



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع
الصحي العمومي دراسة حالة المؤسسة العمومية
للصحة الجوارية - جمورة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالبة:

✓ منفوخ نصيرة

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من قال فيها خير الأنام رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والسلام

(الجنة تحت أقدام الأمهات) إلى من حملتني كرها بعد كره والتي سهرت الليالي وأضاءت الدروب بالشموع لي والتي يعجز اللسان والكلمات عن شكرها ورد جميلها .

أمي أدام الله ظلك

وأهدي ثمرة جهدي إلى الشخص الذي لم يبخل يوما بجهده وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني إلى الغالي على القلب والروح.

أبي أدام الله ظلك

إلى الذين تقاسموا معي مر الحياة وحلوها إخوتي وزوجاتهم وأخواتي وأزواجهم حفظهم الله ورعاهم. إلى براعم العائلة (عبد الرؤوف ، فؤاد ، فارس ، عبد الحميد ، عبد الرحيم والى العزيزة على قلبي فرح) وإلى كل عائلتي بدون استثناء .

والى كل من ربطتني بهم صلة الإخوة والصدقة : نور الهدى ، كنزة ، جميلة ، عفاف ، وبالأخص صديقة دربي وأختي خديجة وكل زميلاتي وزملائي .

إلى كل طالبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة دفعة 2019.

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو بعيد إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث وإتمامه ، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور " عبد المنعم بن فرحات " على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة راجية من المولى عز وجل أن يوفقه وينير دربه ويسدد خطاه فبارك الله له في وقته وعلمه وعمله وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة - والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بدون استثناء ، وكما أشكر كل من قام بتحكيم أداة الدراسة (الإستبيان) كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على منحهم لي شرف مناقشة هاته المذكرة فلمني فائق التقدير والاحترام .

الطالبة :

منفوخ نصيرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي العام ، من خلال دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة - حيث عالجت الدراسة الإشكالية التالية : (فيما يتمثل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-؟).

ومن أجل الوصول إلى الهدف من الدراسة تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 60 مفردة من عمال المؤسسة محل الدراسة ، واسترجاع 53 منها وذلك بالاعتماد على المنهج الإحصائي الاستدلالي وذلك معالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية المطبقة على الاستمارة البحثية المصممة والموجهة لعينة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-. ولاختبار الفرضيات.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، أداء العاملين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

Résumé:


cette étude vise à déterminer le rôle de la culture organisationnelle dans la performance des employés des établissements de santé publique par le biais d'une étude de cas réalisée dans l'établissement public de santé de proximité Djemmorah. L'étude a traité la problématique suivante: (qu'elle est le rôle de la culture organisationnelle dans la performance des employés de l'établissement public de santé de proximité – Djemourah ?).

Afin d'atteindre l'objectifs de l'étude, un questionnaire a été distribué à un échantillon de 60 employés de l'établissement en question, dont 53 ont été récupéré.

Les hypothèses ont été testé à la base de la méthode statistique explicative et les données ont été traité à l'aide du programme SPSS.

Cette étude a prouvé une corrélation forte et positive entre la culture organisationnelle et la performance des employés et a souligné l'importance de la culture organisationnelle.

Mots-clés: culture organisationnelle, performance des employés, établissement public de santé de proximité Djemourah.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	الإهداء
III	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
أ-ك	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5-4	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومراحلها
6	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
7	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول : مصادر الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث : وظائف الثقافة التنظيمية
15	المطلب الرابع : مستويات الثقافة التنظيمية

16	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة
16	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
17	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
19	خلاصة الفصل الأول
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء وعلاقته بالثقافة التنظيمية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الأداء - مفاهيم أساسية
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء
23	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
28	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
28	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء العاملين وأهميته
29	المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم الأداء
31	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
32	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء
36	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية بأداء العاملين
37	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين
38	المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين
40	المطلب الثالث: أثر الأعراف التنظيمية على أداء العاملين
41	خلاصة الفصل الثاني

فهرس المحتويات

42	الفصل الثالث :أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بصؤسسة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-
43	تمهيد
43	المبحث الأول : تقديم الإطار المكاني للدراسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة-
44	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي مهامها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-
48	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
48	المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
49	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
52	المبحث الثالث : عرض وتفسير نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: الدراسة الوصفية للبيانات
60	المطلب الثاني :إختبار فرضيات الدراسة
69	المطلب الثالث :مناقشة وتفسير النتائج
71	خلاصة الفصل الثالث
73	خاتمة
77	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-03)	يوضح عدد مفردات عينة الدراسة ونسبتها إلى مجتمع الدراسة.	49
(02-03)	يوضح نتائج (ألفا كرونباخ) نحو متغيرات الدراسة.	50
(03-03)	الأوزان والاتجاهات لمقياس ليكرت الخماسي.	51
(04-03)	خصائص مبحوثي عينة الدراسة.	52
(05-03)	الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.	54
(06-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد القيم التنظيمية.	55
(07-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد المعتقدات التنظيمية.	56
(08-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد الأعراف.	56
(09-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد كمية العمل.	57
(10-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد جودة العمل.	58
(11-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد معرفة متطلبات الوظيفة.	59
(12-03)	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد المثابرة في العمل.	60
(13-03)	يوضح معاملي الالتواء والتقلطح لأبعاد متغيرات الدراسة.	61
(14-03)	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاده.	62
(15-03)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	63
(16-03)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	63
(17-03)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	64
(18-03)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	65
(19-03)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	65
(20-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	66
(21-03)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	66
(22-03)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	67
(23-03)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	68
(24-03)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	68

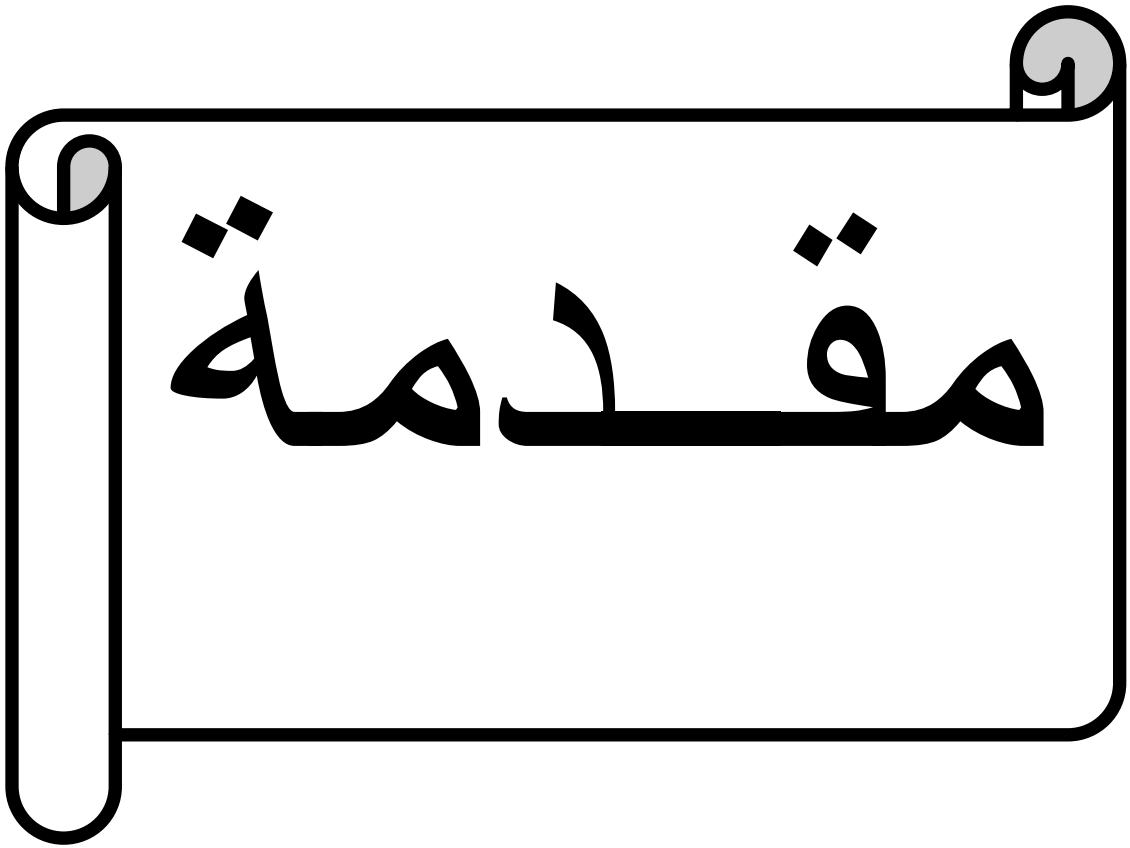
فهرس المحتويات

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة.	د
(02-01)	مراحل تطور الثقافة التنظيمية.	6
(03-01)	مصادر الثقافة التنظيمية.	11
(04-01)	وظائف الثقافة التنظيمية.	14
(01-02)	العوامل المؤثرة في الأداء.	27
(02-02)	مراحل عملية تقييم أداء العاملين.	23

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(01)	إستبيان موجه لعامل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.	86
(02)	قائمة المحكمين	90
(03)	طلب المساعدة لاستكمال البحث	91



مقدمة

تطور الاهتمام بالقوة العاملة أو المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية فمن مجرد النظر إليه بطريقة ميكانيكية كأداة من أدوات العملية الإنتاجية إلى اعتباره متغير المعادلة الأساسية في إنتاج الثروة المادية.

وأمام هذه الأهمية التي أصبح يكتسبها المورد البشري عموماً وما تؤثره مستويات أدائه في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية والمنظمات المجتمعية بشكل عام ، فإن الاهتمام قد تزايد كذلك في بحث العوامل المؤثرة سلباً وإيجاباً على أدائه وبالتالي على مخرجات المؤسسة التي ينتمي إليها ويعمل لحسابها.

وفي هذا السياق فقد كانت هناك مجموعة من الأبحاث التي تجاوزت العوامل المادية في التأثير على أداء العامل إلى عوامل أخرى نفسية واجتماعية لها أثر بالغ في أداء هذا العنصر البشري وكانت بذلك مجموعة من المقاربات الاجتماعية والنفسية لبحث هذه العوامل ومدى تأثيرها وعلاقتها بأداء العاملين.

ومن بين العوامل التي حظيت بالبحث والدراسة ، نجد الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، والتي تعد من أبرز المناهج الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، علم الاجتماع ، السلوك التنظيمي وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة لدى أفرادها ، ولأنها تعد مقياساً لنجاح أو فشل الإدارة في كل مؤسسة وذلك مع يصاحبه من تطور تكنولوجي ومختلف الأحداث التي تطرأ عليها في مختلف مستوياتها.

وأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في توفير مناخ محفز أو مثبط لأداء الأفراد والعاملين بالمؤسسة ، فالإنسان بطبيعته هو ابن بيئته ومتأثر بها بقدر ما ، إذ توجد ثقافة قوية تعزز الإبداع والابتكار والمشاركة في صنع القرار وتخطيط الأهداف وآليات الإنجاز في مقابل ذلك تتأثر المؤسسة بالثقافة التقليدية للمجتمع وكل معتقداته وهذا ما يؤدي إلى الدفع نحو العجز المهني في أداء وإنجاز المهام.

وفي هذا الإطار ومحاولة لفهم أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في أداء العاملين نحاول في هذه

الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يتمثل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة-؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر الثقافة التنظيمية على كمية العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة ؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على جودة العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة ؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على متطلبات الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة ؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على المثابرة في العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المطروحة أعلاه تم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كمية العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على متطلبات الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المثابرة في العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع:

الدافع الذاتي:

الرغبة والفضول في دراسة هذا الموضوع لأنه لم يسبق أن تطرقنا إليه في سنوات دراستنا والميل

الشخصي للبحث فيه.

الدافع الموضوعي:

للإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وإذا ما كانت تطبق فعلا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- جمورة - .

للإميل إلى البحث إذا ما كان أداء العاملين مرتبطا بمكونات الثقافة التنظيمية أم لا.
للإمعرفة الأهمية التي تجسدها الثقافة التنظيمية في أداء العاملين.

رابعا : أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي العام.
أما الأهداف الفرعية فهي:

للإعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء العاملين داخل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية- جمورة - .

للإتحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية - جمورة- .

للإتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة أثرها على أداء العاملين

خامسا : أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذا البحث في :

للإيعتبار موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

للإترسيخ دور الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي العام.

للإإعتبارها عنصرا مهما لفعالية المؤسسة.

سادسا : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

للحدود الزمانية : بالنسبة للجزء النظري تم جمع المعلومات من مختلف المصادر وذلك بداية من شهر نوفمبر 2018 إلى غاية شهر مارس 2019 إلى جانب الجزء التطبيقي فكان من بداية شهر أبريل 2019 إلى غاية شهر جوان 2019.

للحدود المكانية : إنحصرت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- وذلك من خلال أخذ عينة من العاملين بالمؤسسة .

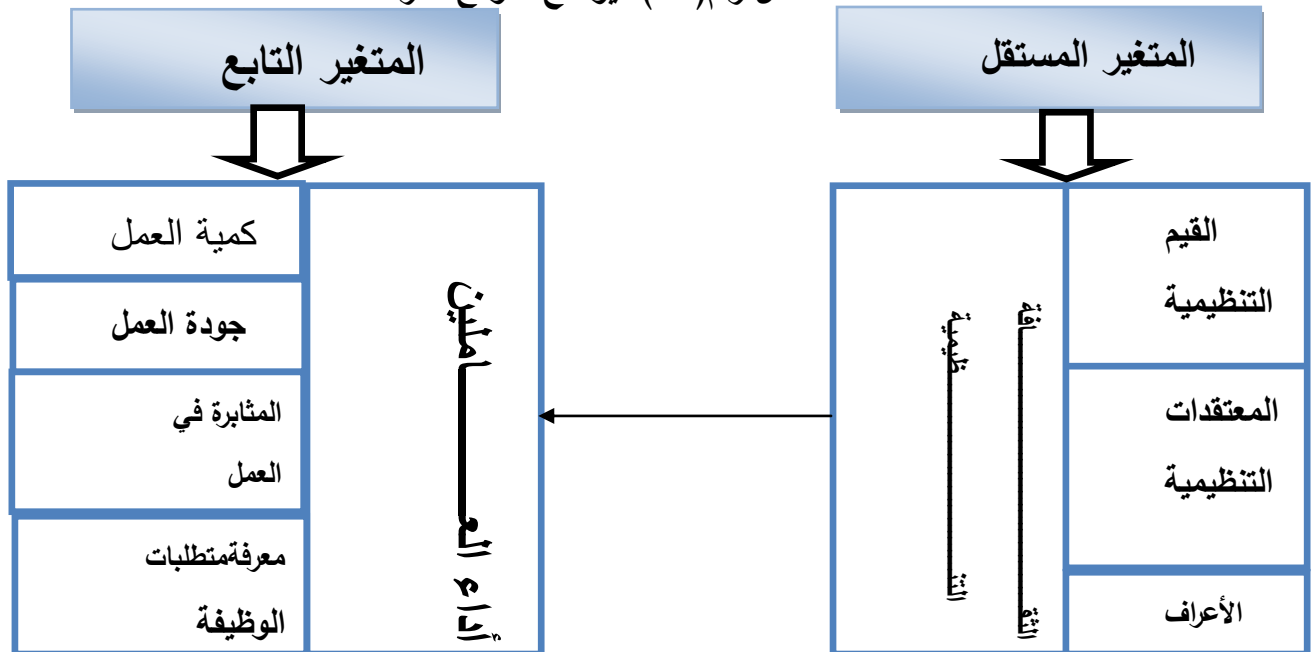
سابعاً : المنهج المتبع في الدراسة

من أجل معرفة كيفية تطبيق الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- جمورة - فقد تم دراسة مختلف الجوانب التي تتعلق بالموضوع وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ولاختبار فروض الدراسة فقد اعتمدت الباحثة المنهج الإحصائي الاستدلالي من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المطبقة على الاستمارة البحثية المصممة والموجهة لعينة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.

ثامناً : نموذج الدراسة

إختارت الطالبة في دراستها نمودجا يقوم على المتغيرين الأساسين التاليين: الثقافة التنظيمية باعتباره متغيراً مستقلاً وأداء العاملين باعتباره متغيراً تابعاً وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

التعريف بمتغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

(الثقافة التنظيمية) مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ومع باقي الأفراد ذوي المصلحة ويضم الأبعاد التالية:

1- القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد بين ما هو مرغوب أو غير مرغوب.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة وذلك باعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

المتغير التابع: (أداء العاملين)

(أداء العاملين): هو النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يظهر فيه ما يملكه من المعارف والقدرات ومهارات من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ويضم الأبعاد التالية:

1- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية

معينة وتعتبر المعايير التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- جودة العمل: وهي إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة

وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ ويشمل الدقة، النظام، الإتقان.

