



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة-باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة مورد بشرية

الأستاذ المشرف :

د/ بومجان عادل

إعداد الطالب:

رحموني شمس الدين

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى ونشكره الذي أعاننا على إتمام هذا العمل ، ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال " لايشكر الله من لايشكر الناس " رواه أحمد والترمذي واقتداء بهذا الهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل " بوججان عادل" لما بذله معي من وقت وجهد خلال إشرافه وكل ما أسداه لي من نصح وتوجيه خلال إعداد هذه الدراسة فقد كان حاضرا معي في كل مراحل إنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر و الاحترام، والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة وإثراء مضمونها.

أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ، ونورا يضيء لي الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي ، إلى من زرعوا التفاؤل في دربي، وقدموا لي المساعدات ، والتسهيلات والأفكار والمعلومات ، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك لهم مني كل الشكر .

أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل موظفي ثانوية بلعلى إبراهيم لتعاونهم معنا ، إلى كل طلبة الدفعة، وإلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

الأهـداء

يقول من قوله الحق بعد اعوذ بالله من الشيطان الرجيم " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُقِبٌ وَلَا يَتَّبِعُهُمَا وَوَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا " *الإسراء:23-24* .

إلى روح والدي الغالي

إلى من افتزشت الشوك لننال عذب الفرش ، والدي أطال الله في عمرها ، والهمتنا الحياة بمعناها ،

وأنارت المكان بعد ظلمات ،

إلى التي لولاها لما عرفت لهذا البحث نهاية ، إلى التي قالت لليأس لا و ألف زوجتي الغالية ورفيقة دربي ،

إلى جميع إخواني واخواني كل واحد باسمه

إلى كل الزملاء وجميع الأصدقاء

إلى كل من يصبو إلى طلب العلا، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع .

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقافة البيروقراطية، الإبداعية، الداعمة، ثقافة المهمة) في الاداء الوظيفي ،

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات موظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة نحو مساهمة ودور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 39 موظفا، وكان من أهم النتائج التي توصلنا إليها :

- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي ثانوية بلعلى ابراهيم للثقافة التنظيمية كان بمستوى مرتفع ، كما أن مستوى إدراكهم ونظرتهم إلى الأداء الوظيفي جاء أيضا مرتفعا. وقد كانت الأبعاد الثلاث (الثقافة الإبداعية-الثقافة الداعمة - ثقافة المهمة) كأبعاد مفسرة وذو معنوية بالنسبة للثقافة التنظيمية ، وأن المنظمة لا تسودها الثقافة الهرمية .
- هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة بالثانوية بأبعادها المختلفة بالأداء الوظيفي. و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها :
- العمل على مرافقة الموظفين الجدد سيما الاساتذة منهم وتقديم الدعم المناسب لهم؛ تسهيل دمج الموظفين الجدد وتبادل المعارف فيما بينهم وتعنيهم أكثر لتحسين أدائهم الوظيفي؛ التأكيد على ثقافة المهمة الى جانب الاهتمام بالعلاقات يزيد أكثر من الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : ثقافة تنظيمية، ثقافة بيروقراطية ، ثقافة ابداعية ، ثقافة داعمة، ثقافة المهمة ، الاداء الوظيفي

Abstract

The aim of this study was to identify the role of organizational culture in its various dimensions (bureaucratic, creative, supportive, task culture) in performance,

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the perceptions of the employees of the secondary school of Belala Ibrahim Bouzina towards the contribution and role of the organizational culture in the performance of the job. The study included a sample of 39 employees. The most important results were:

- The level of awareness of the frames and secondary officials of Belala Ibrahim for organizational culture was high, and their level of perception and perception of job performance was also high. The three dimensions (creative culture - supportive culture - culture of mission) were interpreted and meaningful for organizational culture, and the organization was not dominated by hierarchical culture.
- There is a correlation of positive statistical significance of the dominant organizational culture in secondary school with different dimensions of job performance. The study concluded with a number of proposals, the most important of which are:
- Facilitate the integration of new employees and the exchange of knowledge between them and their significance to improve their performance; Emphasizing the culture of the task as well as the interest in relationships increases the performance of the job.

Keywords: organizational culture, bureaucratic culture, creative culture, supportive culture, mission culture, job performance .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.I	شكر وعرفان.....
.II	الإهداء.....
.III	ملخص.....
.IV	قائمة الاشكال.....
.V	قائمة الجداول.....
	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.....
3	المطلب الأول : مفاهيم حول الثقافة
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
7	المطلب الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية.....
8	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية.....
9	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها.....
9	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.....
13	المطلب الثاني :أنواع الثقافة التنظيمية.....
16	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.....
16	المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، محدداتها وعوامل المحافظة عليها.....
18	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.....
19	المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....
19	المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.....
20	المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة.....
20	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية والفعالية.....

21	المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة.....
22	المطلب الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.....
22	المطلب الرابع : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.....
23	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني:الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....

25	تمهيد.....
25	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
25	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.....
29	المطلب الثاني : عناصر الأداء ومحدداته والمعوقات.....
31	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الأداء.....
33	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
33	المطلب الأول: تعريف أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
36	المطلب الثاني : معايير تقييم الاداء وخصائصه.....
37	المطلب الثالث: مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
45	المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء
45	المطلب الأول : دور الثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء.....
46	المطلب الثاني : دور الثقافة الإبداعية في تحسين الاداء الوظيفي.....
46	المطلب الثالث : دور الثقافة الداعمة في تحسين الأداء الوظيفي.....
47	المطلب الرابع : دور ثقافة المهمة في تحسين الأداء الوظيفي.....
48	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة-

50	تمهيد.....
50	المبحث الاول : تقديم مؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول : تعريف المؤسسة التربوية.....

51	المطلب الثاني : أقسام المؤسسة التربوية.....
53	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية
54	المبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول : منهجية الدراسة
57	المطلب الثاني : منهج وأدوات التحليل الإحصائي
52	المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبانة.....
61	المبحث الثالث :اختبار وتحليل الفرضيات
61	المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد.....
66	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.....
69	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة.....
71	خلاصة الفصل.....
73	الخاتمة العامة.....
77	المراجع.....
82	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9 أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة	1-1
16 أنواع الثقافة التنظيمية	2-1
21 تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	3-1
28 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	2-2
29 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	1-2
29 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	2-2
30 محددات أداء الموارد البشرية	3-2
39 خطوات تقييم الأداء	4-2
39 خطوات تقييم الأداء الوظيفي	5-2
56 مدرجات تكرارية لمتغيرات الشخصية والوظيفة	1-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.....	1-3
58	مقياس ليكارت الخماسي.....	2-3
60	معامل ألفاكرونباخ (الثبات والصدق).....	3-3
61	اختبار التوزيع الطبيعي.....	4-3
63-62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية.....	5-3
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.....	6-3
66	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.....	7-3
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد.....	8-3

مقدمة

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في مجال الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

باعتبار الثقافة التنظيمية محددة أساسية في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يفرض على المدراء والقادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالمنظمة هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء الموارد البشرية داخلها ومن ثم يتحدد فشل أو نجاح أي منظمة ، بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ ، وبهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة .

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الأفراد بها متميزا، ولقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة، حيث تساعد الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق انتاجية اقتصادية أعلى، فالثقافة التنظيمية تؤثر في العمل الإداري وتزيد من كفاءته، كما تمنح للأفراد المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء ، فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ومعدل دوران العمل .

كذلك، من أهم سبل نجاح أي منظمة هو إيجاد أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ، ولكي تضمن المنظمة تحقيق ولاء أفرادها وحب عليها وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة وأفكار هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء وباعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد الوظيفية وتحقق إنتاجيه مرتفعة من خلالها ، وذلك أن كفاءة وفعالية الأداء دلالة على قيم ومعتقدات الأفراد المتميزة .

لذا تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية، والمعنوية، بصماتها على المنظمات، وتوفر لها المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ، والاستمرارية على تحسين مستوياتهم السلوكية بما يحقق أهدافهم و أهداف المنظمة على حد سواء .

1- مشكلة الدراسة:

إدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على اداء الموارد الوظيفية من أهم المتغيرات التي يكون لها تأثير مباشر بمستوى الثقافة السائدة في المنظمة .

وبناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي :

" هل يوجد دور للثقافة التنظيمية - بأبعادها المختلفة- في تحسين الأداء الوظيفي بثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة- باتنة-؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد دور للثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة ؟
2. هل هناك دور للثقافة الداعمة في تحسين الأداء الوظيفي في من وجهة نظر عينة المبحوثين ؟
3. هل يوجد دور لثقافة المهمة في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة باتنة؟
4. هل هناك دور للثقافة الإبداعية في تحسين الأداء الوظيفي حسب تصورات واتجاهات موظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة باتنة؟

2-فرضيات الدراسة:

على ضوء هذه الاشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

1. يوجد دور ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

ولاستشارة التساؤل الرئيس والوقوف عليه أكثر، تم تبني الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور ذو دلالة معنوية للثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء الوظيفي بثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة من وجهة نظر موظفيها.

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للثقافة الداعمة في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة المبحوثين.

- يوجد دور ذو دلالة معنوية لثقافة المهمة في تحسين الأداء الوظيفي حسب موظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة.

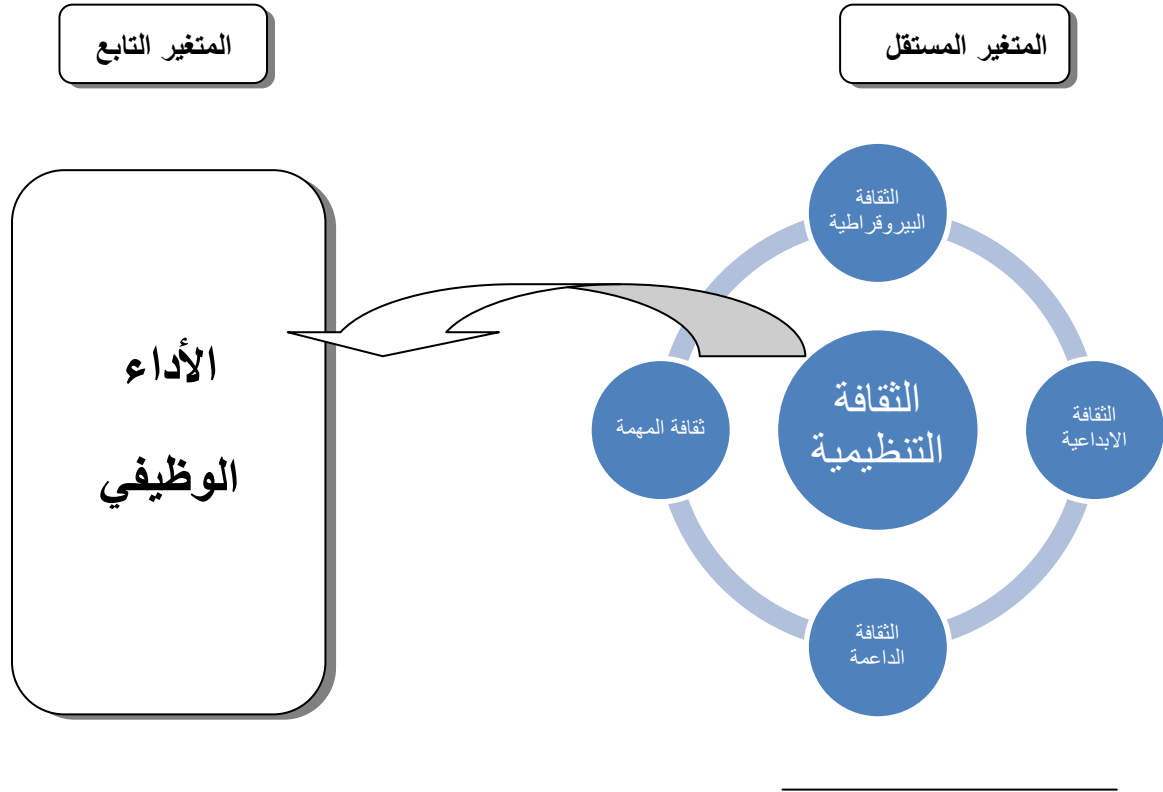
- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للثقافة الإبداعية في تحسين الأداء الوظيفي حسب تصورات واتجاهات موظفي الثانوية محل الدراسة.

3- نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، وتبعاً للفرضيات الدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما هو موضح في الشكل رقم (1)، والذي يشمل على متغيرين:

- ♦ المتغير المستقل: ويتمثل في متغير الثقافة التنظيمية، في ضوء أبعادها والمتمثلة في: الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الداعمة ، ثقافة المهمة ، الثقافة الإبداعية.
- ♦ المتغير التابع: ويتمثل في متغير الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

4- أهمية الدراسة:

- توضيح بعض المفاهيم في مجال الدراسة من خلال التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم دراسة تطبيقية تستفيد منها المنظمات الجزائرية في بناء ثقافتها التنظيمية التي تحفظ لها البقاء والاستمرارية.
- تنبع أهميتها أيضا إضافة إلى الدراسات العربية التي تبحث في دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

5- أهداف الدراسة:

سعينا من خلال هذا البحث الى تحقيق ما يلي:

- ♦ التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية بلعلى إبراهيم بوزينة ولاية باتنة؛

- ♦ التعرف على مستوى ممارسة الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ♦ تقديم بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها من خلال نتائج الدراسة.
- ♦ تطوير البحث الحالي في دراسات مستقبلية لتحليل وفهم ثقافتنا التنظيمية في مؤسساتنا الجزائرية.

6- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن حصر أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- ♦ الاطلاع على الدراسات الحديثة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة؛
- ♦ الرغبة في معرفة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ولاية باتنة؛
- ♦ الإضافة التي ستقدمها الدراسة في إثراء المصادر العلمية في هذا المجال.

6- الدراسات السابقة:

1) دراسة الياس سالم، 2006 "تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد الوظيفية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم **ALGA** بالمسيلة رسالة ماجستير ادارة الأعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006. حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى ان نجاح او فشل المنظمات يتحدد اساسا بمدى كفاءة الموارد الوظيفية ، هذا الاخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونمط التفكير لدى الافراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم ، المعتقدات والافكار كاحترام الوقت والانضباط في العمل ، الالتزام بالقواعد والانظمة ، وكذلك فلسفة المنظمة.

2) دراسة فهد يوسف الدولية، 2007 "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان 2007. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموارد الوظيفية في الشركات الصناعية الكويتية ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة الدور، ثقافة القوة ، الفرد ، المهمة على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

3) دراسة زياد سعيد خليفة، 2008 "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي من خلال الكشف عن :

خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان.

واقع مستويات الأداء في الكلية

علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء في الكلية .

حيث توصلت الدراسة إلى أن من بين العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء الضباط بالكلية بدرجة عالية هي :

تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة ، إشاعة جو من الثقة بين الادارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وتشجيع منسوبي الكلية على الابتكار والابداع .

إن المعوقات المتوسطة الاهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى اداء الضباط الكلية هي: قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز، ونقص الإمكانيات الفنية، والمادية وتحسين الأداء .

4) دراسة عاشوري ابتسام ، 2014، بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية ، حيث توصلت الدراسة لنتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة وكذلك توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة

بعد عرض الدراسات السابقة، يمكن أن نستخلص أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من أحد أو بعض جوانبه، وعليه ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها هو :

معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية والعلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية ، وإبراز واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .

7- منهج الدراسة:

يتم الاعتماد في تحليل موضوع الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات مع محاولة تفسيرها وتحليلها، بالاستعانة بالعديد من الكتب وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يعتمد على اختيار عينة من المجتمع وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أوسع من المجتمع محل البحث، حيث سيتم دراسة عينة المتمثلة الموظفين الإداريين والأساتذة والمهنيين في الثانوية، ثم تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع البحث ككل.

8- حدود الدراسة : يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الحدود الوظيفية :** اهتمت الدراسة بتوزيع الاستبانة على مختلف فئات موظفي الثانوية والمتمثلين في : الإداريين والأساتذة والعمال المهنيين .
- **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة التطبيقية في مؤسسة تربوية بـ ثانوية بلعلي ابراهيم بوزينة باتنة
- **الحدود الزمانية:** تمت فترة الدراسة انطلاقاً من السداسي الثاني للسنة الجامعية 2018/2019 إلى غاية نهاية السداسي ماي 2019 .