3- متطلبات الوظيفة : وتتمثل في المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها ، أي بما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

4- المثابرة في العمل : وهي الجدية والتفاني في إنجاز العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية

العمال وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل

المشرفين وتقديم نتائج عمله ويمكنه قياس المثابرة والوثوق.

تاسعا : الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى لـ(ناصر بن حمودة) حيث حملت هذه الدراسة عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بملبنة نوميديا ,قسنطينة, رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة -1، 2017.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟

هدفت هذه الدراسة إلي:تحديد أهم خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية ومعرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما, التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية ، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث عن العينة وذلك قصد جمع البيانات واعتمد على حجم عينة عشوائية هي 67عينة على أفراد الدراسة ، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة:المستوى الأداء لدى الأفراد جيد وكذا علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية ,والثقافة التنظيمية سائدة في المنظمة.

الدراسة الثانية لـ(علاء حاكم ناصر, زينة حمودي حسين):حملت هذه الدراسة عنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد ،مجلة البحوث التربوية والنفسية ، كلية التربية للعلوم الصرفة ، العدد56, 2017.

هدفت الدراسة إلي:معرفة مستويات الثقافة التنظيمية السائدة في كليات جامعة بغداد وكذا معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم ومعرفة العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى العمداء ومعاونيهم في كليات جامعة بغداد. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:وجود أجواء جيدة من الثقافة التنظيمية تسود المناخ العام في كليات جامعة بغداد وأظهرت النتائج كذلك أن عمداء الكليات ومعاونيهم هم بدرجة جيدة من الإبداع الإداري وأظهرت كذلك النتائج انه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بشكل مرض وجيد كلما أثرت على العطاء والإبداع في العمل .

الدراسة الثالثة لـ:(خير الدين جمعة) حيث حملت هذه الدراسة عنوان: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B) مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)

هدفت الدراسة إلي: هدفها الرئيسي هو بيان دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وتحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الافتراضي الاستنباطي ولقد اختارت عينة عشوائية تقدر بـ 229 عاملا، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة: وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة ووجود دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ووجود أثر للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة لـ (الزهرة بن بريكة وطارق بن قسبي) : حملت هذه الدراسة عنوان: محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي العام -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للإستشفائية سليمان عميرات ببريكة- مجلة الباحث العدد 15 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: ما هي أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلي: تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية وتقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية الاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية ، ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاستنباطي وذلك لعدم وجود المعلومات الأساسية للدراسة وصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى. واعتمدا على حجم عينة يتكون عشوائية تتألف من 68 موظف، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هي: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراس

الدراسة الخامسة لـ (عيساوي وهيبة) حيث حملت هذه الدراسة عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2012.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟

هدفت هذه الدراسة إلى: التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها. وكذا التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية ، ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والتي كانت على مجموعة من عمال بالمؤسسة العمومية لإستشفائية ترابي بوجمعة -ببشار- واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية تقدر ب: 60 فرد ، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: إن الثقافة التنظيمية من محددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، وتعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد و إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها ، تكمن العوامل المسببة للرضا وعدمه في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

الدراسة السادسة لـ(بوبرطخ عبد الكريم) حيث حملت هذه الدراسة عنوان: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2012. عالجت هذه الدراسة إشكالية: ماهو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل النظام ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وفهم المكونات وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعاملين وكذا توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وهما المنهجين الأكثر استخداما ويتوافقان مع الدراسة واعتمد على حجم عينة عشوائية تقدر ب: 175 وهي تمثل إجمالي مجتمع الدراسة حيث أن اغلب أفراد العينة هم ذكور وتبلغ نسبتهم ب: 96.6% ونسبة الإناث بلغت 3. ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هي إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في البداية مرسوم قانوني وليس نابع عن احتياجات

المؤسسة وإعداد التقييم يكون من طرف المدير وذلك بالاشتراك مع رؤساء المراكز والهدف من التقييم يكون في الأغلب لصرف الحوافز والمكافآت

الدراسة السابعة لـ(سامية معاوي) حيث حملت هذه الدراسة عنوان : الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بمؤسسة المينائية لسكيدة-رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار -عناية- الجزائر ، 2008.
تناولت هذه الدراسة إشكالية: **كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في**

تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

هدفت هذه الدراسة إلى:الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية بأبعادها وخلفياتها وفهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الاجتماعية وملامسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية وتحديدتها في القيم التنظيمية ومحاولة فهم العلاقة بينهما ، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج دراسة الحالة إذا علمنا أن من مقومات هذا المنهج هو جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات وفي علم الاجتماع عادة ما يصعب ترجمة المعطيات الرياضية والصيغ وذلك بسبب اختلاف الملاحظة والأسئلة ، ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي :تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعينة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنتهجة ولقد ساهمت في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية

دراسة الثامنة لـ: (إلياس سالم) حيث حملت هذه الدراسة عنوان:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري, دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة، -easa-بالمسيلة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ، 2006.

وتناولت هذه الدراسة إشكالية:كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء وكذا التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية

في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتحليلي لأنه المناسب لهذا الموضوع كذلك إعتد على حجم العينة تقدر ب 92 عاملا.

من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هي: قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية وعدم توفير المؤسسة لفرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتقدم حوافز مادية للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من الأرباح السنوية.

الدراسة التاسعة لـ(سمير يوسف محمد عبد الله) حيث حملت هذه الدراسة عنوان: **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات** - دراسة مقارنة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، لجامعة الإسلامية فلسطين، 2006.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: **ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟**

هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات, دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي ، ولقد اعتمدت الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الدراسة وتم جمع البيانات الأزمة باستخدام المصادر الأخرى. ولقد اعتمد على حجم عينة عشوائية للدراسة هي 340 عينة ، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة إلى: الثقافة التنظيمية في الجامعات الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز وأولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم, الموظفين في الجامعات الإسلامية والأزهر هم الذين ينجزون المهام على أكمل وجه.

التعقيب على الدراسات السابقة:

كل هذه الدراسة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وكذا أداء العاملين فيها وهذا ما يساعد على صياغة الأفكار وربطها بعضها ببعض

فكانت هناك أوجه تشابه واختلاف كما يلي :

أوجه التشابه كانت اغلب الدراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين أما أوجه الاختلاف.

هيكل الدراسة

وبغرض الإجابة عن الإشكالية للدراسة قمنا بتقسيم البحث الثلاثة فصول , حيث تم التطرق في **الفصل الأول** إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية حيث يتكون من ثلاثة مباحث , فكان الأول مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية أما الثاني أساسيات الثقافة التنظيمية أما الثالث فكان بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة

وأما **الفصل الثاني** تناولنا فيه الإطار النظري للأداء وعلاقته بالثقافة التنظيمية والذي يتكون من ثلاث مباحث في المبحث الأول تكلمنا عن المفاهيم الأساسية للأداء وفي المبحث الثاني تكلمنا عن تقييم أداء العاملين أما المبحث الأخير في هذا الفصل يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

وفي **الفصل الثالث** قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات في خاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري

للتقافة التنظيمية

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، ويضم هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المؤسسة والمجتمع الذي نعيش فيه ، وهي تعد من المداخل الأساسية لدراسة السلوك المنظمات ، وتوجد في كل مكان في المؤسسة وهي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأفراد وسلوكهم وكيفية تحقيق الأهداف المرجوة حقيقتها وسنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال المباحث التالية :

- مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية (المبحث الأول).
- أساسيات الثقافة التنظيمية (المبحث الثاني).
- بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة (المبحث الثالث).

المبحث الأول: المفاهيم العامة للثقافة التنظيمية.

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية إهتماما واضحا لدى الباحثين في علم الإدارة والإجماع ، ولقد اختلفوا في تفسير هذا المفهوم الذي يسوده بعض الغموض واللبس ، ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل واسع سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العناصر التالية: المفهوم والتطور التاريخي وكذا مراحلها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية .

تناولت الثقافة التنظيمية عدة تعاريف منها :

- ✓ تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ومع باقي الأفراد ذوي المصلحة"¹.
- ✓ وعرفت كذلك من قبل Edgard Schein بأنها: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهما"².
- ✓ وكما عرفها Robbins على أنها: "مجموعة معقدة من الإيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء في المنظمة والتي تؤثر في أداء الأفراد"³.
- ✓ وعرفت كذلك الثقافة التنظيمية: بأنها: " مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة"⁴.
- ✓ وكذا الثقافة التنظيمية هي : " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم بها وتؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخ لها وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها"¹.

¹(عبد الله محمد) سمير يوسف ، واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة

مقارنة - مذكرة ماجستير (غير منشورة) قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية ، فلسطين ، 2006 ، ص 18 .

²(عيسوي) وهيب ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين ، بالمؤسسة الإستشفائية بوجمعة ببيشار ، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) أبو بكر بلقايد ، الجزائر ، 2012 ، ص 16.

³(ساعد) ماجد عبد المهدي ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، الأردن ، ط1، 2016 ، ص 329.

⁴(عصفور) أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008 ص 47.

نستنتج من التعاريف السابقة أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتمحور حول أنها : مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتشارك فيها الأفراد داخل المنظمة وهي ناتجة عن تصرفات الإنسان التي توجه سلوكه أثناء القيام بالعمل وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية و أهم مراحلها .

إن أول من أستعمل مفهوم الثقافة هو "جاسك آليون" سنة 1951 أكد أن المفهوم ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة "1997"² .

واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية BUSINESS WEEK وأدرجت مجلة FORTUNE ركننا خاصا تحت عنوان CORPORATE CULTURE، إلى أن جاء الباحثان AA KENNEDY TE DEALS سنة 1982 بكتاب تحت عنوان CORPORATE CULTURE واضعين بذلك اللمحة الأولى لهذا المفهوم وفيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية " لم يصبح شائعا إلا في حول الثمانينات ، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين أثنين هما " ثقافة المنظمة CORPORATE CULTURE DEALY KENNY سنة 1982 وكتاب " البحث عن الامتياز " سنة 1982 و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمتناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم³ .

¹(مصطفى محمود) أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة للنشر، مصر، 2005، ص 406 .

²(قيصر) أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة أنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .

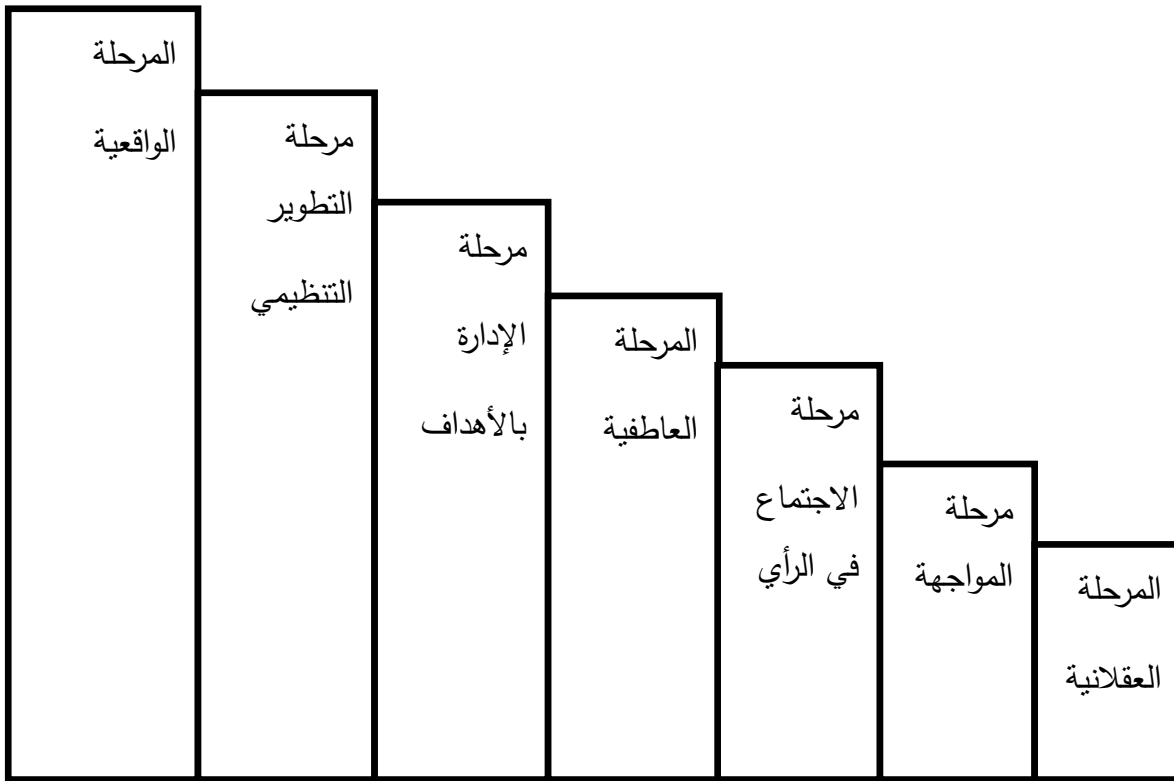
³(سالم) إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الألمنيوم، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 11 .

كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية¹ :

- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من المنظور المادي البحت بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية .
- **مرحلة المواجهة :** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني ، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الاجتماع في الرأي :** إتسمت هذه المرحلة بانتقال الإدارة من المديرين إلى العاملين ، حيث تضمنت تقرير مفهوم وأهمية القيم الإدارية ، بحيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .
- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف :** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين اتخاذ القرار، التخطيط والتنسيق ، الإشراف وتحديد المسؤوليات المشتركة ، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
- **مرحلة التطوير التنظيمي :** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآنية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية و دراسة ضغوط العمل والاجتهاد وحالات التوتر والانفعال.
- **المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين وكذا مراعاة الظروف المحيطة والتنافس و ظهور ومفاهيم ومصطلحات جديدة ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

¹(عاشور) ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية ،مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقارية ، مدينة الحلبه المديرية العامة ، مذكرة ماجستير في علم الإجماع - كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة . 2015/2014 ص 106 .

الشكل رقم (01-01): مراحل تطور الثقافة التنظيمية.



المصدر : إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2011 ، ص 26 .

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية .

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في بناء المنظمة وتعزيز أدائها ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹ :

- ✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين فتشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها
- ✓ تعد الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
- ✓ تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة ، لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة عنصرا مهما وجذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية في حلولاها .
- ✓ تحسين خدمة العملاء .

¹(كامل ممدوح) مراد ، التطور التنظيمي للاقتصاد و إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، ط1، 2016 ، ص594 .

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية.
- ✓ تحديد الولاء التنظيمي .
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك¹.
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب².

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية .

هناك عدة معايير تقسم على أساسها أنواع الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

أولاً: معيار القوة و الضعف

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة ، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب العاملين أساسيين هما مدى الاجتماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل أعضاء والعامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات³.

- **الثقافة القوية :** ”هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بين الأعضاء ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة .
- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سنجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

¹(الجنابي) ثامر هادي عبود ، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتناء التنظيمي ، بحث ميداني بشركة المحاقن الطبية في بابل نفية ، العدد السادس وعشرون كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بابل ، 2018 ، ص 187 .

²(محمود عبد الفتاح) رضوان، مهارات إعداد الهيكل التنظيمي ، المجموعة العربية للتدريب ، النشر ، مصر ، ط 1 ، 2013، ص81 .

³(حسين) حرير، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2009، ص135.

ثانيا: معيار التكيف مع المحيط .

ونجد في هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية نجد ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة ويأخذ هذا المعيار الظروف البيئية كمرجع وفي الحسبان ويمكن إبرازها في ما يلي¹:

- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها ، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات ، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها ، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة

ثالثا: معيار التوجه العام.

يحتوي هذا المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية و هذا وحسب تصنيف الباحث WALLAH الذي اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي ينتمي إليه ، وذلك لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار وهذه الأنواع هي الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة الداعمة (المساندة)².

- **الثقافة البيروقراطية:** يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يجب تجاوزها.
- **الثقافة الإبداعية:** نهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع ، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

¹(مشنان) بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر ، مذكرة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، تسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016 ، ص 75 .

²(مركمال) عبد البشار ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي** ، لدى **معلمي المؤسسات التربوية المختصة** تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع و تنظيم العمل ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر 2014 ، ص61.

- **الثقافة المساندة** : تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ، و يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها ، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.

رابعا: معيار نمط الثقافة.

وحسب هذا المعيار تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع رئيسية هي: ثقافة النفوذ (القوة) ثقافة الدور ، ثقافة المهمة (المشروع) ، الثقافة الشخصية (الفردية) وهي كالتالي¹:

- **ثقافة النفوذ (القوة)** : إن ثقافة النفوذ (القوة) لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منها قوتها ، ومن هذا المصدر تنتشر ، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات و يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية .
- **ثقافة الدور (التخصص)** : تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية ، وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات على البيئة الخارجية.
- **ثقافة الفرد (الشخصية)**: تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، واهتمت بالمنظمات صغيرة الحجم وكذا في مهن المحامين ويجتمعون معا في إطار نوع من الاتخاذ والتكامل.
- **ثقافة المهمة** : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد ، وتتميز هذه الثقافة بسيادة نحو حل المشكلات ، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي ، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم ، كما يتوقعون فينفس الوقت بمساعدة بعضهم البعض عند الحاجة . وكل هذه الجوانب تجعل من المؤسسة عالية التكيف² .

¹(عبد اللطيف) عبد اللطيف، (محفوظ احمد) جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

²(دهش جلاب) إحسان ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 640.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة نظام يتكون من مجموعة من الأبعاد التي تؤثر وتتأثر بسلوك الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يجعلها متماسكة مع بعضها البعض تضمن استمرارية المؤسسة وفي هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الأساسيات المكونة للثقافة التنظيمية

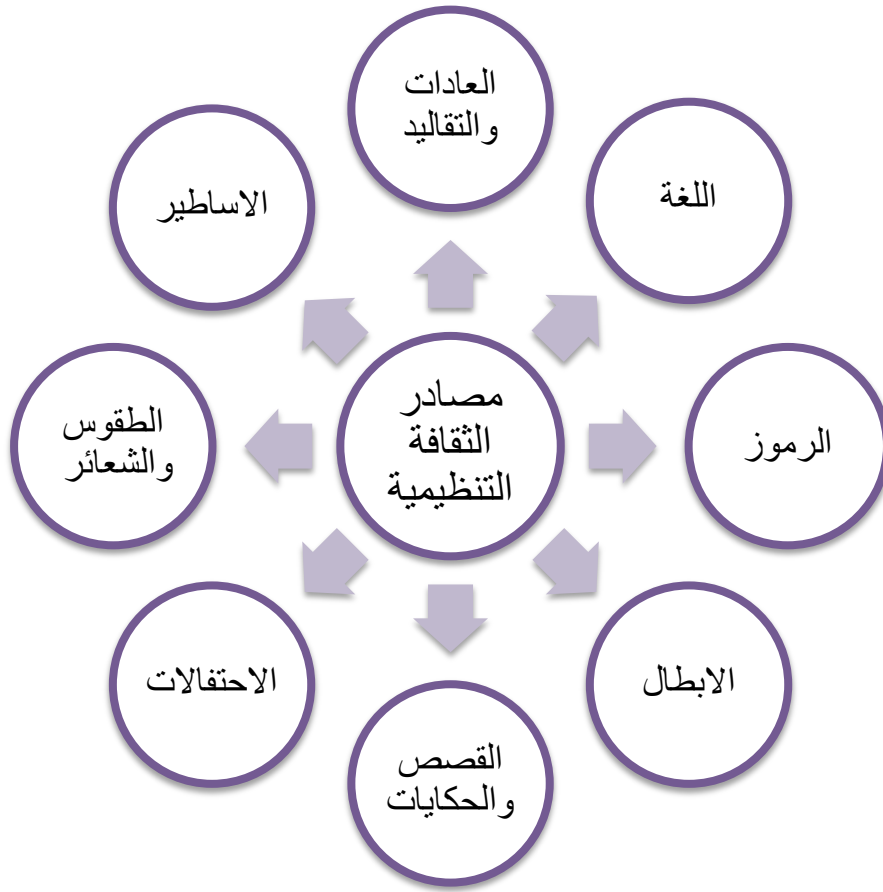
المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية .

سيتم تناول أهم مصادر الثقافة التنظيمية و المتمثلة في¹:

- ❖ **اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.
- ❖ **الرموز:** وهي عبارة عن أشياء و تصرفات وأحداث والتي تمتلك معنى خاص ويمكن الأعضاء من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل.
- ❖ **الأبطال:** وهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمة واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم و الأعراف التي ساهمت في تطورها و شهرتها.
- ❖ **الأساطير:** وهي القصص من وحي الخيال التي ساهمت وساعدت في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في الغالب مثل هذا التفسير.
- ❖ **القصص و الحكايات:** وهي عرض للواقع أو للأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنتقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
- ❖ **التقاليد:** هي أنشطة ذات صفة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم وبمجاللات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية للمراكز والأفراد.
- ❖ **الطقوس و الشعائر:** وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة وإنجاز أغراض محددة .
- ❖ **الاحتفالات:** وهي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.

¹ (سكارنه) بلال خلف ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة ، 2011 ، ص 343.

الشكل رقم (01-03): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: (خير الدين) جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

(EN.I.CA.B) مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 27

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتناول العناصر التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية وأهم أبعاده :

أولاً : عناصر الثقافة التنظيمية :

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي :

❖ **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ماهر مرغوب

أو غير مرغوب¹.

¹(الفريجات) خيضر ناظم محمود ، وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، 2009، ص 226 .

ومنه يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مثل: قيمة العمل الجماعي، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة الالتزام، واحترام الوقت¹ .

❖ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

❖ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة اعتباراً أنها معايير مفيدة للمنظمة.

❖ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الرؤساء الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء الفرد والمنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية والمناخ التنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية² .

ثانياً : أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك عدة آراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتي اختلفت وجهات النظر فيها من باحث إلى آخر ومنه نذكر أهم أبعاد الثقافة التنظيمية³:

➤ **الإبداع:** وهو التطوير وقبول تطبيق أفكار جديدة على منتجات أو خدمات.

¹(خير الدين)جمعة، مرجع سابق، ص 140.

²(السحباني)حسام سالم ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنهية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة و الإدارة ، الأكاديمية الإدارية و السياسية للدراسات ، جامعة الأقصى ، فلسطين 2016 ، ص 19 .

³ (سكارنه)بلال خلف ،مرجع سابق ص 338 .

- **الثبات:** ويقصد بذلك أن تكون هناك عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراسات... ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية معينة.
- **الإحترام:** وهو من ضمن مكونات الثقافة التنظيمية والتقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتها .
- **توجيه الناتج المستهدف:** أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين
- **التفاصيل الموجهة :** أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء مهام العمل المطلوبة .
- **توجيه الفريق:** أي تحديد المعالم المهنية التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- **التكامل:** أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض¹.
- **الهوية:** هي مدى انتهاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها ولتخصصهم.
- **أنماط الاتصال:** أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.
- **الرقابة:** تبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الأشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- **دعم الإدارة :** مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم ومؤازرة لمروسيها.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب سنحاول حصر أهم الوظائف للثقافة التنظيمية التي تتميز بها.

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في²:

- ✓ **دورها في تحديد هوية المنظمة:** يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافة خاصة

¹ (محمد عبد الله) سمير يوسف ، مرجع سابق ص 38.

² (شكري بشير) ابتهاج، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2007، ص 26.

- ✓ **تحديد نوع العاملين** : إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يتقارب بينهم.
- ✓ **تسهيل التزام الأجيال** : التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف منظمة وفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه .
- ✓ **تعزيز استقرار النظام الاجتماعي** : فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقوموا أو يفعلوا .
- ✓ **تشكيل سلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم** : من حيث ما يوفر المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء و بتحقيق الوظائف السابقة ، تعمل المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل¹.

الشكل رقم (01-04) : وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹(شكري بشير) ابتهاج، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي¹:

- ❖ **ثقافة المجتمع** : حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى من القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة ، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية ، والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ، حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياسيتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.
- ❖ **ثقافة النشاط أو الصناعة** : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنطقة ما تجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة ، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة ويكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ، ومضمون سياسات ونمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس ، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك والفنادق وشركات الطيران... وغيره
- ❖ **ثقافة المنظمة** : عادة ما تكون المنظمات العامة ، والحكومية ، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة على المنظومات الصغيرة أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في واقع أو أماكن العمل وأماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجهم في المنظمة².

¹ (محمود أبو بكر) مصطفى، مرجع سابق، ص. ص 113، 117.

² (محمود أبو بكر) مصطفى، المرجع نفسه، ص. ص 117، 118.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بتربية طفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى ، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، كما أن صغر المنظمات في مراحلها الأولى يساعد عملية التأثير وغرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يعتبرونها أنها سلوكيات ويتم مكافئتهم عنها ، وتعزز باعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع ، ويمكن أن نقول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسة هي:

1- إختبار الموظفين: تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها¹.

2- الممارسات الإدارية : إن الممارسات تبقى إختيار حقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات ، التي يتم استنكارها ومعاقبها ، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساواة والسخافة

ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون

¹ (رضوان) محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص. 86، 87.

بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون أنهم تقليديون وبالتالي تحسب نقاط القصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح ، ويجري التحكم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزيين المعلومات الغير صحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا ، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست إشعارات و السياسات التي لا تطبق.

3-التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختبارها للمرشحين المناسبين للتعين للتدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبع الاجتماعي ويتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما سيتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات وأيام حسب نوعية وحجم المنظمة ، ومن المستحسن إبتداء الدورات حال تعيين الموظفين و كذا نعرف الموظفين على حقوقهم وواجباتهم و مزايا عملهم ويكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السادة¹.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

كشفت أشكال عديدة من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على العديد من جوانب وأبعاد المنظمة ومن أهمها علاقة ثقافة المنظمة الفعالية للمنظمة و كذا علاقة الثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، والأداء والإبداع والالتزام و كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية²:

أولا : أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة

لقد كشفت دراسة التي أجراها wattmen / Peter حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة ، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة الأساسية في المنظمات متوقفة الأداء والإنجاز ، ففي هذه المنظمات

¹(محمد بندر)هدى جواد , واقع الثقافة التنظيمية وانعكاسها في فاعلية بلدان محافظتي الخليل وبيت لحم ,مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة

الأعمال ,كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ,جامعة الخليل ,فلسطين , 2011 ,ص44.

²(حماد وش) عبد السلام ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، لدى عمال و موظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية - بوزيدي لخضر ، برج بوعرييج - مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس ، لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة سطيف

(2) الجزائر 2014 ص 76 .

عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ما يفترض أن يعملوا ، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم ويرى الكاتب. Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن يدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة داعمة لإستراتيجية المنظمة تتطلب تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

ثانيا : الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية الثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية المنظمة ومن هنا نجد أن الثقافة القوية تعز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من المراقبة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد

ثالثا : أثر الثقافة على الانتماء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات ثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالاجتماع الواسع على والاعتقادات المركزية ، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العمال ولأنهم التصاقهم بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها¹.

¹ (حمادوش) عبد السلام ، نفس المرجع، ص 77.

خلاصة الفصل الأول

ما تم تناوله في هذا الفصل من الإطار النظري للثقافة التنظيمية يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وهي الوسيلة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمعتقدات والمهام ، التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ، وتتوعد الثقافة داخل المنظمة من خلال مجموعة من المعايير فيجد معيار القوة والضعف ومعيار التكيف مع المحيط وكذا معيار التوجيه العام وكذا نمط الثقافة وذلك حسب درجة تمسك العاملين بها ومع التطور التكنولوجي الذي تنشده المنظمات الآن فان الثقافة التي تتميز بالابتكار والإبداع هي التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية تنفرد بها لوحدها ، وذلك لما لها أهمية كبيرة في المنظمة ذلك من خلال تقوية انتماء العاملين بالمنظمة والترابط والتكامل الموحدة بين العاملين فيما بينهم ، فالثقافة بكل أبعادها مهمة للمنظمة للاستمرار في العطاء والمنافسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد

حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير من طرف مسيري المؤسسات وذلك من خلال اعتماده في معرفة الوضعية التي وصلت لها المؤسسة بهدف التحسين في مستواها والذي بات أمرًا ضروريًا لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة من خلال معرفة كل الإيجابيات والسلبيات التي يتم إيجادها عند بدء عملية التقييم وذلك بمعرفة كل النقائص الموجودة بالمؤسسة والعمل على تحسينها من خلال تطبيق معايير تقييم الأداء وهذا ما يساعد على معرفة مدى نشاط المؤسسة من عدمه .

وفي هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء وكذا الأداء البشري وتقسيم الأداء والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء ويضم ثلاث مباحث أساسية

- ماهية أداء العاملين (المبحث الأول).
- تقسيم أداء العاملين (المبحث الثاني).
- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين (المبحث الثالث).

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء.

إن الأداء أصبح في عصرنا مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويشكل إهتماما كبيرا لعلماء الإدارة بشكل خاص و أصبح يشمل كل فروع الإدارة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية وهو يعد عنصرا مهما في جميع فروع الإدارة ، حيث أن وجوده يعني وجود المؤسسة وغيابها وفي هذا المبحث سنقوم بتناول مفهوم الأداء و كذا عناصره و محدداته وأهم أبعاده

المطلب الأول: مفهوم الأداء .

وقد تعددت تعاريف الأداء بتعدد وجهات نظر الباحثين فللأداء مصطلح من المصطلحات المتعددة المعاني فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER والتي تعني المنح والعطاء وبعدها قامت اللغة الانجليزية من اشتقاق مصطلح PERFORMANCE والذي يعني الانجاز أو تأدية وإتمام شيء ما عمل نشاط أو مهمة¹.

فقد عرف بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"². وكذلك عرف بأنه: " النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يظهر فيه ما يملكه من المعارف والقدرات ومهارات من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة"³.

وكما عرف بلُفه: " انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهامهم وظيفية حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"⁴

وعرف كذلك بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"¹.

¹(نوي) فاطمة الزهراء ، اثر تطبيق الحكومة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، ص.ص 96 ، 70 .

²(مزهودة) عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد الأول نوفمبر 2001 ص86.
³(بلقايد) إبراهيم ، (بوري) شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بوهدان ، مجلة شمال إفريقيا ، العدد السابع عشر ، وهران ، 2017 ، ص259.

⁴(الحقان) نساء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، الملتقى العلمي الدوري للأداء المتميز للمنظمات ، والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر مارس 2005 ، ص 35 .

ومما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه " قيام الفرد بإنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ويكون على أكمل وجه، ومن ثم تبيان كل المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وهو بذلك مقياس النجاح للفرد والمؤسسة في تحقيق أهدافها معا.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء.

سنتناول في هذا المطلب الأبعاد التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على الأداء المنتظر من طرف العاملين وهنا نلاحظ وجود عدة نقاط مقارنة فيما بينها وقيل التطرق إلى أبعاد الأداء لابد من الإشارة إلى عناصره ومحدداته. أولاً: عناصر الأداء فيما يلي²:

- 1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتتمثل في المعارف والعامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، أي بما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- 2 - نوعية العمل: وهي إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ ويشمل الدقة، النظام، الإتقان.
- 3 - كمية العمل المنجزة : ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموصف انجازه .
- 4 - المثابرة و الوثوق : وهي الجدية و التفاني في انجاز العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمال وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله ، ويمكنه قياس المثابرة والوثوق في:
 - الجدية والتفاني في إنجاز العمل،
 - تحمل المسؤولية العمال في إنجاز الأعمال ،
 - حاجة الموظفين للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين² .

¹ (بوالشرش) كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام ، الأردن، ط1، 2015، ص84 .

¹ (العابد) الهواري ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، دراسة حالة ولاية أدرار ، مذكرة ماجستير (غير منشورة ، كلية الحقوق ، العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ص65

² (الحلايية) غازي حسن عودة ، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، صص 24 ، 25 .

ثانيا: وتتجلى المحددات فيما يلي¹:

1 الجهد : وهي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والجهد يختلف من مهمة إلى أخرى حيث يكون بنسب متباينة ، وأن الجهد عادة مرتبط بالحالة النفسية للعامل وطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .

2 القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل ما والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد إلى آخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى¹ .

3 إدراك الدور أو المهمة:

قبل التطرق إلى إدراك الدور يجب الإشارة إلى مفهوم الإدراك :

✓ **الإدراك** : هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خياراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية².

إدراك الدور أو المهمة : فهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و إن فهم الدور أو المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتيان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل³ .

ثالثا: أبعاد الأداء .

تتمثل أبعاد الأداء في⁴ :

1-الجهد المبذول: (الجودة في العمل) ونعني به مستوى بعض الأعمال ، قد لا يهتم كثير بسرعة الأداء

وكميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة العمل أو الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والمواصفات ، التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء ء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

إذ يمكن قياس أداء العاملين من خلال :

• جودة العمل.

¹(علوطي)عاشور ، (شادي) فاطمة ، **الثقافة التنظيمية الساندة بالمؤسسات وعلاقتها بتحسين مستويات أداء الأفراد لديها** ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 ، جامعة محمد بوضياف (المسيلة) ،الجزائر ، ص 391.

²(داددي)عدون)ناصر ، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)** ، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 98.

³(علوطي)عاشور ، نفس المرجع ، ص 391.

⁴(بو الشرش)كمال ، مرجع سابق ص 91.