9- خطة الدراسة :

قسم موضوع الدراسة إلى المقدمة وثلاثة فصول والخاتمة ، تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري للثقافة التنظيمية ، وخصصنا الفصل الثاني للأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية حول الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بثانوية بلعلي إبراهيم بوزينة -باتنة - ، وأخيرا الخاتمة تضمنت النتائج والمقترحات المناسبة وآفاق الدراسة.

10-التعريفات الاجرائية:

رغم أنه لكل مفهوم أو مصطلح رؤيا مختلفة إلا أن الطالب سيعتمد خلال هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

1. **الثقافة التنظيمية**: هي مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية السائدة في المنظمة والتي يشترك فيها أعضائها توجه وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتبرز من خلالها شخصية المنظمة وتساعد في البحث عن التميز.
2. **الثقافة البيروقراطية**: تتسم بالسلطة والمسؤولية، ويكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب، إضافة إلى ان تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.
3. **الثقافة الإبداعية** : توفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، وتنصف بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
4. **الثقافة الداعمة**: حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق، وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي.
5. **ثقافة المهمة** : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام طرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.
6. **الأداء الوظيفي**: " هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا أو فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ، ويحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة".

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها وخصائصها؛

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها؛

المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية :

المطلب الأول : مفاهيم حول الثقافة :

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع¹.

1- مفهوم الثقافة.

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها.

أ- المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان². أما تايلور فقد عرف الثقافة " بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات واية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع"³.

ب- المفهوم التنظيمي للثقافة.

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات⁴. ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة"⁴.

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة.

¹ مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر ط12، دمشق، 2006، ص 13.
² Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.
³ بلال خلف السكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، الاردن، 2009، ص155.
⁴ غيات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات، لهذا سوف نتطرق لتعريف القيم والأخلاق.

أ- القيم.

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام¹.

تعريف القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح"².

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها³.

ب- الأخلاق:

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

- تعريف الأخلاق:

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير و الشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم⁴.

3- مستويات الثقافة.

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

أ- ثقافة المجتمع:

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق الأفراد مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

² عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02.

³ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

حيث يؤثر كل هذا على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ب- ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات الفردية في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات الفردية في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد، نوع لباسهم، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

ج- ثقافة المنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها¹.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماماً واضحاً لدى الباحثين في علم الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيراً حول ماهيته. لذلك في هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مفهومها، وأهميتها.

- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها ومصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

¹ Med nouigam op-cit p 69.

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان A.A.Kenndery, T.E. Deal بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم².

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

1. نظرية روح الثقافة: التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من

الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والأفراد في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

2. نظرية التفاعل مع الحياة: وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

3. نظرية سجية الثقافة: حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة

مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلته ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.
² عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلته مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد¹.

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها "مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة".

اما Scott فيرى بأن الثقافة التنظيمية هي "القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام"².

كما يعرفها Schein "بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات"³.

ويعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة"⁴.

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات"⁵.

نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

ومن التعاريف السابقة نتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف شامل في تحديد الثقافة التنظيمية حيث تعتبر ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات الأفراد وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

4 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

5 حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة التنظيمية مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة¹.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:

بما أن الفرد جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد الأفراد الإحساس بالهوية؛
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض؛
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة².

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات؛
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام؛
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم؛
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك الأفراد؛
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين

بها؛

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 265.

² خضير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق، ص 267.

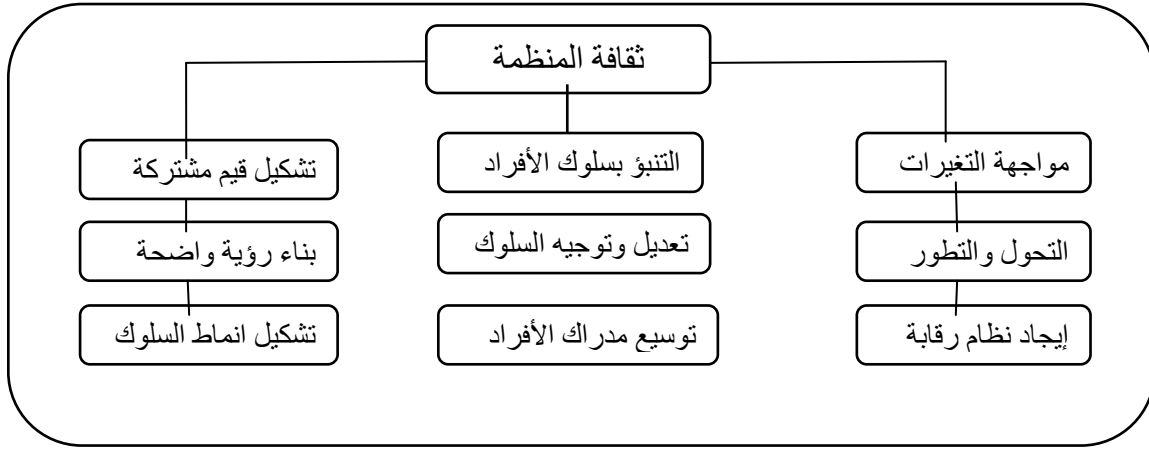
7. تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛

8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة؛

9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة؛

10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة¹.

شكل رقم : (01-01) أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة



المصدر : الخليفة زياد سعد ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نسخة إلكترونية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص 83 .

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها وخصائصها:

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة¹.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

01. القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة.² حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك الأفراد في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين الأفراد والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.³

02. الأعراف و التوقعات التنظيمية:

يقصد بالأعراف التنظيمية تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة.⁴ أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.⁵

03. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁶

04. الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.⁷

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 03.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهين، مرجع سابق، ص 03.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

⁶ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

⁷ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition, dallaz, paris, 1998. p 52.

05. الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها أحداث اضطراب في صورة الأفراد داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء الأفراد والمنظمة ككل.¹

06. الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".²

07. الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى الأفراد إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.³

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة؛
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد؛
- تعمل الطقوس على أحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة الأفراد أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله الأفراد المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين الأفراد يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.⁴

08. الإشاعات:

¹ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.p84

² كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

³ Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991, p 247.

⁴ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 20.

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى الأفراد في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة: وهي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كعرض من أحد المنتجات إلى العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق، يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

01. المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

02. سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن الأفراد سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن الأفراد يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا¹.

03. تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك الأفراد في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

04. الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة².

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08، www.alkahraba.com
² سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سابق، العدد 10

05. مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أفضل من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى الأفراد. مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة¹.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها، مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع وإلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها و النظام الرسمي و غير الرسمي داخلها، كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتماداً على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية²:

أ: معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء إما الفرد الثاني هو الثقافة و الشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

1. الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها الأفراد³.

2. الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁴.

ب: معيار التوجه العام: يحتوي المعيار على عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهذا حسب تصنيف wallach والذي اعتمد على التوجه العام التوجه ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار وهي :

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 315.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، عمان، 2003، ص 268.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 146.

1. **الثقافة البيروقراطية (الهرمية):** تمتاز بال رسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها يكون نحو الداخل، تسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، أما توجهاتها الرئيسية فنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، في حين نمطها القيادي منسق ومنظم ومرتب، العلاقات التي تربط الموظفين تكون بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصالات كون منظمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرار فتتصف بالمركزية، كما أن المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة.

2. **الثقافة الإبداعية:** تمتاز بالارسمية واللامركزية أيضا، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج، وقوتها تمثل في سرعة التغيير والتكيف، وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداع، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، أما النمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، كم أن النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد على الثقافة الإبداعية، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام، التحريب والإبداع مثل الصمغ¹.

3. **الثقافة المساندة:** تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين الأفراد فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

4. **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل .

5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل ان تحقق أفضل النتائج وتكاليف أقل.

6. **ثقافة الدور:** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

7. **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد محالا محوريا فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

ج: معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفيه وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئة ، يمكن إبرازها فيما يلي :

¹ عامر علي العطوي ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4 ، 2010 م ، ص 46 - 47 .