- تجنب ارتكاب الأخطاء من طرف العامل بالمؤسسة .
- مطابقة المنتج للمواصفات العالمية .
- الدقة و الإتقان في أداء الأعمال والإبداع فيها.

2- كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة

وتعتبر المعايير التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

كما يمكن قياس أداء العاملين من خلال:

- ينجز العامل العمل وفق الكمية المطلوبة .
- يتم انجاز العمل في الوقت والسرعة المناسبة .

3- نمط الأداء¹ :

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل

فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من

هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم

الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

ويمكن حصر أبعاد نمط الأداء فيما لي:

-يتم إنجاز الأعمال من طرف العمال بجدية .

-ويمكن قياس طريقة التي يتم الوصول بها إلى حل من خلال هذا الأسلوب .

ومما سبق يمكن استخلاص أبعاد أداء العاملين في:

- ❖ جودة العمل ،
- ❖ كمية العمل ،
- ❖ المثابرة في العمل ،
- ❖ المعرفة بمتطلبات العمل،

¹ (محمد سعيد) أنو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص 220.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء .

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت داخلية أو خارجية وهذه العوامل هي:

أولاً: العوامل الخارجية¹:

للـ **العوامل السياسية**: وهي تعبر عن مدى وكيفية تدخل الدولة في نشاط تلك المنظمات باختلاف أنواعها، إلى جانب التعبير عن مدى الاستقرار في الدولة التي تعمل بها تلك المؤسسة.

للـ **العوامل الاقتصادية**: وهي التي تعد من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، حيث تشمل هذه العوامل الاقتصادية على مجموعة من التغيرات الاقتصادية الكلية والجزئية على مستوى الاقتصاد الذي تنشط به المؤسسة إلى جانب خصائص البيئة الصناعية التي تنشط بها المؤسسة من هيكل الصناعة و سلوك المؤسسات بها .

للـ **العوامل الاجتماعية**: تعبر عن خصائص المجتمع الذي تنشط به المؤسسة من خصائص ديمغرافية وثقافية وغيرها .

للـ **العوامل التكنولوجية**: تعد كذلك من العوامل التي تحدد أداء المؤسسة على اعتبار إمكانية تأثيرها في كيفية استغلال المؤسسة لمواردها وكذلك كيفية القيام بنشاطاتها وبالتالي ارتباطها بفعالية وكفاءة المؤسسة.

للـ **العوامل البيئية**: أي الخصائص للمنطقة الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة خاصة ما نعلق بالتغيرات المناخية والتي كثيرا ما تؤثر على أداء العديد من الصناعات .

للـ **العوامل القانونية**: تشمل مجموعة القوانين التي تطرأ على نشاط المؤسسة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة .

ثانياً: العوامل الداخلية²:

للـ **العوامل البشرية**: هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم هيكل القوى العاملة ، مستوى تأهيل الأفراد ، الأجور والمكافآت

¹(بوسنة) محمد رضا ، **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء** ،دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال فترة (2014/204) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016 ، ص57 .

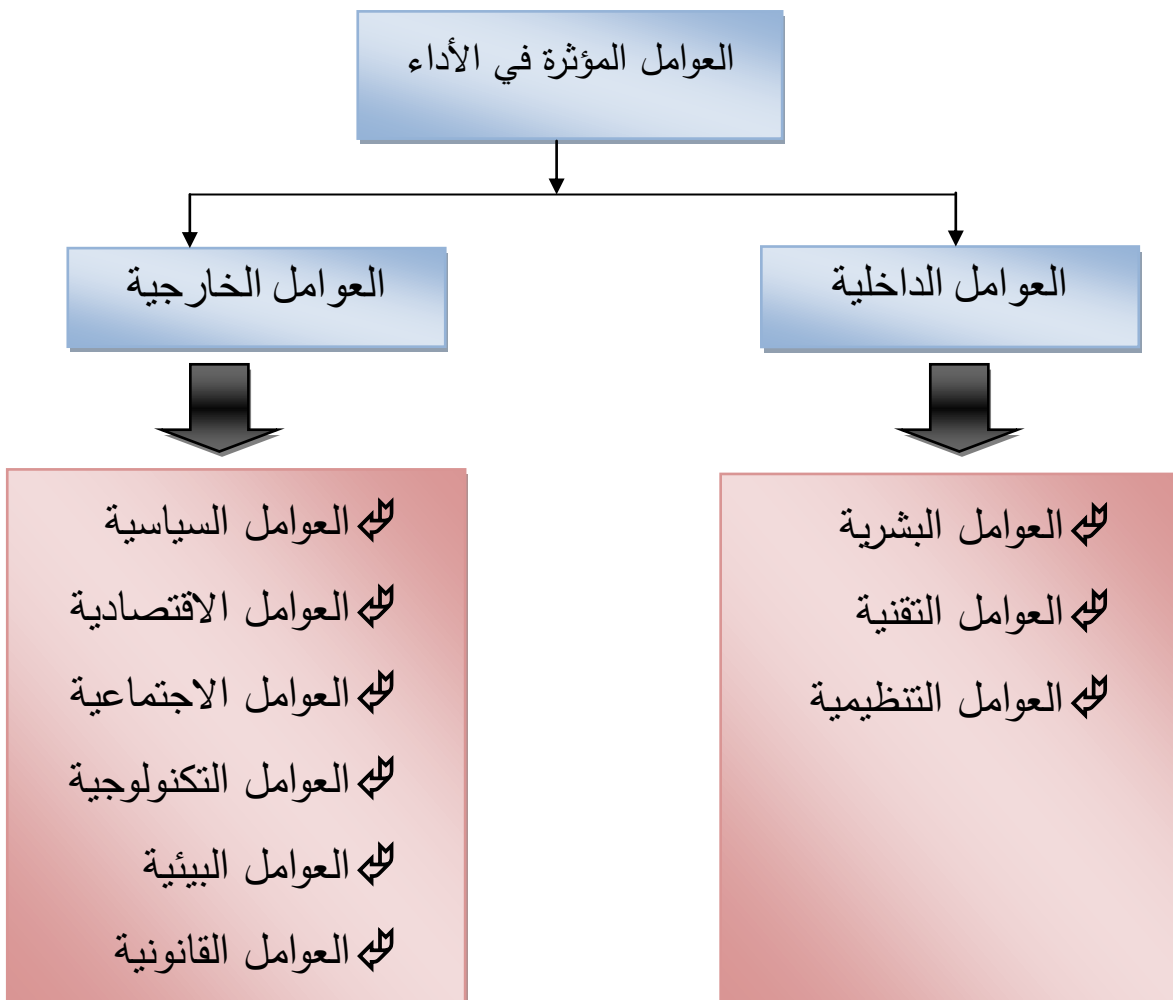
²(ريغة) احمد الصغير ،تقييم أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة - 2- ، 2014 ، ص ، ص 19،20 .

العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة البيانات وكذا نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال ، نوع المنتج وشكله ، ومستويات الأسعار ، الموقع الجغرافي في المؤسسة.

العوامل التنظيمية : وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ، أي درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء .

وهذه العوامل الداخلية والخارجية يوضحها الشكل كآتي :

الشكل رقم (02-01): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني : تقييم الأداء البشري .

إن تقييم أداء العاملين يعد ضرورة في الإدارة بصفة عامة وهو الوسيلة المثالية لمعرفة مدى التزام العاملين بأداء المهام الموكلة لهم لرفع الكفاءة في الإدارة وفي هذا المطلب سيتم تناول مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته .

أولاً: مفهوم تقييم الأداء تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين بتعدد كتابها واختلاف وجهات النظر وذلك بهدف الوصول إلى تعريف شامل لكل المفاهيم .

وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بتقييم أداء العاملين :

✓ عرف بأنه " محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية

سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة¹.

✓ وكذلك عرف بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتعتبر وظيفة منظمته ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية².

✓ وكذلك تم تعريفه بأنه "دراسة و تحليل وأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر وتوقيته لوظيفة أخرى³.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن : هو عبارة عن عملية لتقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة وذلك لمعرفة كل من نقاط القوة والضعف لهذا العامل و العمل على تطويرها لتحقيق أهداف بكفاءة .

¹(محمود عبد الفتاح)رضوان ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، دار الكتب المصرفية ، مصر ، 2013 ، ص 58 .

²(حمداوي) وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 123 .

³(عبد الباقي) صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة ، 2004 ، ص 367 .

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين .

إن كل مؤسسة تبدي اهتماماً كبيراً لعملية تقسيم أداء العاملين وذلك لأن من خلاله يمكن للمؤسسة أن¹:

❖ تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

❖ تزويد المنظمات والمؤسسات بمؤشرات عن أداء أوضاع العاملين ومشكلاتهم.

❖ تمكين العاملين من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم في أداء أعمالهم.

❖ استخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة .

❖ أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل المتبعة ومدى صلاحيتها .

❖ يشكل فرصة للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

❖ يبرهنهم في رسم القوى العاملة للمؤسسة ما تتطلبه من تنهيه وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

❖ يساعد في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المشتغلة للعاملين .

المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم أداء العاملين .

أولاً: أهداف تقييم الأداء للعاملين .

تتحقق عملية تقييم أداء العاملين أهدافاً عديدة وذلك من خلال ثلاث مستويات على مستوى المنظمة

ومستوى المديرين ومستوى المرؤوسين وهي كما يلي² :

1- على مستوى المنظمة :

إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يحد من احتمال حدوث شكاوي بين العاملين اتجاه

المنظمة.

❖ رفع مستوى أداء العاملين واتجاه المنظمة .

❖ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

❖ تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف.

¹(حنان) نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران للنشر ، الأردن ، 2013 ، ص، ص 170 ، 171 .

² (حرجوش) عادل صالح ، (السعيد سالم) مؤيد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص104 .

2- على مستوى المديرين :

إن قيام المديرين والمديرين والمشرقيين بعملية تقوي أداء المرؤوسين الحكم على كل منهم ليس بالشيء السهل لاسيما إذا طلب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى ولذلك يجب تنمية قدرات ومهارات وذلك من خلال : التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- ✍ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل.
- ✍ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3 - على المستوى الفردي:

- ✍ رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة .
- ✍ إشعار العاملين بمسئولياتهم تجاه وظائفهم .
- ✍ وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم .
- ✍ تقييم سياسات الاختبار والتدريب.
- ✍ وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد¹ .
- ✍ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ✍ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .
- ✍ تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري .
- ✍ اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين².

ثانيا: معايير تقسيم أداء العاملين.

لمعرفة مستوى الأداء الذي وصل إليه العاملين في أدائهم يجب وضع مجموعة من المعايير لمتابعة تطوره وكذا الحكم على كفاءة وفعالية العامل ومنه يمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث وهي³:

❖ **نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية و ذلك لاعتمادها على عنصرين أساسيين هما: كمية الناتج وجودة الناتج للأداء ويوجد هناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة .

¹ (سالم) إلياس ، مرجع سابق ، ص 54 .

² (أبو النصر) مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، ص، ص 139، 140 .

³ (حمدوي) وسيلة ، مرجع سابق ، ص 126 .

- ❖ **سلوك الأفراد** : يقوم على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء ، وكذا المواظبة في العمل ، والتعاون مع الزملاء .
- ❖ **تحليل و توصيف العمل**: وهي تقوم على أساس تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي تحتويها العمل، وكل الخصائص والمواصفات المطلوبة من العامل.
- المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين:**
- تتمثل مراحل تقييم أداء العاملين في¹:
- ✓ **مرحلة وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ومن ثم يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي الوصول لها.
- ✓ **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على كيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس إلى عدة معايير موضوعية مسبقا ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وذلك من خلال توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل .
- ✓ **مرحلة تقييم الأداء:** هنا يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ **التغذية العكسية** : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ، ومستوى العمل الذي يداوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير و أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي ، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية .
- ✓ **اتخاذ القرارات:** وهي كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.
- ✓ **وضع خطط تطوير الأداء:** هنا يتم وضع الخطط التطويرية التي شأنها أن ينعكس وبشكل إيجابي على تقسيم أداء العاملين من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد¹.

¹(عوني فتحي) خليل عبدي ، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية -دراسة حالة- مجتمع الشفاء الطبي ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين ، ص 58.

الشكل رقم (02-02): مراحل عملية تقسيم أداء العاملين



المصدر: عوفي فتحي خليل عبيد، مرجع سابق ص 85.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

إن تحديد طرق تقييم أداء في إدارة الموارد البشرية، حيث أن هناك طريقتان لتقييم أداء العاملين في المؤسسة وهي تقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة.

أولاً : الطرق التقليدية :

الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين تقوم أساساً على تقييم الرؤساء للمرؤوسين ومن أهمها نجد :

لـ طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزاناً واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهميتها ، كما أن المعايير

¹(عوفي فتحي) خليل عبيد ، نفس المرجع ص 85.

المستخدمة خاضعة للجدل وليس دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم وفي بعض الأحيان لا ترتبط الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها¹.

❖ طريقة الترتيب البسيط :

تعد من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذا أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بعضهم البعض من الأفضل في إدارة عمله من غيره².

❖ طريقة التقويم ببحث الصفات أو الخصائص:

تتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ولانتظام في مواعيد العمل ، والسرعة والدقة في أداء العمل، والالتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشاكل... من الصفات يمكن إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات وهنا يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، نحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم يجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد³ .

❖ طريقة التوزيع الإجباري:

نعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي وتتطلب هذه الطريقة في التقويم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة التقويم فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي ، تقتضي مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقع تركيزها عند الأطراف ، وعلى هذا الأساس يتم التقويم⁴.

❖ طريقة المقارنات المزدوجة:

إن هذه الطريقة مشتقة من طريقة الترتيب فإن المقيمة بدلا من أن يقارن فرد مع بقية الأفراد دفعة واحدة إذ يقوم بموجب طريقة المقارنة المزدوجة بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الشرح ويمكن توضيحها للآخرين وتسهل مهمة المقيم إذ من السهولة أن يختار بين اثنين فقط ويختار الأفضل بينهم

¹ (حرحوش) عادل، (سعید سالم) صالح مؤيد ،مرجع سابق، ص 110.

² (محمد عباس) سهلة ، (علي حسن) علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1، الأردن، 2007، ص 248.

³ (قلية) فاروق عبده ، (السيد محمد) عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، ط 1 ، 2005 ، ص 272.

⁴ خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط 5، الأردن 2013، ص 159.

ويمكن استخدام هذه الطريقة من قبل رؤساء الشعب والأقسام في المؤسسات عندما يطلب منهم ترشيح بعض المرؤوسين لغرض الترقية أو المكافئة¹.

❖ طريقة الاختيار الإجباري:

يتم تطبيق هذه الطريقة من أجل تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل من تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنان الآخرتين يمثلان الصفات المرغوبة في أداء العامل و يطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبرا عن حقيقته أداء العامل أو سلوكه الحقيقي².

❖ طريقة الأحداث الحرجة :

تعتمد هذه الطريقة على المهام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم ، ولذا تتطلب هذه الطريقة من المديرين للاحتفاظ بسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة والغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإداراتهم ، وتسهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين عن سلوكهم وتصرفهم المقبول وذلك المرفوض ويحتاج إلى تعديل لذا نجد بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يومية أو أسبوعية عن تصرفات مرؤوسيهم ويتم تقييم الأفراد بناء على هذه الطريقة بمتابعة رصيد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف والتاريخ والنتائج الايجابية والسل بية ومن مزايا هذه الطريقة هو تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه ، تحفز المقيم على التفكير في قياس أداء مرؤوسيه على فترات مثالية³.

ثانيا : الطرق الحديثة .

بالإضافة إلى الطرق التقليدية توجد كذلك طرق حديثة تساعد كذلك في تقسيم أداء العاملين ونجد من

بينهما:

❖ طريقة التدرج البياني السلوكي :

وهي طريقة التي يتم فيها توليد وقائع حرجة واستنتاج أبعاد سلوكية للأداء و في هذه الحالة يقوم المقيم بتقييم السلوك بدلا من تقييم السمات ، أي أن هذه الطريقة تحتوي على خليط من طريقة التقييم بواسطة الوقائع

¹ (الأميري) وليد حميد رشيد ، تقسيم وتطوير نظام تقويم نظام تقويم أداء العاملين ، دار البازوزي ، 2009، ص92

² (الصيرفي) محمد، قياس و تقويم و أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية ، ط 1 ، مصر ، 2007، ص 126.

³ (المغربي) عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، ط 1 ، مصر ، 2012، ص، ص225، 223.

الدرجة و طريقة تقييم الصفات و هي أداة قيمة كل من المقيم و الموظف الذي يتم تقييم أدائه في توضيح الأداء الجيد و الأداء غير المرضي¹.

❖ طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج ، فيهتم المدير بما استطاع أن يحققه العاملون من نتائج ، وأن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المؤسسة وأهداف المديرين ، وتعتبر الإدارة بالأهداف من طرق تقييم الأداء التي يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين بدءا بتحديد الأهداف وانتهاء بتقويم مدى تحقيقها وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات منها : تحديد النتائج أو الأهداف المطلوب تحقيقها وذلك باجتماع المدير مع كل المرؤوسين لوضع الأهداف المطلوب تحقيقها وذلك باجتماع المدير مع كل المرؤوسين لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ².

❖ طريقة مراكز التقييم :

هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذلك لتقييم أدائهم ، حيث أن إجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط القوة والضعف في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء ، إن مفهوم مراكز التقييم من أول مرة في المواقف العسكرية من قبل وكان الهدف منه اختيار المرشحين للعمل ، وتم تطبيق هذه الطريقة في متطلبات الأعمال ، وأن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ، وهذه الطريقة تقوم بقياس هذه الصفات لدى الأفراد ومعرفة مدى توافرها لدى الأفراد العاملين لديها³.

❖ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

يستخدم هذا المقياس تصميمًا مختلفًا عن المقاييس الترتيب، حيث يقوم المقيم تبعًا لمقياس الملاحظة السلوكية، بتسجيل السلوك الذي يلاحظه بالفعل ويتحدد التقدير النهائي للعامل على أساس المرات التي يتكرر فيها السلوك مع فعاليته أو عدم فعاليته ، إذ تعتبر مقاييس الملاحظة السلوكية نسخة معدلة من مقاييس الترتيب السلوكي والتي تستند إلى فلسفة الأحداث الحرجة ، إلا إنها تختلف عنها في جانبين رئيسيين ، بدلا من صياغة أعداد كبيرة من العبارات التي تعكس الأداء الفعال والغير فعال فان مقياس الملاحظة تستخدم العديد منها لتحديد

¹(بسيوني) محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، دار إيتراك ، ط1 ، مصر، 2008، ص 74.

² (أبو شندي) سعد عامر ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليمية ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2011، ص، 106، 105 .

³(محمد عباس) سهلية، علي حسين علي، مرجع سابق ، ص ، 265، 266.

كافة أنواع السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال فيمكن في انه من تقييم أنماط السلوك فان مقياس الملاحظة السلوكية يتطلب من المقيم تحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة تقييم بعد ذلك يتم تجميع درجات الوصول إلى تقييم عام للأداء¹.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.

تأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بصفة خاصة داخل المؤسسة، والثقافة السائدة في المؤسسة هي التي تساهم في رفع مستوى أداء عمالها أو خفضها وذلك حسب الثقافة المتبعة في المؤسسة.
المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على أداء العامل.

القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وكذا الإبداع².

وبما أنها تبين الأهداف وطموحات الأفراد فهي تعكس قدرة العاملين، والقيم هي المفتاح لنجاح أي مجتمع وذلك لدورها الفعال في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد، فالمنظمات تسعى لزيادة التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين حول هذه القيم ولأنها تحدد العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى أداء العاملين وبالتالي زيادة دافعية العمال في العمل وتحسين أدائهم ومنه تحقيق أهدافهم³.

¹(خير الدين) جمعة، مرجع سابق، ص، ص 120، 121.

²(بن غالب العوفي) محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمية، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005، ص 14.

³(العبدلة) عبد الرحمن فاتح، تخصيص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، مؤتم، 2003، ص 44.

ومن هنا سنتطرق إلى بعض القيم التي من أداء العاملين :

1 : الإهتمام بالوقت واحترام العمل¹:

تعريف الوقت: هو الحرص على الانضباط في المواعيد ونظرة كل منا إلى المستقبل في تخطيطه وهذا ما يزيد من فاعليته في العمل وكذا حب العمل وذلك بتجنب بعض المظاهر كعدم احترام الوقت والعمل والتغيب واللامبالاة وضعف روح المبادرة ;

وحتى ديننا أكد على ضرورة استغلال الوقت أحسن استغلال مثل " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " ويعد الوقت من أهم المؤشرات التي تستند عليها في أداء العمل فهي تحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذا يراعى الإلتقان العمل وانجازه في الوقت المناسب مع مراعاة حجم العمل المطلوب انجازه , عدد العاملين القائمين بانجازه.

2- الإلتزام :

هو الدرجة التي يكون فيها المورد البشري مستعدا لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها وعلى المؤسسة زيادة قيمة الإلتزام لدى مواردها البشرية من خلال:

- *إرساء رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة
- *توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للمورد البشري وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء² .

3- الإبداع:

مفهوم الإبداع:"هو عبارة عن المبادرة التي يبذلها الفرد في قدرته على التخلص من السباق العادي

للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير"³ .

وقد عرف بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل ، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف المرجوة"⁴.
ومن هنا تبرز علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين لديها من خلال تدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج للتطوير وذلك من خلال تبني معايير وممارسات تؤدي إلى

¹ (سلام) سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص، ص 140، 139.

² (محمود أبو بكر) مصطفى، مرجع سابق، ص 82.

³ (محمد حمادات) محمد حسن ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، ط 1، الأردن ، 2008، ص 305

⁴ (بركات) ربيعة ، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين ،مجلة الباحث الاقتصادي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس ، 2016، ص، ص 74-83.

الإبداع والسعي لإيجاد أساليب تجعل العملية الإبداعية لها قيمة تمثل اهتمام مشترك للعاملين وذلك بإتباع نظام مشترك يقوم بالمشاركة وفتح قنوات اتصال ووضع معايير موضوعية لتقييم الأداء وتشجيع الإبداع ومنه تأمين المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة ويمكن قياس أداء العاملين من خلال :

- * الثقة التي تمنحها المؤسسة لإفرادها ،
- * مدى التواصل والاتصال بين العاملين،
- * تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار بعض عن مستوياتهم الإدارية ،
- * الانفتاح وذلك بالتغير عن الأفكار من طرف جميع أفراد المؤسسة،
- * يتصرف الأفراد العاملين في المؤسسة بالجدية ويبدلون كل جهودهم لتنفيذ ماحدد لهم من مهام .

المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين

المعتقدات: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية لأنها تعبر عن كيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن بين المعتقدات نجد المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في العمل الجماعي.

يبرز أداء العاملين من خلال :

1- المشاركة في اتخاذ القرار :تعني اشتراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة

بأعمال العاملين¹.

نجد نوعين من المشاركة في اتخاذ القرارات نجد:

* **المشاركة المباشرة:** هي التي تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدتها الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس، من أجل إبداء وجهة نظرهم واشتراكهم في صناعة القرارات التي يصدرها كل من مجلس الإدارة.

* **المشاركة غير المباشرة:** وهي التي لا تتيح جميع أعضاء المؤسسة صناعة القرار² .

¹(رريب الله) محمد ، **واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية** ،-دراسة ميدانية -المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،المجلد 6 ،العدد الحادي عشر، جامعة وهران ،الجزائر ، 2013 ، ص52 .

²(الجريريد بن ماطل) عارف ،**التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين** ،مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 ،ص52.

مزايا المشاركة في القرار: للمشاركة في القرار مزايا كثيرة منها :

- * إن مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صناعة القرار تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحات في كل القضايا والتي تهمهم أو تمس نشاطهم .
- * إن المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين ، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .
- * إن المشاركة الجماعية تؤدي إلي إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.
- * إن مشاركة الجماعية العمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.

* المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار¹.

2- جماعية العمل²:

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي ، أي بجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ، ولكل منها أهدافه وطموحاته التي قد تختلف فيما بينها وبذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتعامل الناتج عن عدة أهداف وأغراض الأشخاص فيها وتؤثر في كل من أداء الأفراد ونتيجة نشاط المؤسسة ككل .

وفيما يلي سنعرض بعض القيم التي تحسن من أداء العاملين:

- * **المجموعة الوظيفية:** ويتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا .
- * **فرق العمل:** تتكون عادة من اجل انجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعاً محددا .
- * **مجموعة الصداقة:** تنشأ نتيجة الاحتكاك بين العاملين والأفراد في الأنشطة معينة .
- * **لجان العمل:** إلي جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت .

¹ (خير الدين) جمعة، مرجع سابق ،ص 150 .

² (داداي عدون) ناصر ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،-دراسة نظرية وتطبيقية - دار الحمدي للنشر ،الجزائر،2004،ص،ص91،90.

* **الجماعات غير الرسمية** : قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو

الدفاع عنها ، وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل .

المطلب الثالث: أثر الأعراف التنظيمية على أداء العاملين.

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لهم وللمنظمة وهذه

الأعراف تكون غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإتباع ومن بين هذه الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب

والابن في نفس المنظمة أو استئذان الموظف من مديره قبل خروجه من مكان عمله لأي سبب¹.

إضافة إلي ذلك فان هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي توريدها فيما يلي²:

* ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكهم

فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع توقعاتهم التنظيمية.

* إن الثقافة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة

التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية وهذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات

القوى العاملة متعدد الجنسيات.

* تساعد الموظفين في فهم الأحداث التنظيمية فيصبحون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض

تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أي يعملوه.

* تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم

البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مترفع.

¹ (المطيري) محمد غالب ، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي ، رسالة ماجستير

(غير منشورة) قسم العلوم الإدارية ، جامع نايف العربية ، الرياض ، 2013 ، ص 29 .

² (سالم) إلياس ، مرجع سابق ، صص ، 86 ، 87 .

خلاصة الفصل الثاني

يتضح لنا من خلال ما سبق أن أداء العاملين يعد موضوع له أهمية كبيرة وذلك من خلال قيام الفرد بانجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وتكون على أكمل وجه ، ومن ثم تبيان كل المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وهو مقياس النجاح للفرد والمؤسسة في تحقيق أهدافها معا ، وكذا معرفة كيفية تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة والمتابعة المستمرة والدورية لأداء العاملين في المؤسسة لمعرفة كيفية تقييمهم ومدى كفاءتهم في العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف للعاملين من خلال توضيح إمكانية توظيف موارد بشرية جديدة ويوجد أيضا مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في أداء العاملين ، وإتباع مجموعة من الطرق والمعايير يضمن التقييم الجيد للعاملين.

الفصل الثالث

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة
العمومية للصحة الجوارية

- جمورة -

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، وبغرض سرد هذه المفاهيم النظرية على الواقع العملي، قمنا بدراسة ميدانية التي هي بمثابة إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث، حيث سيتم في هذا الفصل دراسة حالة عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- .

لمحاولة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فيها .

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق من خلال ثلاث مباحث إلى:

- تقديم المؤسسة محل الدراسة (المبحث الأول).
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (المبحث الثاني).
- عرض وتفسير نتائج الدراسة (المبحث الثالث).

المبحث الأول: تقديم الإطار المكاني للدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- جمورة-

في هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- مع عرض لهيكلها

التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وهي مؤسسة حديثة النشأة وذلك بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى 1428 والموافق ل: 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء

المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وتنظمتها وتسييرها ¹ ، وقد تم إنجاز

مقرها عام 1998 ، وهي تتربع على مساحة تقدر ب: 1222م² والمبنية منها تقدر ب: 893 م² وهي تغطي

الخدمات الصحية على مستوى البلديتين: جمورة وبرانيس ، تحتوي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة

على مقر إداري وعيادتين متعددة الخدمات ، العيادة الأولى ببلدية جمورة والثانية ببلدية برانيس ويتضمن العمل

الدائم يوميا وعلى مدار الساعة.

أولا:بلدية جمورة :تحتوي العيادة متعددة الخدمات جمورة على خمسة وحدات صحية والكائن مقرها في :

جمورة ، قديلة ، ماورو ، بني سويك ،الطارف.

ثانيا:بلدية برانيس:تحتوي العيادة متعددة الخدمات برانيس على وحدتين صحييتين والكائن مقرهما في برانيس ،

لولج² . تتضمن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على مستوى العيادتين متعددة الخدمات والمقر

الإداري (جمورة ، برانيس) حيث يبلغ عدد الإجمالي للموظفين والعمال ب: 255 عامل .

منهم 23 اداري ، 141 شبه طبي ، 41 ممارس طبي ، 48 من العمال المتقاعدين ، 02 من السائقين . تدرج

المؤسسة ضمن الصنف " د" حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (أ ، ب ، ج ، د)³.

التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، الموضوعة تحت سلطة المدير على المديرية التالية¹:

¹ المرسوم التنفيذي 140/07 ، المؤرخ في: 19 مايو 2007 ، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ،

وتنظيمها وتسييرها ، ص 11 .

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.

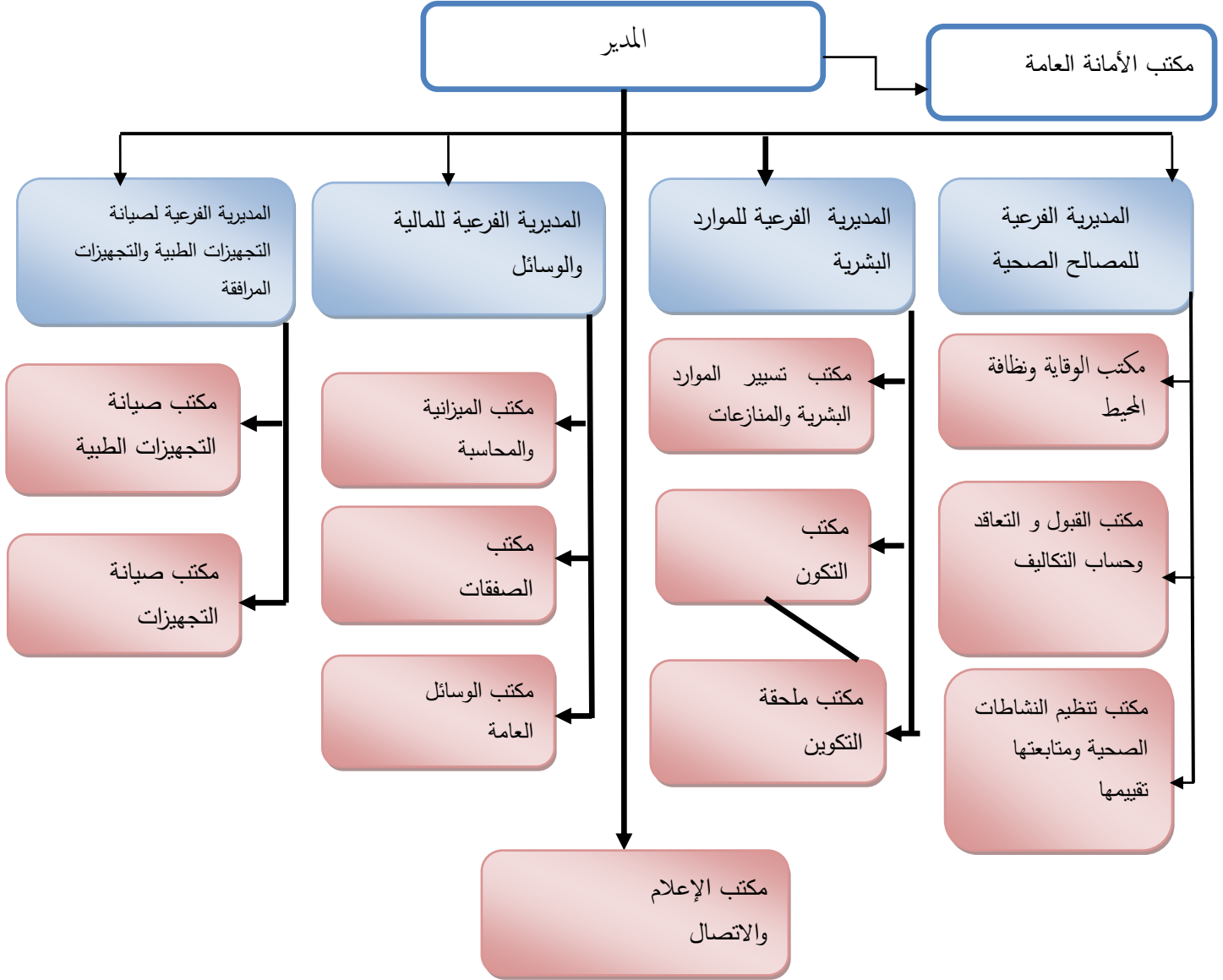
³ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر، الموافق ل: 15 يناير 2012 ، الجريدة الرسمية العدد رقم : 20 ، يحدد تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية

والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها ، ص 24 .

³ قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 3 محرم عام 1431 ، الموافق ل: 20 ديسمبر 2009 ، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، ص

وهي تتكون من عدة مصالح إدارية (المديرية الفرعية الموارد البشرية، مكتب الأمانة العامة، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للمصالح الصحية....) ومصالح تقنية (مصلحة الوقاية، مصلحة المخبر، مصلحة الأشعة، مصلحة حماية الأمومة والطفولة، مصلحة الصيدلية، مصلحة طب الأسنان، مصلحة التوليد،).