1. الثقافة الكيفية (الموقفية): يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفى للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية¹.
2. الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى و الدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة (المرنة).
3. الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و auchi و waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء².
4. الثقافات الملائمة: ذكر شارلز وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون فيها التغيير محدود، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طريق إنجاز العمل مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة .

¹ محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

شكل رقم : 1-2 يوضح أنواع الثقافة التنظيمية

الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية	الثقافة البيروقراطية
الثقافة الملائمة		الثقافة الابداعية
الثقافة المثالية		ثقافة المهمة
الثقافة الجامدة		ثقافة المساندة
الثقافة الكيفية		ثقافة العمليات
أنواع الثقافة التنظيمية		ثقافة الدور

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها و أنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

- الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين¹.

- القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و

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

هذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

- **التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات¹.
- **القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي².

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

² عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 57.

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، محدداتها وعوامل المحافظة عليها.

سوف يتم التطرق في هذا المبحث على وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها وكذلك عوامل المحافظة عليها.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالأفراد؛
 2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين الأفراد مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين؛
 3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل¹؛
 4. بمثابة إطار مرجعي للأفراد للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.
- و يعدها آخرون مصدر فخرا واعتزاز للأفراد بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالآتي²:
- إحداث تغيير و دعم التطوير ؛
 - تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثر الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها ؛
 - تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع الأفراد إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل ؛
 - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط الأفراد برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛
 - تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ولتتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة ؛
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية؛
 - تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة؛
 - تقديم إطار الفهم المشترك للآحداث؛
 - تحدد السلوك المتوقع؛

¹ الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز، 1421، ص58.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص63.

- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة¹؛
- تزود المنظمة والأفراد فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط الأفراد قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأهم جزء منها ؛
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتفاء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم؛
- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة الأفراد القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال الأفراد منها يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

1. صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات؛
2. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة؛
3. المكافآت و الحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد؛
4. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع².

المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة وأحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك

¹ عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص63.
² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص82-83.

المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة الأفراد وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة¹.

ثانيا: اختيار الأفراد:

تلعب عملية استقطاب الأفراد وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى أحر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة².

المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على المنظمة والأفراد من حيث فعالية المنظمة وسلوك الأفراد وغيرها من الآثار والتي سندكرها فيما يلي:

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والفعالية.

لقد كشفت الدراسات التي أجراها (petery.waterman) حول خصائص المنظمة المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأشخاص يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب الذي تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى (joy . Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص11.

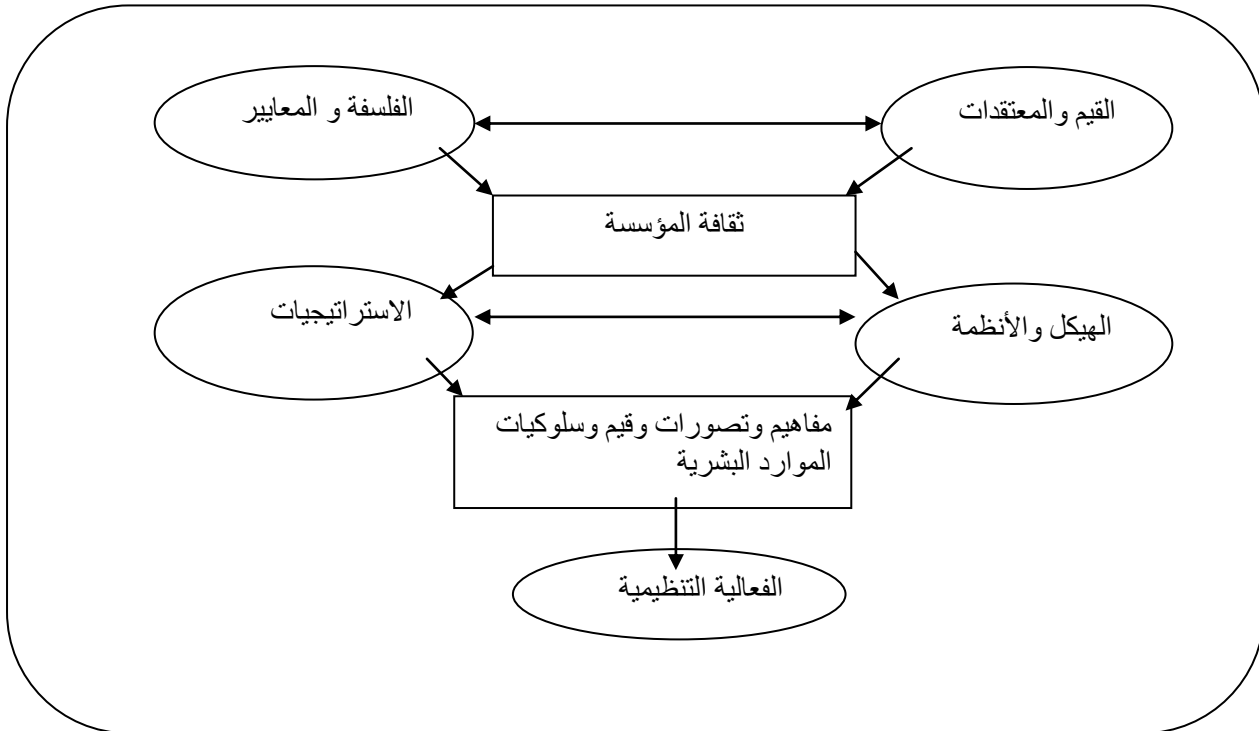
² صالح دياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع القيم والمعايير والتقاليد التي تُساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية¹.

المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة

ترتبط الثقافة التنظيمية والاستراتيجية بقوة في التعديل في أحدهما لا بد أن يؤدي على الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مُرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من الأفراد بالعملاء أو عدم الأضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة .
ومن جهة أخرى، فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على إنجاز الاستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والاستراتيجية أن تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفاعلية².

الشكل رقم (1-3) تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 103

¹ حسين حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 339
² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 102-103.

المطلب الثالث : الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي :

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات ، الاتصالات وغيرها) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لا بد من الإشارة ان الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

المطلب الرابع : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الانسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية :

أولاً: الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام الى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ثانياً: المساواة : وتستلزم أن يقف الأفراد جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء الأفراد في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والانصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وانماطه في المنظمات بصفة عامة.

ثالثاً: الأمن: يشكل الأمن هاجساً رئيسياً لكل موظف إذا يخشى العمل مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود امكانياته².

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 340 .

² كيث ديفير ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد اسماعيل يوسف ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1976 ، ص 31 .

خلاصة الفصل:

تم التعرف في الفصل على مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها و محدداتها ووظائفها ، و عوامل المحافظة و أنواعها وعوامل المحافظة عليها إذ تبين موقعه ضمن إطار الإدارة داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة ، ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات ويتضح من خلال ما سبق أن نجاح المنظمة واستقرارها مرهون باكتسابها ثقافة قوية ، وإن صح القول الثقافة القوية الديناميكية أو الإيجابية ، والتي نقصد بها كل الثقافات التي تدفع بأفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي ، وهذا لا يتم إلا بنشر المنظمة لقيمها بشكل واسع بين أعضائها ومساعدتهم على فهمها والالتزام بها لتحقيق أهدافها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة
التنظيمية

تمهيد :

يعبر الأداء الوظيفي على درجة تحقيق المهام الوظيفية للفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، فهو يشكل في المنظمات السلوك الذي تحقق به أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه وتحمل المسؤوليات، ويعتبر من أهم الأنشطة التي تعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة الفرد، فنجاح المنظمات مرتبط بأداء الأفراد فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تحاول الارتقاء بأداء العمال من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين و الممارسين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر الفرد الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرار . ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، والتشغيلية بكفاءة وفعالية .

نتكلم في هذا المبحث عن تعريف الأداء الوظيفي، أهميته، محدداته، معوقاته، العوامل المؤثرة فيه ، أنواع وأبعاد الأداء

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل الفرد في المنظمة، ويعكس ككيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة ، ومن هذا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الافراد على اختلاف مستوياتهم .