الشكل رقم (01-03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-

¹ معلومات مقدمة من طرف مصالح الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة - .

شرح الهيكل التنظيمي :

إستنادا إلى القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الذي يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة فإن هيكلها التنظيمي يتكون وفقا للتنظيم العام من¹:

1-المدير: يعين بقرار وزاري وتسد له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على

مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له هذه الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.

2- مكتب الأمانة العامة : يقوم هذا المكتب بالإشغال المرتبطة مباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل

والرد عليها ويقوم بحفظ جميع الأوراق والمستندات والمراسلات والوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد من و إلي الإدارة واستقبال الأشخاص القادمين للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للجهات المعنية ، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا ، ويجب على العاملين فيه بالتخلي بصفة حفظ الأسرار المهنية .

3-مكتب الاتصال والإعلام : يقوم هذا المكتب بإجراء جميع الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات

بغية نشرها محليا ، أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والإسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة ، كما يهتم هذا المكتب باستقبال وإرسال المراسلات عبر البريد الالكتروني ، لمتابعة التكوينات الخاصة بالبرامج الالكترونية والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة .

4-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على

مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها والتكفل بالطب المدرسي وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

5-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة: دور هذه المديرية هو إصلاح جميع

أعطاب الأجهزة الطبية والأجهزة المرفقة لها ، غير أن المؤسسة لا تستغل هذه المديرية نتيجة لانعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل للعمل بهذه الوظيفة (مهندسين ،تقنيين..). لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين الخارجيين المختصين في صيانة وإصلاح أعطاب التجهيزات الطبية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصالح الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة - .

6-المديرية الفرعية للمالية والوسائل:تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي والنفقات الضرورية لتحقيق هدفها سواء تعلق الأمر برواتب العمال ، العتاد ،تجهيزات مكتبية أو طبية ، أثاث ، حيث تقوم بعدها بالسهر على إعداد وتنفيذ الميزانية الممنوحة للمؤسسة وإعداد حوالات الدفع الخاصة بالانفاق كما تسهر على إبرام الصفقات والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

7-المديرية الفرعية لموارد البشرية : هذه المديرية تحظى بمتابعة مسار الموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل ، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات ، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول ، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا ، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم .

المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -

تقتصر مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجمورة في¹:

- ❖ الوقاية والعلاج القاعدي.
- ❖ تشخيص المرض.
- ❖ العلاج الجوارى.
- ❖ الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- ❖ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي .
- ❖ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .

¹ معلومات مقدمة من طرف مصالح الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول- المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة اختبار فروض الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فقد اعتمدت الطالبة المنهج الإحصائي¹ ، الاستدلالي من خلال الاستمارة البحثية المصممة لهذا الغرض والموجهة لعينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة).

المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

أولاً- تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"². وهناك نوعان من المجتمعات الإحصائية³:

❖ **مجتمع الهدف**: وهو المجتمع المستهدف بالدراسة والتي تأمل الطالبة أن يعمم نتائجها عليه. ويتمثل

المجتمع المستهدف في العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.

❖ **مجتمع الدراسة الممكن**: وهو المجتمع الخاضع للمعاينة، أي الذي سيتم اختيار العينة منه و تعمم عليه النتائج.

مجتمع الدراسة الذي سيعنى بالبحث هنا يتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة ، أما العينة فتشير إلى "مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع ويتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة"⁴ والجدول رقم: (03-01) يوضح عدد مفردات عينة الدراسة من المؤسسة المذكورة ونسبتها إلى مجتمع الدراسة.

¹ (قتديلي) عامر إبراهيم، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، عمان، الأردن، سنة 2012، ص، ص 297-299.

² (العساف) أحمد عارف ، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات - دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011، ص 221.

³ (فهمي) محمد سامل بهاء الدين، الإحصاء بلا معاناة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص98.

⁴ (التل) سعيد وآخرون، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2007، ص

جدول رقم (03-01) يوضح عدد مفردات عينة الدراسة ونسبتها إلى مجتمع الدراسة

النسبة	عدد مفردات العينة	عدد مجتمع الدراسة	
7,31%	15	23	إداري
15,60%	32	141	شبه طبي
2,92%	6	41	ممارس طبي
25,83%	53	205	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة-

المطلب الثالث: جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة جمع البيانات واختبارات قياسها:

1-أداة جمع البيانات: استخدمت الطالبة الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على

بيانات معينة¹

كما تعرف على أنها عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفاً يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، عادة

باختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة

بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها².

وضمت ثلاثة أقسام:

القسم الأول: تضمن مقدمة تعريفية بموضوع البحث والهدف من الاستمارة، وبعض الأسئلة لاستجلاب

معلومات شخصية عن المجيب، كسنه، منصبه، أقدميته في الوظيفة، مستواه العلمي.

القسم الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس المتغير المستقل؛ حيث ضم 26 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

القيم التنظيمية: شمل العبارات من 1 إلى 10.

المعتقدات التنظيمية: شمل العبارات من 11 إلى 16.

الأعراف: شمل العبارات من 17 إلى 26.

القسم الثالث: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس المتغير التابع؛ حيث ضم 16 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

كمية العمل: شمل العبارات من 27 إلى 30.

¹ (بدري) أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مطبعة النهضة العربية، مصر، سنة 1984، ص 356.

² (سيكاران) أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريف (بيسوني) إسماعيل علي، دار المريخ، السعودية، سنة 2006، ص

جودة العمل: شمل العبارات من 31 إلى 34.

معرفة متطلبات الوظيفة: شمل العبارات من 35 إلى 39.

المثابرة في العمل: شمل العبارات من 40 إلى 42.

2-الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

أ-الصدق الظاهري: اعتمدت الطالبة على استمارة محكمة سابقا للباحثة "خير الدين جمعة" وذلك في رسالتها للدكتوراه حول: "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" وبالإضافة إلى ذلك و بمشورة الأستاذ المشرف تم تقديم ذات الاستبيان إلى بعض الأساتذة العاملين بالكلية (مرفقة اسمائهم في الملحق رقم (02) بغرض إعادة فحص العبارات وتدقيقها وإجراء بعض التعديلات البسيطة لنتناسب ومعطيات مجتمع هذه الدراسة.

ب-ثبات أداة القياس: وذلك من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة؛ حيث كان هذا المعامل جد مقبول متجاوزا 60%، ما يدل على ثبات الأداة في قياس المتغيرات في ظل ظروف مختلفة. وتظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ نحو متغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02) يوضح نتائج (ألفا كرونباخ) نحو متغيرات الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	
0,877	10	القيم التنظيمية	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
0,785	6	المعتقدات التنظيمية	
0,851	10	الأعراف	
0,936	26	المتغير المستقل	
0,784	4	كمية العمل	المتغير التابع (أداء العاملين)
0,824	4	جودة العمل	
0,751	5	معرفة متطلبات الوظيفة	
0,708	3	المثابرة في العمل	
0,913	16	المتغير التابع	
0,910	42	الاستمارة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.V20.

ثانيا-الأدوات الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة قامت الطالبة بالاستعانة بالإحصاء الوصفي بغرض توصيف عينة الدراسة والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة؛ حيث ومن خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ✍ معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة- الاستمارة.
- ✍ معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ✍ حساب معامل الالتواء ومعامل التقلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .
- ✍ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية و التشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت و ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- ✍ اختبار Anova لمعرفة مدى ملاءمة نموذج الدراسة.
- ✍ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.
- ✍ الإنحدار (R^2): من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة. علما أن الاستمارة قد اعتمد فيها مقياس ليكرت الخماسي الذي يقدم مستويات الإجابة حسب مجموعة من المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(03-03): الأوزان والاتجاهات لمقياس ليكرت الخماسي.

1	2	3	4	5	الأوزان
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه
-1.00	-1.80	-2.60	-3.40	-4.20	المتوسط
1.79	2.59	3.39	04.19	05.00	الحسابي

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة،

2008، ص540.

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة:

أولاً- خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

جدول (03-04) : خصائص مبحوثي عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص الديمغرافية
37.7	20	ذكر	الجنس
62.3	33	أنثى	
100	53	المجموع	
43.4	23	أقل من 30 سنة	العمر
41.5	22	من 30 إلى 39 سنة	
13.2	7	من 40 إلى 49 سنة	
1.9	1	أكثر من 50 سنة	
100	53	المجموع	
13.2	7	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
35.8	19	تكوين متخصص	
5.7	3	تقني سامي	
17.0	9	ماسنر	
11.3	6	ليسانس	
17.0	9	دراسات عليا	
100	53	المجموع	
62.3	33	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
22.6	12	من 05 إلى 10 سنوات	
5.7	3	من 11 إلى 15 سنة	
5.7	3	من 16 إلى 20 سنة	
3.8	2	أكثر من 20 سنة	
100	53	المجموع	
28.3	15	إداري	المستوى الوظيفي
60.4	32	شبه طبي	
11.3	6	ممارس طبي	
100	53	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

أ: حسب الجنس :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين من فئة الإناث هي الأعلى وتصل إلى : 62.3% والنسبة الباقية لفئة الذكور والتي قدرة ب: 37.7% وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاعات الخدمات على عكس القطاع الصناعة.

ب: حسب العمر :

من الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم ممن لا تتجاوز أعمارهم ال 30 سنة بنسبة إجمالية تتجاوز 43.4% بينما الفئات الأخرى الأكثر من 30 سنة فلا تتجاوز 41.5% ، وهو ما يبرز إن أغلب المبحوثين هم من الفئات الشبابية عمريا بما يعطي أهمية موضوعية للبحث.

ت: حسب المستوى التعليمي :

من الجدول نلاحظ أقل نسبة (5.7%) من ذوي تقني سامي بينما أكثر نسبة (53.8%) من المبحوثين لديهم تكوين متخصص ونسبته (17.0%) متساوية ممن لديهم مستوى ماستر ودراسات عليا وونسبة (13.2%) بمستوى ليسانس..

ج: سنوات الخبرة :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (62.3%) تعود إلى المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(22.6%) من أفراد عينة البحث تتراوح ما بين من 5 إلى 10 سنوات، في حين نجد أن (5.7%) مبحوثين الذين يتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ومن 16 إلى 20 سنة وونسبة (3.8%) من يتجاوز خبرتهم أكثر من 20 سنة وهذا راجع لحدثة المؤسسة.

د: حسب المستوى الوظيفي : من خلال الجدول فيما يخص المستوى الوظيفي نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى السلك الشبه الطبي بنسبة (60.4%) في حين بلغت المبحوثين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين (11.3%)، أما أفراد العينة الذين ينتمون إلى سلك الإداريين (28.3%).

ثانيا -الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قامت الباحثة باحتساب معامل الارتباط

Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث كانت ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه دالا عند مستوى دلالة 0,01.

جدول (03-05) الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة

البعد	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
القيم التنظيمية	1	0.769°	0.000	كمية العمل	27	0.768	0.000	
	2	0.526°	0.000		28	0.860	0.000	
	3	0.823°	0.000		29	0.695	0.000	
	4	0.605°	0.000		30	0.834	0.000	
	5	0.754°	0.000					
	6	0.548°	0.000	جودة العمل	31	0.882	0.000	
	7	0.777°	0.000		32	0.747	0.000	
	8	0.360°	0.000		33	0.796	0.000	
	9	0.809°	0.000		34	0.818	0.000	
	10	0.824°	0.000					
المعتقدات التنظيمية	11	0.410°	0.000	معرفة متطلبات الوظيفة	35	0.729	0.000	
	12	0.699°	0.000		36	0.681	0.000	
	13	0.834°	0.000	المثابرة في العمل	37	0.757	0.000	
	14	0.823°	0.000		38	0.739	0.000	
	15	0.654°	0.000		39	0.643	0.000	
16	0.697°	0.000	40	0.834	0.000			
الأعراف	17	0.653°	0.000		41	0.792	0.000	
	18	0.389°	0.000		42	0.765	0.000	
	19	0.477°	0.000					
	20	0.798°	0.000					
	21	0.624°	0.000					
	22	0.746°	0.000					
	23	0.439°	0.000					
	24	0.832°	0.000					
	25	0.674°	0.000					
	26	0.822°	0.000					

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظا. SPSS .V20.

ثالثا- اتجاهات أفراد الدراسة نحو أسئلة الثقافة التنظيمية

يمكن أن نستشف اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة الاستمارة من خلال المتوسط الحسابي والذي تم إعداده في الجداول التالية حسب كل بعد بناء على مخرجات برنامج SPSS v20.

أ- بعد القيم التنظيمية:

جدول رقم (03-06) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد القيم التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	القيم التنظيمية
6	محايد	1.256	3.00	1	
3	موافق	1.186	3.45	2	
2	موافق	1.146	3.74	3	
3	موافق	1.186	3.45	4	
5	محايد	1.312	3.17	5	
4	محايد	1.091	3.34	6	
7	محايد	1.321	2.79	7	
1	موافق	1.820	3.98	8	
7	محايد	1.230	2.79	9	
8	محايد	1.321	2.72	10	
1	محايد	0.824	3.24	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v20.

من خلال الجدول أعلاه فقد كان بعد القيم التنظيمية المتضمن 10 عبارات بدرجة محايد إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.24) وانحراف معياري (0.824) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثامنة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (1.820)، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.146) ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية والرابعة بدرجة موافق بمتوسطات حسابية (3.45، 3.45)، وانحرافات معيارية (1.186، 1.186)، على

الترتيب في حين العبارات ' (5،6،7،10،9) كانت بدرجة محايد ومتوسطات حسابية (3.34،3.17،2.92،2.79،2.79) وانحرافات معيارية (1.312،1.321،1.091،1.230،1.230) على الترتيب والعبارات الدالة على الحيادية تهتم المؤسسة بتعزيز حب العمل لعمالها ، تقبل العاملون المخاطر والضغوطات من اجل مصلحة المؤسسة ، تمنح الإدارة الثقة لعماله ، يوجد حرية في طرح الأفكار الجديدة التي تهدف تطوير نظم العمل، تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في العمل ، تسعى إدارة المؤسسة لتوفير بيئة العمل المناسبة للعمال

ب- بعد المعتقدات التنظيمية:

جدول رقم (03-07) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
11	3.42	0.969	موافق	2
12	3.70	1.085	موافق	1
13	2.79	1.230	محايد	3
14	2.64	1.210	محايد	4
15	3.08	1.190	محايد	5
16	3.08	1.174	محايد	5
البيد	3.12	0.796	محايد	2

بعد المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه، يتضح أن بعد المعتقدات التنظيمية كان بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.12 والانحراف المعياري 0.796 وقد حظيت الفقرة الثانية عشر بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري 1.085 .

وما يوقف عليه من خلال هذه الإجابات هو أن العمال لديهم توافق والرغبة في العمل في شكل فرق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية بينما هناك عدم اكتراث لأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع سياسات العمل في المؤسسة .

ج- بعد الأعراف:

جدول رقم (03-08) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد الأعراف

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة رقم	الأعراف التنظيمية
8	محايد	1.321	2.60	17	
1	موافق	0.951	3.98	18	
2	موافق	1.026	3.85	19	
6	محايد	1.278	3.02	20	
4	محايد	1.094	3.36	21	
10	غير موافق	1.140	2.32	22	
3	موافق	1.085	3.53	23	
9	غير موافق	1.247	2.42	24	
5	محايد	1.093	3.13	25	
7	محايد	1.239	2.66	26	
3	محايد	0.754	3.09	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الأعراف التنظيمية كان بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.09 والانحراف المعياري 0.754 بحيث جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.951 ، ثم تليها الفقرة (19) بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري بلغ 1.026 ، ثم تليها الفقرة (23) بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 1.085، ثم الفقرات (4، 5، 6، 7، 8) بدرجة محايد من خلال متوسطات حسابية (3.36 ، 3.13 ، 3.02 ، 2.66 ، 2.60) وانحرافات معيارية (1.094 ، 1.093 ، 1.094 ، 1.239 ، 1.278 ، 1.239 ، 1.321، على الترتيب، في حين حظيت الفقرتين (22 و 24) بدرجة غير موافق من خلال المتوسطات الحسابية ، (2.32 ، 2.42) وانحراف معياري (1.140، 1.247). والإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز أن :

العاملين بالمؤسسة يؤدون عملهم بكل أمانة وصدق ويقومون بمساعدة بعضهم البعض ويوجد كذلك عدم اكتراث المؤسسة لمشاكل العاملين فيها وعدم دعم الاحتياجات النفسية للعاملين وهذا يؤدي إلى عدم بذل الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

د- بعد كمية العمل:

جدول رقم (03-09) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد كمية العمل

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
27	3.98	0.951	موافق	1
28	3.83	1.014	موافق	2
29	3.17	1.267	محايد	4
30	3.72	1.026	موافق	3
البعد	3.67	0.834	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.V20.

إحتل هذا البعد المرتبة الثالثة وهو المكون من أربع فقرات حظي بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 0.834، جاءت الفقرة (27) في المرتبة الأولى بموافقة عالية جدا من خلال متوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.951 ، تليها على التوالي الفقرة (28) بموافقة عالية كذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري 1.014 ، تليها في الفقرتين (29،30) بدرجة موافق من خلال متوسطين حسابيين بلغا (3.17، 3.72) وانحرافتين معيارين (1.026، 1.267) .

الإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز أن :

-تعكس انجاز العامل لعمله وفق الكمية المطلوبة ، كما ينجز العامل عمله بالسرعة المطلوبة ، ليس هناك الرغبة الكاملة للعاملين في انجاز عملهم بتكلفة أقل .

هـ- بعد جودة العمل

جدول رقم(03-10) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد جودة العمل

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
31	3.77	0.993	موافق	1
32	3.68	0.850	موافق	3

2	موافق	1.099	3.72	33
1	موافق	1.012	3.77	34
2	موافق	0.803	3.74	البعد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

احتل هذا البعد الترتيب الثاني لمتغير أداء العاملين حيث كان بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.851) ، وقد جاءت كل فقراته موافق حيث كانت الفقرات (31،34) في المرتبة الأولى بمتوسطات حسابية بلغت (3.77، 3.77) وانحرافات معيارية (0.9993، 1.012) تليها على التوالي الفقرة (32) والفقرة (33) منه. والإجابة عن فقرات هذا البعد، يقوم العاملون على تأدية مهامهم الموكلة لهم وفق المعايير والجودة المطلوبة ، إن العاملون بالمؤسسة يحرصون على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية عمله، فالعاملون بالمؤسسة محل الدراسة يحاولون تجنب ارتكاب الأخطاء قدر الإمكان من أجل تحسين جودة العمل. على العامل بالمؤسسة أن يتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل ومنه هناك نسبة توافق جيدة لإجابات المبحوثين عالية بخصوص فقرات هذا البعد.

و- بعد معرفة متطلبات الوظيفة:

جدول رقم (03-11) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد معرفة متطلبات الوظيفة

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد متطلبات الوظيفة
3	موافق	1.120	3.49	35	
1	موافق	0.895	4.08	36	
4	محايد	1.285	3.25	37	
5	محايد	1.194	2.81	38	
2	موافق	1.128	3.64	39	
4	موافق	0.801	3.45	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.V20.

احتل هذا البعد الترتيب الرابع لمتغير أداء العاملين حيث كان بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري 0.801، وكانت الفقرات (36) في المرتبة الأولى بدرجة موافق في المرتبة الأولى من خلال بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري (0.895) تليها الفقرة (39) بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري 1.123، تليها الفقرة (35) في المرتبة الثالثة بدرجة موافق من خلال متوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري 1.120، تليها الفقرتين (37، 38) بدرجة محايد من خلال متوسطات حسابية بلغت (2.81، 3.25) وانحرافتين معيارين (1.194، 1.285).

والإجابة عن فقرات هذا البعد متطلبات الوظيفة

- اكتساب العامل لمهارات تساعده في العمل كنتيجة للاحتكاك مع زملائه في العمل.

- أن العامل بالمؤسسة يكتسب مهارات متنوعة نتيجة للتحديات التي تواجهه في العمل، فالتحديات اليومية التي يواجهها العامل أثناء تأديته لعمله تكسبه مهارات تساعده على حل مشاكل العمل التي قد تواجهه مستقبلا.

- امتلاك العاملين المهارات الكافية لاستخدام الأجهزة بشكل صحيح. فالعاملون بالمؤسسة يتلقون تدريبات عن كيفية استخدام الأجهزة.

- أن المؤسسة تلتزم بنتائج تقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته التدريبية، ومنه زيادة مهاراته

- أن العاملين بالمؤسسة يخضعون لتدريب من أجل تحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة دون

المستوى المرغوب وإجابات المبحوثين منخفضة بخصوص فقرات هذا البعد.

ز- بعد المثابرة في العمل:

جدول رقم (03-12) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد المثابرة في العمل

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
40	3.85	1.063	موافق	2
41	4.04	0.919	موافق	1
42	3.74	1.095	موافق	3
البعد	3.87	0.817	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.V20.

إحدى بعد المثابرة في العمل المرتبة الأولى لمتغير أداء العاملين وقد كان بدرجة موافق مرتفعة من خلال متوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.817، وقد جاءت الفقرة (41) في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.919، تليه الفقرات الأخرى (40، 42) بمتوسطات حسابية بلغت 3.85، 3.74، وانحرافات معيارية 1.063، 1.095 على الترتيب .

والإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز في :

-تحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله ، تميز العامل في المؤسسة محل الدراسة بالجدية في انجاز عمله ، إلتزام العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.

لمطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

أولاً- الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -على أداء العاملين فيها.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة - على بعد كمية العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -على بعد جودة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة على معرفة متطلبات الوظيفة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على بعد المتابعة في العمل.

ثانيا- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفلطح:

يمكن اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء *skewness*، فإذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى $[-2, 2]$ ، فإن توزيع البيانات المشاهدة يتبع التوزيع الطبيعي¹ كما يجب الكشف عن معامل التفلطح والذي يكون محصورا بين (-3) و (3) ².

جدول (03-13) يوضح معاملي الالتواء والتفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	البعد
0.644	-0.124	الثقافة التنظيمية(المتغير المستقل)
0.644	-1.044	أداء العاملين (المتغير التابع)
1.746	-0.843	كمية العمل
1.746	-0.843	جودة العمل
0.648	-0.496	معرفة متطلبات الوظيفة
1.982	-1.106	المتابعة في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V20.

من خلال الجدول أعلاه، فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، كون معامل الالتواء كان محصورا بين $[-2, 2]$ ومعامل التفلطح كان محصورا بين $[-3, 3]$ وهو ما يتيح للطالبة استخدام الاختبارات المعلمية. ثالثا- اختبار الفرضيات:

1- اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاده:

يعرض الجدول التالي نتائج الارتباط من خلال معامل بيرسون بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء العاملين بأبعاده المختلفة).

¹ (بوحفص) عبد الكريم، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص127
² West SG, Finch JF, Curran PJ. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: Hoyle RH, editor. Structural equation modeling: Concepts, issues and applications. Newbery Park, CA: Sage; 1995. pp. 56-75.

جدول (03-14): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاده

أداء العاملين	كمية العمل	جودة العمل	معرفة متطلبات الوظيفة	المثابرة في العمل
معامل الارتباط بيرسون	0.574**	0.415**	0.646**	0.376**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.V20.

يظهر الجدول ارتباطا موجبا بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير أداء العاملين بأبعاده المختلفة وهو دال عند مستوى $\alpha = 0,01$ ، مما يعني أنه يمكن التنبؤ بنوع من الدقة بقيم المتغير التابع وأبعاده من خلال قيم المتغير المستقل.

2- اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على أداء العاملين فيها.

للم تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت

نتائجه كما في الجدول التالي (03-15).

الجدول (03-15): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	8.416	1	8.416	25.093	0,000 ^b
الخطأ المتبقي	17.105	51	0.335	-	-
المجموع	25.520	52	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من الجدول أعلاه فإن قيمة $F = 25,093$ عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه نرفض الفرض العدم (النموذج غير مناسب) ونقبل الفرض البديل (النموذج مناسب).

من خلال الجدول الموالي رقم (03-16): يمكن اختبار معنوية أثر متغير الثقافة التنظيمية؛ حيث ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول فإن:

- قيمة T المحسوبة = 5,295 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ومنه نقبل الفرض البديل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

- قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,330$) تبين أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما مقداره 33% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، فيما 67% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول (03-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.330	0.000	5.295		0.359	1.903	الثابت
	0.000	5.009	0.574	0.111	0.557	الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: أداء العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

أ - الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -على بعد كمية العمل.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت نتائجه كما في الجدول التالي رقم (03-17):

الجدول (17-03): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	8.272	1	8.272	15.106	0,000 ^b
الخطأ المتبقي	27.926	51	0.548	-	-
المجموع	36.198	52	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه فإن قيمة $F = 15,106$ عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه نرفض الفرض العدم (النموذج غير مناسب) ونقبل الفرض البديل (النموذج مناسب).

من خلال الجدول الموالي رقم (18-03): يمكن اختبار معنوية أثر متغير الثقافة التنظيمية على متغير كمية العمل؛ حيث ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول فإن:

- قيمة T المحسوبة = 4,212 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ومنه نقبل الفرض البديل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده كمية العمل.

- قيمة معامل التحديد (R^2) = 0,229 تبين أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما مقداره 22,9% من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، فيما 77,1% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول (18-03) نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.229	0,000	4.212		0.459	1.934	الثابت
	0,000	3.887	0.478	0.142	0.552	الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: كمية العمل. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

ب: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -على بعد جودة العمل.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت

نتائجه كما في الجدول التالي رقم (03-19):

الجدول (03-19): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
لانحدار	5.769	1	5.769	10.591	0.002 ^b
الخطأ المتبقي	27.782	51	0.545		
المجموع	33.552	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من الجدول أعلاه فإن قيمة $F = 10,591$ عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه نرفض الفرض العدم (النموذج غير مناسب) ونقبل الفرض البديل (النموذج مناسب).

من خلال الجدول الموالي رقم (03-20) يمكن اختبار معنوية أثر متغير الثقافة التنظيمية على متغير

جودة العمل؛ حيث ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول فإن:

- قيمة T المحسوبة = 4,984 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ومنه نقبل الفرض البديل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده جودة العمل.

- قيمة معامل التحديد (R^2) = 0,172 تبين أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما مقداره

17,2% من التباين في المتغير التابع (جودة العمل)، فيما 82,8% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول(03-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
				B	الخطأ المعياري	
0.172	0.000	4.984		0.458	2.282	الثابت
	0.002	3.254	0.415	0.142	0.461	الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: جودة العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV20.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على بعد معرفة متطلبات الوظيفة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت

نتائجه كما في الجدول التالي رقم (03-21):

الجدول(03-21): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	13.931	1	13.931	36.547	0,000 ^b
الخطأ المتبقي	19.441	51	0.381	-	-
المجموع	33.372	52	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من الجدول أعلاه فإن قيمة $F = 36,547$ عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه نرفض الفرض العدم (النموذج غير مناسب) ونقبل الفرض البديل (النموذج مناسب).

من خلال الجدول الموالي رقم (03-22) يمكن اختبار معنوية أثر متغير الثقافة التنظيمية على متغير معرفة متطلبات الوظيفة؛ حيث ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول فإن:

- قيمة T المحسوبة = 3,117 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ومنه نقبل الفرض البديل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد معرفة متطلبات الوظيفة .

- قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,417$) تبين أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما مقداره 41,7% من التباين في المتغير التابع (معرفة متطلبات الوظيفة)، فيما 58,3% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول(03-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.417	0.003	3.117		0.383	1.194	الثابت
	0.000	6.045	0.646	0.118	0.716	الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: معرفة متطلبات الوظيفة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

د - الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة -على بعد المثابرة في العمل.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار صلاحية النموذج وكانت

نتائجه كما في الجدول التالي رقم (03-23).

الجدول(03-23): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إنحدار	4.901	1	4.901	8.383	0.006 ^b
الخطأ المتبقي	29.816	51	0.585	-	-
المجموع	34.717	52	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من الجدول أعلاه فإن قيمة $F = 8,383$ عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه نرفض الفرض العدم (النموذج غير مناسب) ونقبل الفرض البديل (النموذج مناسب).

من خلال الجدول الموالي رقم (03-24) يمكن اختبار معنوية أثر متغير الثقافة التنظيمية على متغير المثابرة في العمل؛ حيث ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول فإن:

- قيمة T المحسوبة = 5,342 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ومنه نقبل الفرض البديل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمثابرة في العمل .

- قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,141$) تبين أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما مقداره 14,1% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، فيما 85,9% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول (03-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري B	
0.141	0.000	5.342		0.474	الثابت
	0.006	2.895	0.376	0.147	الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: المثابرة في العمل المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v20.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

أولا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة - على بعد كمية العمل

ويمكن إرجاع ذلك إلى حرص المؤسسة على أن تكون كمية العمل المنجزة بالسرعة والكمية المطلوبة وذلك من خلال تطوير طرق وأساليب العمل.

ويمكن فهم العلاقة من خلال اتجاه أفراد العينة نحو بعد كمية العمل، إذ وضحت نتائج الجدول (03-09) فان بعد كمية العمل كان في الرتبة (03) بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3.67، وانحراف معياري قدر بـ: 0.843 .

ثانيا :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- جمورة- على بعد جودة العمل.

ويمكن إرجاع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على ما يمتلك العاملون من مهارات وخبرات في إنجاز عمله بإتقان وبأسرع وقت وبأقل تكلفة ومنه على العمال تجنب ارتكاب الأخطاء ومنه التعامل مع المشاكل بكل وعي. ويمكن فهم العلاقة من خلال اتجاه أفراد العينة نحو بعد جودة العمل، إذ أوضحت نتائج الجدول (03-10) فلين بعد جودة العمل كان في الرتبة (02) بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3.74، وانحراف معياري قدر بـ : 0.803.

ثالثا : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- جمورة -على معرفة متطلبات الوظيفة العمل.

ويمكن إرجاع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على ما يمتلك العاملون من مهارات وخبرات في استخدام مختلف الأجهزة والاحتكاك ما بين العاملين لإنماء مشاعر الصداقة وهنا لزاما على المؤسسة إخضاع العاملين للتدريب من أجل تحسين المهارات. ويمكن فهم العلاقة من خلال اتجاه أفراد العينة نحو بعد جودة العمل، إذ وضحت نتائج الجدول (03-11) فان بعد جودة العمل كان في الرتبة(04) بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45، وانحراف معياري قدر بـ : 0.801.

رابعا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على بعد المثابرة في العمل .

ويعود ذلك إلى حرص المؤسسة والعاملين فيها على إنجاز العمل بالجدية المطلوبة وإلى تحمل المسؤولية التي يتحملها العامل في حال حدوث مشكل وهنا على المؤسسة المراقبة المستمرة على العاملين للالتزام بأداء عملهم على أكمل وجه ، ويمكن فهم العلاقة من خلال اتجاه أفراد العينة نحو بعد جودة العمل، إذ وضحت نتائج الجدول (03-12) فان بعد جودة العمل كان في الرتبة(01) بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدر بـ : 3.87، وانحراف معياري قدر بـ : 0.817 .

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتطرق إلى هيكلها التنظيمية وكذا المهام التي تقوم بها ، ثم تم الانتقال إلى دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أبعاد أداء العاملين (كمية العمل ، جودة العمل ، معرفة متطلبات الوظيفة والمثابرة في العمل) واعتمدنا على الاستبانة التي تم توزيعها على عمال المؤسسة واقتصرت الدراسة على 53 استبيان صالحت للتحليل الإحصائي من أصل 60 استبيان ، وبعد الاسترجاع تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ، ثم عرض وتحليل ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات حيث تم استنتاج :

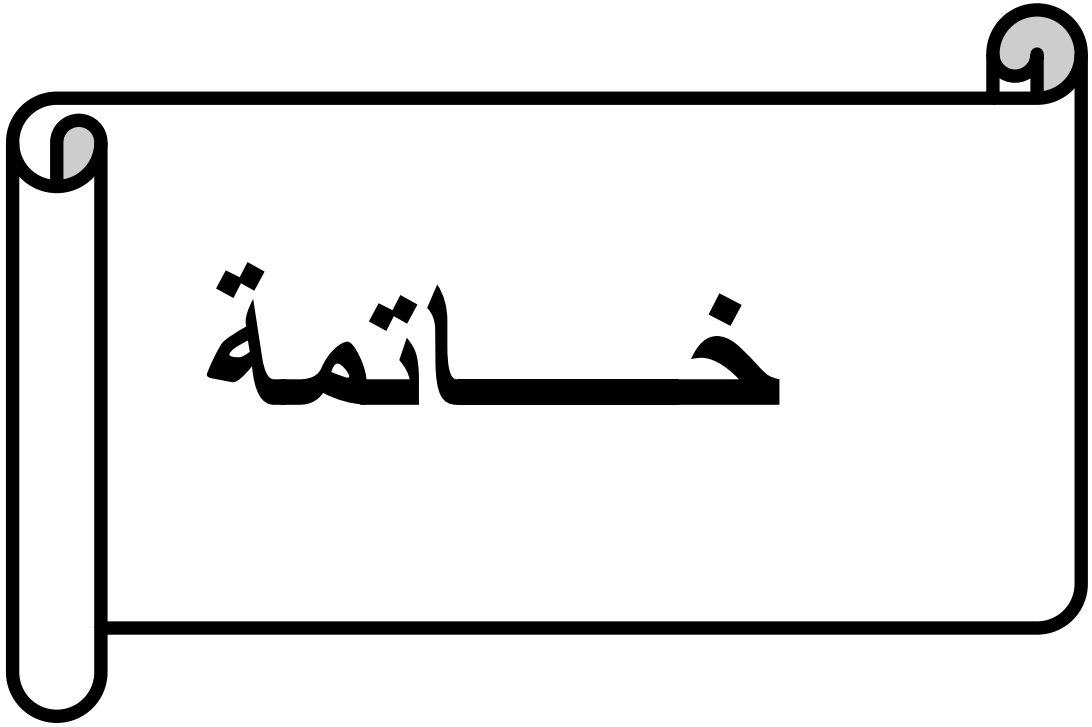
-حيث أن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على كمية العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وفقا لإحصائيات الدراسة.