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت تسميات الموارد البشرية ، فهناك من يطلق عليه أداء الأفراد ، أداء الافراد ، الأداء الوظيفي ، الأداء المهني ، وفي بحثنا هذا سنأخذ مصطلح الأداء الوظيفي .

مفهوم الأداء:

أ - لغة :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " la rousse " كلمة أداء " performance " كلمة إنجليزية مشتقة من اللغة

الفرنسية القديمة " performance " المأخوذة من كلمة " performe " والتي تعني تم أو أنجز أو أدى

accomplir¹.

" من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به"² .

ب - اصطلاحا :

"يعني النتائج العلمية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال "

ويمكن تعريفه على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"³.

"وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁴.

ويمكن اعتبار الأداء الوظيفي " سلوك، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله وباعتباره انه سلوك يفرز

أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي المبذول أو الذهني المبذول"⁵.

ويرى ANDREW D بأن الأداء الوظيفي هو " تفاعل لسلوك الفرد أو الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد

بتفاعل جهده وقدرته"⁶.

ويرى مروان النسور الأداء الوظيفي على أنه " ما يقدمه الأفراد من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم

بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"⁷.

وهناك من يرى أن أداء الموارد الوظيفية يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات

المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم الإنجاز المطلوب وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات

والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن

تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال¹.

¹ Dictionnaire la rousse de la langue française .2001. p766.

² عادل محمود الرشيد ، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 20 ، العدد

03 ، 2004 ، ص -23

³ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، المجلد 14 ، ص 26 .

⁴ بو الشرس كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 83 .

⁵ راوية حسن ، إدارة الموارد الوظيفية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 209 .

⁶ ناصر محمد ابراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامع نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص 02 .

⁷ مروان محمد النسور ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الأفراد في القطاع المصرفي الاردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية ، مجلد 20 ، العدد 2 ، 2012 ، ص 192 .

عند توماس جيلبرت (THOMAS GILBER): يقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك Behavior وبين الإنجاز Accomplishment والأداء ، ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج ، أو التفتيش " ، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن أمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز " إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا " وينبغي الإشارة هنا إلى ان هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس².

من خلال التعريف السابقة يمكننا إعطاء التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي " هو كل نشاط أو عمل أو مهارة من طرف الأفراد داخل المؤسسة، سواء كان عضليا أو فكريا في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي :

يحظى الأداء بمكانة هامة داخل المؤسسة وهو النتيجة المستهدفة ، تنعم المؤسسة بالاستقرار والبقاء وروح الاستمرارية من خلال الأداء المميز من قبل الأفراد فترجع أهمية الأداء إلى³ :

- ارتباط المؤسسة بدورة حياتها في مراحل مختلفة، أي المرور عبر مراحل وتخطي مرحلة النمو على مرحلة أكثر تقدما وذلك بالاعتماد على مستوى الفعالية والكفاءة مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة الفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة وهذه المراحل تعبر في مجملها على أن ارتقاء المنظمة لا يكون إلا بأدائها الفعلي؛
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية⁴؛
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الأفراد ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد الوظيفية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

الكهربائية - بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية - اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015- ص 105 .

² عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء الوظيفي في المنظمات - الأسس النظري ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص ص 25، 26 .

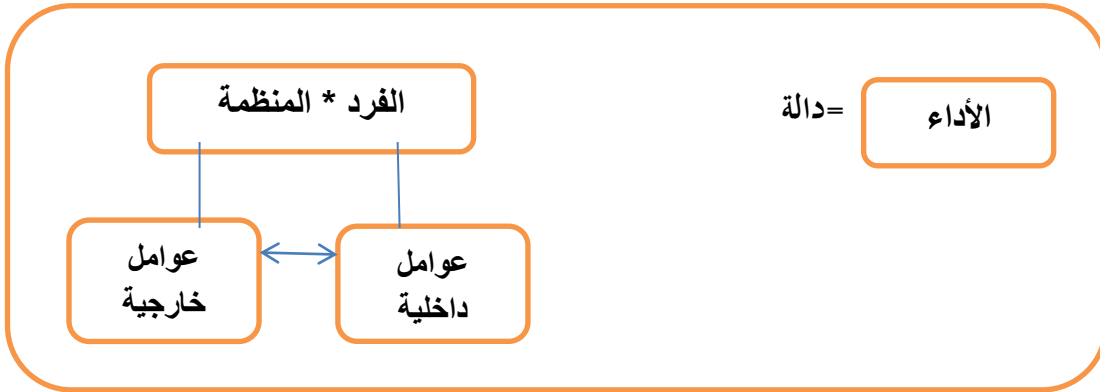
³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس- رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - الجزائر ، 2010 ، ص 64 .

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 45 .

ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء¹ :

هناك العديد من العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء ، حيث يعتبر هذا الاخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية ، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات ، الخصائص الجسمية ، الحالة المزاجية ، الدوافع.... إلخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة ، ثقافة المؤسسة ، نمط القيادة في المؤسسة ، سياسات المؤسسة.... إلخ) هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(2- 1) العوامل المؤثرة على الأداء

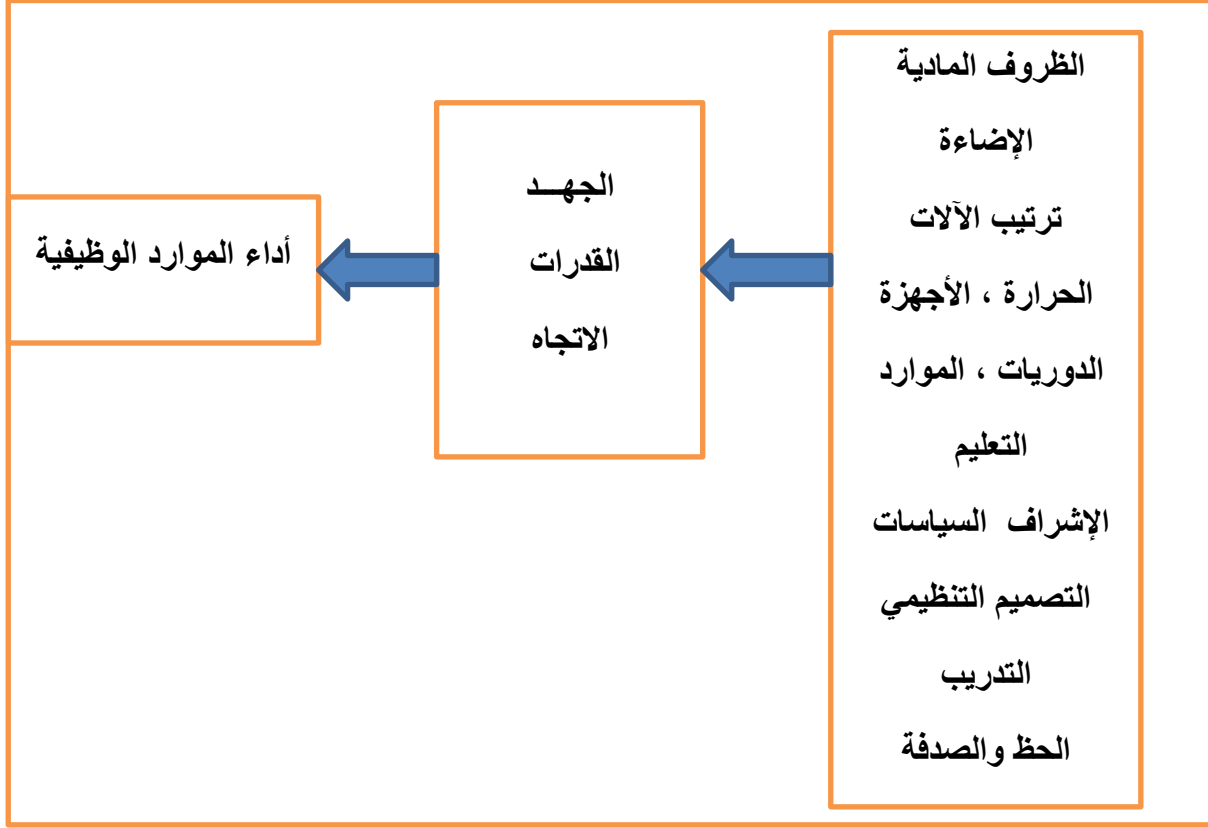


المصدر : مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 73 .

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 73 74 .