-حيث أن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على جودة العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وفقا لإحصائيات الدراسة.

-حيث أن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على معرفة متطلبات الوظيفة العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وفقا لإحصائيات الدراسة .

-حيث أن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- على المثابرة في العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وفقا لإحصائيات الدراسة .

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .



خاتمة

تم التطرق في هذه المذكرة إلى العديد من الجوانب التي تم تحديدها ضمن إطار الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، حيث تناولت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا أبعاد الأداء والتي تم عرضها على المبحوثين، ومنه إبراز الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة والعلاقة التي بين متغيرات الدراسة ومنه تم طرح الإشكالية التالية:

❖ فيما يتمثل دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-؟

ومع فرضية رئيسية وهي:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

وتطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للدراسة ومعالجة عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة من خلال مخرجات SPSS لمعرفة مدى قيام العاملين بأداء عملهم بالمؤسسة.

ومنه هناك أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية كان بدرجة موافق ومنه أداء العاملين بالمؤسسة كان جيد وعاليا من خلال مفردات الدراسة العينة وكذا حسب توقعاتهم وذلك من خلال إبعاد الأداء (كمية العمل ، جودة العمل ، معرفة متطلبات الوظيفة ، المثابرة في العمل) كان بدرجة موافق وهذا إن دل يدل على الأداء الجيد للعاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-.

أولاً : نتائج الدراسة :

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✍ تقييم اتجاه أفراد العينة لبعدها كمية العمل بدرجة موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.72 .
- ✍ تقييم اتجاه أفراد العينة لبعدها جودة العمل بدرجة موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.74 .
- ✍ تقييم اتجاه أفراد العينة لبعدها معرفة متطلبات الوظيفة بدرجة موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.45 .
- ✍ تقييم اتجاه أفراد العينة لبعدها المثابرة في العمل بدرجة موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.87 .
- ✍ وجود تأثير واضح للثقافة التنظيمية على الأداء العاملين بحيث بلغ معامل الارتباط 0.574.
- ✍ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
- ✍ هناك أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كمية العمل . بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة
- ✍ هناك أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.
- ✍ هناك أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على معرفة متطلبات الوظيفة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة .
- ✍ هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية على المثابرة في العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ثانياً: الاقتراحات :

تتلخص اقتراحات الدراسة الميدانية فيما يلي :

- ✍ إدراك الإدارة العامة لمكانة الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة وذلك من خلال المساعدة في انتقالها ومشاركتها مع العاملين على زيادة فعالية وقوة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وفهمها.
- ✍ ضرورة وجود رقابة على العاملين لأداء مهامهم الموكلة لهم على أكمل وجه.
- ✍ اعتبار العامل بالمؤسسة على أنه مورد بشري مهم فيها وذلك بالحفاظ عليه وتطويره واحترامه والتأكيد على دوره في نجاح المؤسسة.

❖ الاهتمام بالقيم التنظيمية بمعتقدات والأعراف من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الإبداع والابتكار وكذا الاحترام المتبادل.

❖ تجديد التجهيزات والمعدات الطبية والمكتبية، حتى يشعر الموظفون أنهم محل اهتمام من طرف المؤسسة.

❖ توفير التكنولوجيا الحديثة لمساعدة العمال للقيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالوظيفة.

❖ العمل على إعطاء الحرية للعاملين في التعبير عن آراءهم لتحقيق الأفضل.

❖ التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في رفع الأداء في المؤسسة .

❖ منح المكافآت والتحفيزات لإشباع حاجات العامل وربطها بمستوى الأداء.

❖ وجود اتصال بين الإدارة ورؤساء المصالح بالمؤسسة .

ثالثا : صعوبات الدراسة:

❖ صعوبة فهم بعض الموظفين لعبارات الاستبيان.

❖ صعوبة الحصول على المعلومات.

رابعا :آفاق الدراسة :

يمكن اقتراح آفاقا جديدة للدراسة من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسة لاحقة

نذكر منها:

❖ أثر الثقافة التنظيمية القوية على تحسين كفاءة الأداء.

❖ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية .

❖ تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

❖ تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية.



قائمة المراجع

المراجع

أ: باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- 01- أبو شندي سعد عامر ، 2011 ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليمية ، دار أسامة ، الأردن
- 02 -الأميري وليد حميد رشيد ، 2009، تقسيم وتطوير نظام تقويم نظام تقويم أداء العاملين ، دار البازوزي.
- 03- النل سعيد وآخرون، 2007، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 04-أوما سيكاران ، 2006 ، طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريف (بسيوني) إسماعيل علي، دار المريخ، السعودية.
- 05-أبو بكر محمود مصطفى، 2005، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة للنشر ،مصر.
- 06-أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
- 07-بوالشرش كمال ، 2015، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام ، الأردن.
- 08-بوحفص عبد الكريم، 2013، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 09-بسيوني محمد البرادعي ، 2008، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، دار إيتراك ، مصر.
- 10-بدري أحمد زكي، 1984، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مطبعة النهضة العربية، مصر.
- 11-حنا نصر الله، 2013، إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران للنشر ، الأردن.
- 12-حسين حريم ، 2009، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد، الأردن.
- 13-حمداوي وسيلة ، 2004، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، الجزائر.
- 14-حrchوش عادل صالح ، (السعيد سالم) مؤيد ، 2002، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن.

- 15- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2013، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 5، الأردن.
- 16- دادى عدون ناصر، 2004، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، -دراسة نظرية وتطبيقية - دار الحمدي للنشر الجزائر.
- 17- ساعد ماجد عبد المهدي، 2016، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن.
- 18- سكارنه بلال خلف، 2011، الإبداع الإداري، دار المسيرة.
- 19- العساف أحمد عارف، محمود الوادي، 2011، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية - المفاهيم والأدوات - دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- عز عبد الفتاح، 2008، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية
- 21- عصفور أمل مصطفى، 2008، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر.
- 22- عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2004، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة.
- 23- العبادلة عبد الرحمان فاتح، 2003، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، مؤتة.
- 24- الفريحات خيضر ناظم محمود، و آخرون، 2009، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الأردن.
- 25- فهمي محمد سامل بهاء الدين، 2005، الإحصاء بلا معاناة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 26- فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة.
- 27- قنديلجي عامر إبراهيم، 2012، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 28- محمد حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن.
- 29- محمد عباس سهلة، علي حسن علي، 2007، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 30- محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرفية، مصر.

- 31- محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، مهارات إعداد الهيكل التنظيمي، المجموعة العربية للتدريب، النشر، مصر.
- 32- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 2012 ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، مصر.
- 33-الصيرفي محمد،2007، قياس و تقويم و أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية ، مصر.
- 34-كامل ممدوح مراد، 2016 ، التطور التنظيمي للاقتصاد و إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ،مصر.
- 35-دهش جلاب إحسان، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دارصفاء للنشر ، الاردن .

ثانيا- المذكرات

- 01-إيهاب فاروق مصباح العاجز ، 2011 ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين
- 02-بن غالب العوفي محمد ، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمية ،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ،الرياض.
- 03-بوسنة محمد رضا، 2016 ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء ،دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال فترة (2014/204) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- 04- الجريد بن مائل عارف ، 2007، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ،مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 05- الحلايبة غازي حسن عودة ، 2013، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ،مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط .
- 06-حمادوش عبد السلام، 2014 ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، لدى عمال و موظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - بوزيدي لخضر ، برج بوعرييج - مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس ، لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة سطيف (2) الجزائر.

- 07-** خير الدين جمعة، 2015، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B) مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 08-** رريب الله محمد، 2013، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، -دراسة ميدانية -المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد الحادي عشر، جامعة وهران، الجزائر.
- 09-** سالم إلياس، 2006، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الألمنيوم، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 10-** السحباني حسام سالم، 2016، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنحية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية و السياسية للدراسات، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 11-** سلام سليمة، 2004، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 12-** شكري بشير ابتهال، 2007، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 13-** العابد الهواري، 2015، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق، العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 14-** عاشور ابتسام، 2015، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية، مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقارية، مدينة الحلبة، المديرية العامة، مذكرة ماجستير في علم الإجماع - كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 15- عبد الله محمد سمير يوسف ،2006،واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة - مذكرة ماجستير (غير منشورة) قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية ، فلسطين.
- 16-عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة- مجتمع الشفاء الطبي ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين .
- 17- عيساوي وهيبة،2012،أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ,دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين ,بالمؤسسة الاستشفائية بوجمعة ببيشار , مذكرة ماجستير,(غير منشورة) أبو بكر بلقايد ,الجزائر.
- 18-قيصر أحمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة أنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في منظمات الأعمال كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- 19-محمد بندر هدى جواد ،2011،واقع الثقافة التنظيمية وانعكاسها في فاعلية بلدان محافظتي الخليل وبيت لحم ,مذكرة ماجستير (غير منشورة) ,في إدارة الأعمال ,كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ,جامعة الخليل ,فلسطين .
- 20-مركمال عبد البشار،2014 ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع و تنظيم العمل ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر.
- 21-مشنان بركة ،2016، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر ، مذكرة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، تسيير المنظمات جامعة الحاج لخضر ، باتنة.
- 22- المطيري محمد غالب ،2013 ، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإدارية ، جامع نايف العربية الرياض.
- 23- نوي فاطمة الزهراء،2017 ، أثر تطبيق الحكومة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

ثالثا:المجلات

- 01- بلقايد إبراهيم , بوري شوقي ،2017،علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين ,دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بوهدان ,مجلة شمال إفريقيا ,العدد السابع عشر ,وهران.
- 02- مزهودة عبد المليك،2011 ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد الأول نوفمبر.
- 03-بركات ربيعة،2016 ، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين _____ ،مجلة الباحث الاقتصادي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس.
- 04-الجنابي ثامر هادي عبود،2018 ، أثر الثقافة التنظيمية في الإنتماء التنظيمي ، بحث ميداني بشركة المحاقن الطبية في بابل نقية ، العدد السادس وعشرون كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بابل.
- 05- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز احمد جودة، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
- 06-علوطي عاشور، (شادي) فاطمة ، الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات وعلاقتها بتحسين مستويات أداء الأفراد لديها ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،العدد 12 ،جامعة محمد بوضياف (المسيلة) ،الجزائر.

رابعا:الملتقيات

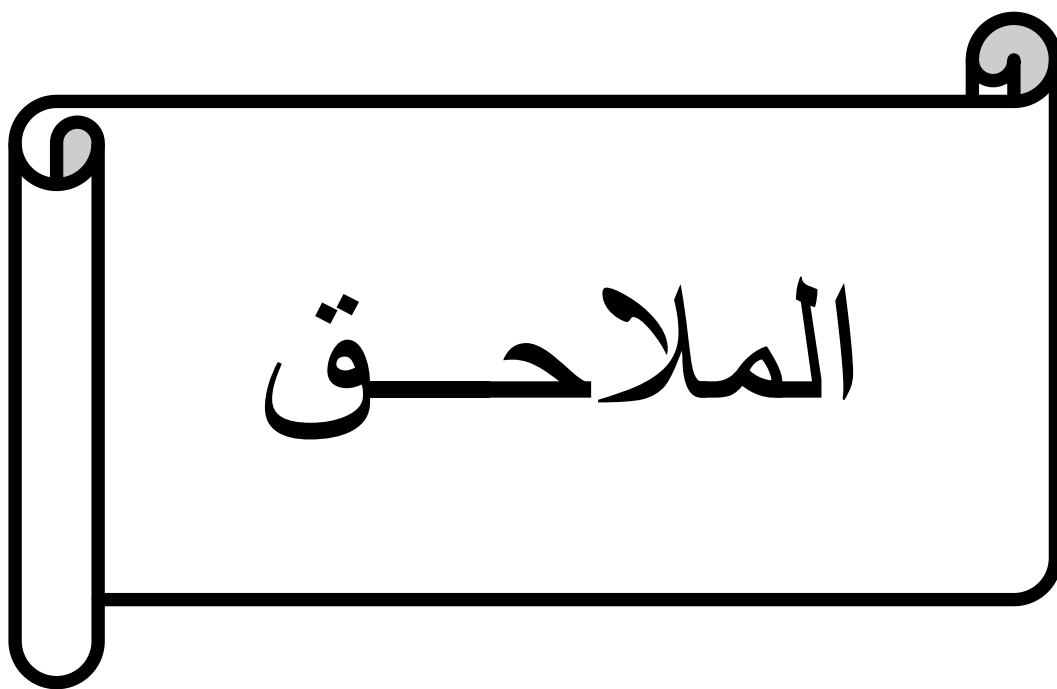
- 01-الخقان نساء عبد الكريم ،2005 ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، الملتقى العلمي الدوري للأداء المتميز للمنظمات ، والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر.

خامسا:القوانين والنصوص التنظيمية

- 01-المرسوم التنفيذي 140/07 ،المؤرخ في : 19 مايو 2007 ،الجريدة الرسمية العدد رقم: 33 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وتنظيمها وتسييرها .
- 02-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر،الموافق لـ :15 يناير 2012 ، الجريدة الرسمية العدد رقم : 20 ، يحدد تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها .
- 03-قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 3 محرم عام 1431 ،الموافق لـ : 20 ديسمبر 2009 ، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

سادسا: باللغة الفرنسية

01-West SG, Finch JF, Curran PJ. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: Hoyle RH, editor. Structural equation modeling: Concepts, issues and applications. Newbery Park, CA: Sage; 1995.



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل..، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص
إقتصاد وتسيير المؤسسة وذلك حول موضوع المذكرة المتعلق بـ "أثر الثقافة
التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي العام -دراسة تطبيقية
بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة- نرجوا منكم قراءة العبارات والإجابة
عنها بدقة وموضوعية، عما أن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث، ونشكركم على
حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

بن فرحات عبد المنعم

من إعداد الطالبة:

منفوخ نصيرة

السنة الدراسية: 2018-2019

الجزء الأول: بيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30-39 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي فأقل تكوين متخصص تقني سامي دراسات عليا ماستر ليسانس
- 4- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات 16 سنة فأكثر
- 5- المستوى الوظيفي : إداري شبه طبي ممارس طبي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

مكونات الثقافة التنظيمية						
الرقم	✓ القيم التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تهتم المؤسسة بتعزيز حب العمل لعمالها.					
2	يهتم العاملون في المؤسسة بعامل الوقت في انجاز المهام المحددة لهم .					
3	يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام .					
4	وجود اتصال بين رؤساء المصالح والعاملين .					
5	تمنح الإدارة الثقة لعمالها.					
6	يتقبل العاملون المخاطر والضغوطات من أجل مصلحة المؤسسة .					
7	يوجد حرية في طرح الأفكار الجديدة التي تهدف تطوير نظم العمل.					
8	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة.					
9	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في العمل.					
10	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير بيئة العمل المناسبة للعمال					

					ينجز العاملون عملهم بالسرعة المطلوبة.	28
					يقوم المؤسسة على تطوير طرق وأساليب العمل لضمان السير الحسن له.	29
					لدى العاملين الرغبة الكاملة لانجاز عملهم بأقل تكلفة	30
✓ جودة العمل						
					يؤدي العاملون مهامهم وفقا لمعايير الجودة المطلوبة .	31
					يمكن العاملون بالمؤسسة من تجنب الأخطاء	32
					يتعامل العاملون في المؤسسة بكل وعي مع مشاكل العمل.	33
					لدى العامل الرغبة الكاملة لانجاز عمله بتكلفة اقل وبأسرع وقت.	34
✓ معرفة متطلبات الوظيفة						
					يمتلك العاملون المهارات الكافية لاستخدام الأجهزة بشكل صحيح .	35
					إحتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكن من اكتساب مهارات تساعده في العمل.	36
					يخضع عمال المؤسسة للتدريب من أجل تحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة .	37
					تلتزم المؤسسة بنتائج تقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته التدريبية .	38
					يكتسب العامل مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل .	39
✓ المثابرة في العمل						
					يتميز العامل في المؤسسة بالجدية في انجاز عمله.	40
					يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله .	41
					يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة .	42

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاستاذ المحكم	مؤسسة الانتساب
01	خان احلام	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	داسي وهيبية	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	براهيمي نوال	جامعة محمد خيضر بسكرة