وهناك من ينظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-2) العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر : راوية حسن ، إدارة الموارد الوظيفية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 212 .

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته والمعوقات.

أولا : عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي¹.

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- **كمية العمل المجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

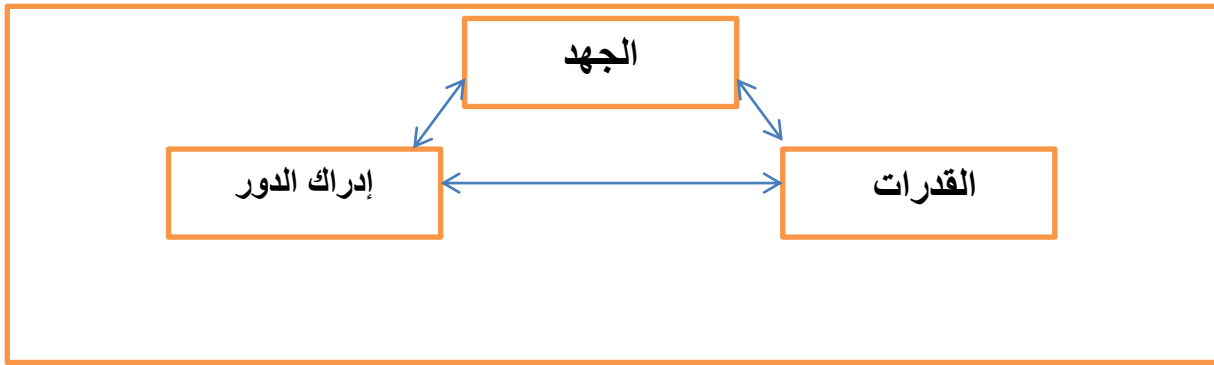
¹ البراهيم فيص بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الأفراد في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الأفراد في مجلس الشورى - شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 40 .

- نوعية العمل : وتشمل الدقة، النظام ، الإتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
ثانيا : محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد¹ ؛ والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة :

شكل رقم(2-3) محددات أداء الموارد الوظيفية



المصدر : خير الدين جمعة ، مرجع سابق خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد الوظيفية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية – اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، ص 106

- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة .

- إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء .
ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي = الجهد * القدرات * إدراك الدور .

¹ راوية حسن ، غدارة الموارد الوظيفية ، مرجع سابق ، ص 210 .

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الأفراد الآخرين .

ثالثا: معوقات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي توقف عليها أداء الفرد التي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة الحرارة، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، إلا أن هذه العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء الفرد وإنتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الفرد، ذكاؤه و قدراته الخاصة ، سماته الشخصية ، خبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية¹ .

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير واضحة أو نمط إشراف سيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد² :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين ؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الأداء .

للأداء مكونات وأبعاد أساسية دونها لا يمكن التحدث عن وجود أفعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد في المنظمات .

أولا : أنواع الأداء : بعد التعرف على الأداء والتطرق إلى محدداتها ومعوقاته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواعه.

إن نوع الأداء يكون حسب معايير التقييم حيث يمكن تقسيمه إلى أنواع حسب المعيار:

1- معيار المصدر :

أ- الأداء الداخلي : ويطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما

يلي:

¹ مجدي احمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 187 .
² راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 216 .

- **الأداء الوظيفي** : هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي**: و يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- **حسب معيار الشمولية**: ينقسم هذا الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسات لأهدافها الشاملة كالأستمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

ثانيا : أبعاد الأداء :

نعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد:

- الجهد المبذول؛

- كمية الجهد؛

- نمط الأداء.

- **الجهد المبذول** : يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة ،

وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

¹ عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ليبيا ، 1988 ، ص 59 .

- كمية الجهد: مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء وكميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة الأعمال، فعلى على أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو اتخاذ قرار لمشكلة معينة أو أسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي :

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد الوظيفية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مراحل وطرق تقييمه وكذلك الأخطاء الشائعة في التقييم.

المطلب الأول: تعريف أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة، وهذا سعيًا منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، ويبين كذلك مواطن القوة والضعف التي تحيط أداء الأفراد والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

لقد قدمت تعاريف مختلفة ومتعددة حول عملة تقييم الأداء ومن أهمها نذكر :

- " يقصد بتقييم أداء الموارد الوظيفية دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم ، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل "².
- " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل "³.

¹ محمد سعيد انور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية مصر ، 2002 ، ص 220 .

² عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد الوظيفية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 285 .

³ الصيرفي محمد ، إدارة الموارد الوظيفية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007، ص 208 .

2- أهمية تقييم الأداء :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية¹ :

- تحديد مدى كفاءة الفرد ؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية ، علاوة ، مكافأة) ؛
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس؛
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله ، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
- يؤدي شعور الأفراد بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم ، على الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه انفسهم وعملهم معا ؛
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود الأفراد؛
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الأفراد؛
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد الوظيفية ذات المؤهلات النوعية؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد الوظيفية (التوظيف ، التدريب).

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير والفرد

نوجزها فيما يلي:

1- على مستوى المنظمة²:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الأفراد تجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

¹ غربي علي وآخرون ، تنمية الموارد الوظيفية ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 139-140
² الهيتي خالد عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص ص 200-201 .

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى الفردية ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد الوظيفية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 2- على مستوى المديرين¹:
- تطوير العلاقات الجيدة مع الأفراد والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى عملية تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- فمواجهة المدير أو المشرف للفرد للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة ، وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الأفراد والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .
- 3- على مستوى الفرد² :
- دفع الأفراد إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور الأفراد بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- يزود تقييم الأداء الوظيفي بمعلومات واقعية عن أداء الأفراد في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد الوظيفية في عملية تخطيط الموارد الوظيفية ، ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك³.
- إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي ، إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاوله معالجة الجوانب السلبية في أدائهم ، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها ، وليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الأفراد وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية .

¹ الصيرفي محمد ، إدارة الموارد الوظيفية ، مرجع سابق ، ص 209 .

² المرجع السابق ، نفس الصفحة .

³ حسونة فيصل ، إدارة الموارد الوظيفية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ص 149 .

المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء وخصائصه .

أولا : معايير تقييم الأداء .

يتم تقييم أداء الأفراد باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، وتنقسم إلى نوعين :

- ذاتية (سلوكية) تسمى بعناصر الأداء
- موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء

1 - **معايير ذاتية (سلوكية) :** تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر ف الفرد وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي¹.

- مهارة الفرد في أداء مهامه؛
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى الفرد واستعداده لزيادتها وتطورها؛
- إدراك الفرد لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛
- الإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا؛
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

1- **معايير موضوعية :** (معدلات الأداء) تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبة العمل مثلا :

- كمية الانتاج، النوعية ، السرعة ، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، وجودتها، الزمن المحدد للإنجاز ، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا ف تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام معدلات في قياسها والعكس صحيح ، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا².

خصائص تقييم الأداء:

حتى يكون المعيار دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية³:

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد الوظيفية ، منظور القرن الواحد والعشرين ، 1999 ، ص 335 .
² إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد الوظيفية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم التجارية فرع ادارة أعمال ، 2006 ، ص 57 .
³ إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص58 .

- **الصدق.** : يقصد به ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.
- **الثبات :** (ثبات المقياس) يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، اما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه ، وغن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية¹.
- **التمييز :** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .
- **سهولة استخدام المقياس :** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

المطلب الثالث : مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي :

أولا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي :

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء لعنصر الوظيفي ، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة .

1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي²:

- أ- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة؛
 - ب- **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث؛
 - ت- **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بن كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة الأفراد منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.
- وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا معتدلا.

¹ الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد الوظيفية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ص 203-204 .
² درة عبد الباروي وآخرون ، إدارة القوى الوظيفية ، مرجع سابق ، ص ص 280-282 .

وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبياً كأعمال البحوث.

- ث - **تحديد المقيم** : المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم ، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه .
- ج- **تدريب المقيم** : إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية وتخطيطها لتبصير المقيمين لكيفية التنفيذ السليم لها ، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء سيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً .
- ح- **علنية نتائج التقييم** : يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع الأفراد أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية .

- خ- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد**: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع الأفراد بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- د- **التظلم من نتائج تقييم الأداء**: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ لقد وُجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع الأفراد سيحدث نوع من استخدام هذا الحق ، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم ، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى الأفراد شعوراً بعدالة التقييم .

- ذ- **تصميم استمارة التقييم** : هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة الأفراد ، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها ، ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيّم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيّم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة وسهولة الاستخدام .

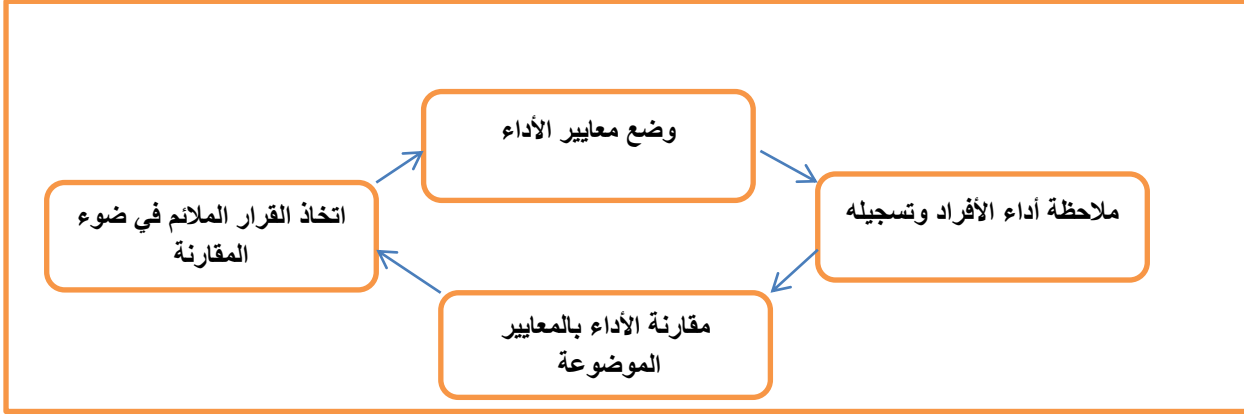
1- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء: يقوم بهذه الخطوات المقيّم وتشمل على ما يلي:

- أ- دراسة مقاييس او معايير التقييم المحددة ويمكن فهمها بشكل ممتاز .

- ب- ملاحظة أداء الأفراد وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- ت- مقارنة أداء الأفراد بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- ث- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة .

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيّم:

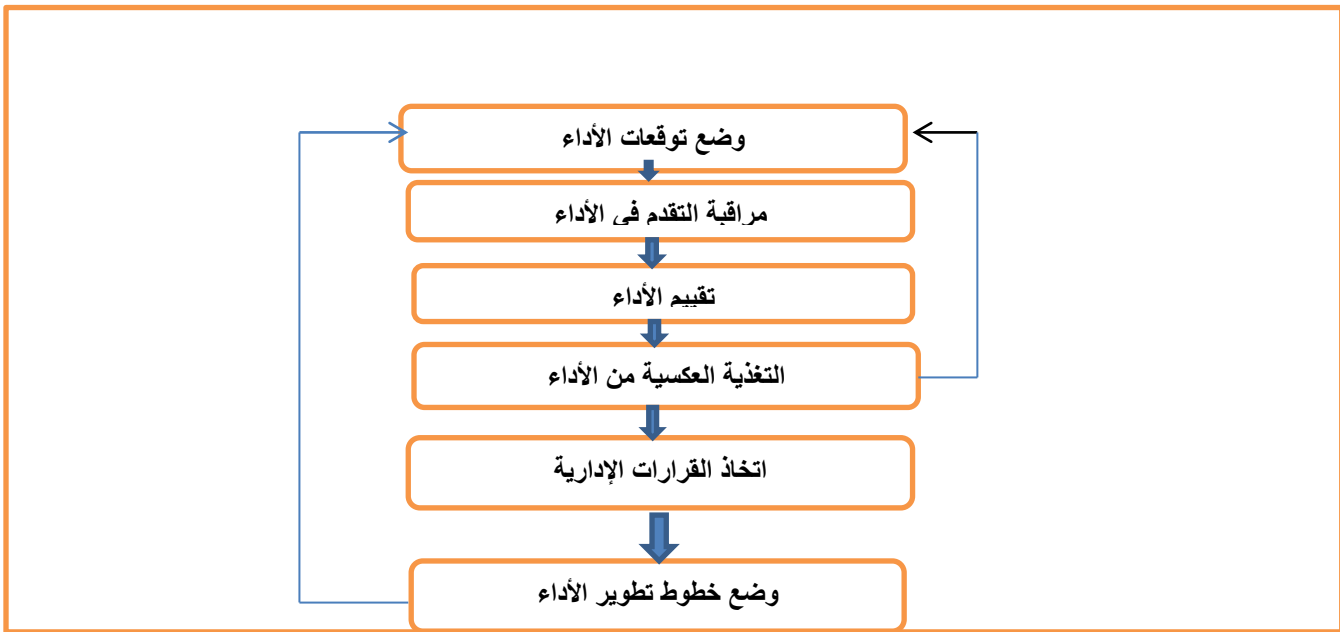
الشكل رقم (2- 4): خطوات تقييم الأداء



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء الوظيفي في المنظمات – الأسس النظري ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص 28 .

وقد عبر مؤيد السالم و حرحوش عادل من خلال النموذج التالي عن خطوات الأداء :

الشكل رقم (2- 5) : خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد الوظيفية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن،ص206 .

وسيتم شرح هذه الخطوات كالتالي: ¹

- 1- وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والأفراد على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل .
- 3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الأفراد في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- 4- التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي .
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية : وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية ، النقل ، التعيين والفصل

ثانيا طرق تقييم الأداء الوظيفي :

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ، منها ما هو معقد ، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأراض . ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام أحد الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها ، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق ، وعلى العموم إن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق :

- 1- الطرق التقليدية : حيث يُشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية ، والتي تتفرع إلى عدة طرق أهمها :

أ - أدوات المقارنة بين الأفراد : وفي هذه الأدوات يقوم المقيّم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاث اشكال لأدوات المقارنة :

- طريقة الترتيب²: يُكوّن الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة والبساطة ، لكنها

¹ الهيتي خالد عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 205-206 .
² حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد الوظيفية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 280 .

تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

- **طريقة المقارنة الشئانية¹**: وفيها يقوم المقيّم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.
- **طريقة التوزيع الإجباري²**: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبيرة من الأفراد من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء الأفراد الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويُطلب من المقيّم توزيع الأفراد إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:
 - المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من الأفراد.
 - المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من الأفراد.
 - المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من الأفراد.
 - المجموعة الرابعة (مجموعة الممتازين) = 10% من الأفراد.

ب- طريقة التمثيل البياني³:

يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويُطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لك صفة والتي تُقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة .

1- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء الفرد بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات الفرد وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء الفرد بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:

أ - **طريقة الأحداث الحرجة⁴**: تعتمد هذه الطريقة بتسجيل المقيم للأحداث الجوهرية التي قام بها الفرد، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ يكون هذا القرار على التصرف أو السلوك الذي

¹ درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد الوظيفية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 276 .

² درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد الوظيفية، مرجع سابق، ص 288 .

³ المرجع السابق، ص 289 .

⁴ الصيرفي محمد، إدارة الموارد الوظيفية، مرجع سابق، ص 152 .

أظهره الفرد تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد الوظيفية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك .

ب- الإدارة بالأهداف¹: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :

يجتمع الرئيس والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .

يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها .

يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمها لها .

- إذا تبين من عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها .

ج- طريقة الاختيار الإجباري²: هنا يتم اعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثل الصفات غير المرغوب، وتتولى إدارة الموارد الوظيفية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجدها انما مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد الوظيفية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها ووضع الشفرة تُحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح .

الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

أ- التحيز³: إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم بحيث تفضيل عامل عن عامل له تأثير كبير بناء على أسباب شخصية أو اجتماعية او نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمانة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤشرات قد تؤدي إلى

¹ بربر كامل، إدارة الموارد الوظيفية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134

² مرجع سابق، ص 230-231 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص 282 .

- انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية وللتقليل من هذا التحيز يجب اشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال:
- مستوى ثاني للمراجعة: ذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي.
 - التقييم الجماعي: التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء الفرد.
 - تعدد التقييم: قيام كل مشرف له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الفرد الخاضع للتقييم.
 - مراجعة خبير مختص: الاستعانة بخبير مختص للتقليل من التحيز الشخصي.
- أ- التساهل واللين أو التشدد والصرامة¹: يستخدم بعض المشرفين التشدد في تقديراتهم وذلك بإعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهم والتساهل مع الجميع، وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء الجميع والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس أو عكس ذلك كالذين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها
- ب- النزعة المركزية²: الميل نحو الوسط ويُعد الخطأ الأكثر شيوعاً في أماكن العمل وفي مجال التقييم، نتيجة لميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع المرؤوسين ، رغم وجود الاختلافات ووضوحها في الأداء ويعود هذا إلى جهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم وعدم اكتشافها أو تقديرها أو لعدم توفر البيانات اللازمة والكافية والمتعلقة بمستوى أدائهم ويؤدي إلى غلق الباب أمام نمو الأفراد المتميزين وتقدمهم في المسار الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي .
- ت- الهالة³: مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير ، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يُعطى لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقاً لصفة او خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة .
- ث- العجز او النقص : تحمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في الوظيفة .
- ج- خطأ الاختلاف في فهم المعايير⁴: ينشأ هذا الخطأ عندما فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول ، ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين .
- الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم :
- ترتبط بالمدخلات وعمليات ونشاط القياس ويمكن حصرها في ما يلي :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد الوظيفية ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر ، 2009 ، ص ،

264 .

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الطبعة 1 ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 302 .

³ محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2001 ، ص 78 .

⁴ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سابق ، ص 90 .

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم الأداء ؛
 - عدم وضوح في أهداف التقييم ، فقد تخطيء المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تقييم للوقت والمال¹؛
 - عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز ، جيد ، متوسط ،...) في التمييز بين الأفراد؛
 - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال²؛
 - سوء اختيار اجراءات التقييم .
 - تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة³.
- تقييم عوامل غير قابلة للقياس⁴:
- يعمل الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة للقياس مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص فيه، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة، وحتى يتم تجنب ذلك يجب الالتزام بما يستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

¹ خالد عبد الرحمان الهيثي ، مرجع سابق ، ص 215 .

² احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، عمان ، الدار الجامعية للنشر ، 2003 ، ص 275 .

³ زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الأفراد والشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 206 .

⁴ أحمد محمد المصري ، تخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 117 .

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء:

إن استثمار الثقافة التنظيمية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي ، يدعم قدرة المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وجودة المنتج ، ما يضمن لها البقاء والمنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة .

المطلب الأول: دور الثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء:

يرى ساندرز (1998) أن ثقافة البيروقراطية تتصف بثلاث صفات وهي

- **التدرج الهرمي للسلطة** إذ تترافق المركزية مع البيروقراطية في تعريف المسؤوليات، وتحديد التوجهات بوضوح ، فالمستويات الإدارية المتدرجة تسمح بانسيابية اتخاذ القرارات، ويتخذ كل مستوى القرارات، وينفذها بسرعة ، ومن دون حصول أي جدل، وذلك لوضوح نطاق سلطاته ومسؤولياته، إن البيروقراطية تناسب المنظمات المقسمة في المجتمعات الصناعية الحديثة إلى أجزاء وفروع .
- **التقسيم الإداري** ويتناول الفصل بين الشخص البيروقراطي والوظيفة التي يشغلها، فلا تتخذ القرارات وفقا للمعارف، أو بما يخدم الأصحاب، ويحقق المحسوبيات، بل لما فيه من مصلحة المنظمة فتتم التوظيفات والترقيات بناء على الجدارة، وليس على أساس تقديم خدمة لصديق أو قريب.
- **القوانين البيروقراطية** : فالقوانين والقواعد الإدارية والاجراءات لا تترك أي مجال للنزوات والأهواء . إن أكثر نقاط القوة في البيروقراطية ، على الرغم من سمعتها السيئة ، هي أنها تقدم مستويات إدارية واضحة المعالم متخصصة ، بإمكانها غرلة المشاكل، والتشجيع على المبادأة، ناهيك عن استقرار المؤسسات العامة . أما موسى (1995) فيقول إن من أهم إيجابيات الثقافة البيروقراطية أنها تقوم على الوضوح والاحترام، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي وضمان استمرارية العمل واستقراره والمساواة، ودعم القيم والسلوكيات الرسمية الموضوعية، وهي وسيلة لتنسيق الجهود، وتحديد المسؤوليات بشكل يساعد على تحقيق و تحسين الأداء الوظيفي، فالثقافة البيروقراطية هو تيسير الامور وليس تعقيدها، ولكن اتساع أعمال الحكومات والمنظمات وتعددتها أدى إلى إساءة استعمال مصطلح البيروقراطية، وإساءة فهمها¹.

¹ رندة اليافي الزهري ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر، العدد3 ، المجلد 30 ، 2002 . ص ص 238-239 .

المطلب الثاني: دور الثقافة الإبداعية في تحسين الأداء الوظيفي:

الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الامراض الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين الأفراد، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء¹.

فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح الأفراد المزيد من الحرية وتطلق طاقاتهم الابداعية، وقدراهم الانتاجية، كما تمنحهم السلطة الكافية لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع إلى المسؤولين وتمكنهم من المبادرة في أداء المهام والواجبات، ما يعني دعم الثقة بالنفس وزيادة الإحساس بالذات، وهو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وروح الولاء والانتماء للمنظمة ونقص معدلات التغيب ودوران العمل، خصوصا إذا رافق ذلك جو مفعم بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي و المحافظة عليه، والمشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسيير أمور المنظمة ومسؤوليتهم اتجاه الجماعة واتجاه القرار المتخذ فيبدلون كل ايجابا وسلبا، وتسهل عملية الاتصال في الاتجاهين العمودي والأفقي، في حين يترتب عن الاختلاف صعوبة فهم كل طرف للآخر نتيجة عدم وجود رغبة في سماعه او تلقي أوامر أو تعليمات أو حتى معلومات منه .

المطلب الثالث : دور الثقافة الداعمة في تحسين الأداء الوظيفي

العمل الجماعي هو القدرة على العمل من أجل تحقيق رؤية مشتركة، فهو القدرة على مباشرة الإنجازات الفردية تجاه الأهداف التنظيمية، ويعتبر الوقود الذي يسمح للأفراد المشتركة لتحقيق نتائج غير مألوفة.

أداء أعضاء الفريق يكون إيجابيا ومتناسقا عندما تكون درجة تماسك الأعضاء عالية مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية ، ويعمل أعضاء الفريق بجدية من أجل اشباع حاجات الفريق وإرضائه، ويمكن التوصل إلى أن روح الفريق والعمل الجماعي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث كلما زاد التعاون والتماسك والعمل كفريق وكوحدة واحدة داخل المنظمة كل ما أدى إلى تحسن وتطوير الأداء والعكس صحيح .

عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة ، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة ويتم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات

¹ عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، الدوحة ، قطر ، 1998 ، ص 54 .

المطلب الرابع : دور ثقافة المهمة في تحسين الأداء

لكي يكون الأداء متميز يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات و غير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم، وتوفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة، وتخطي ما قد يصادفه من عقبات ورصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد عن أدائه وفق نتائج التقييم¹.

تتطلب ثقافة المهمة القيادات الإدارية في جميع المستويات، فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى، على أن تتوفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات، فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الاستراتيجية².

وبعبارة أخرى فإنها استراتيجية إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الإدارة فحسب ، وإنما عليها توفير بيئتها، يتقدم ذلك تشجيعا للأفراد في امتلاك مهارتهم وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك وتوفر شروط نجاحه³.

¹ ورقة عن تكوين الأفراد مدخل معاصر للإصلاح الإداري تاريخ النصف : 2019/05/26 عن الموقع <https://hrdiscussion.com/hr19246.html>

² إدارة الأداء المتميز للموارد الوظيفية ، تاريخ النصف 2019/05/28 الساعة 15:30 عن الموقع :

www.fu300.com/vb/shouthread.php?t=22466

³Gevase R ,Bushe ph ,power and Empowered organization ,B.C Canada ,1998,p43

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن كثير من الدراسات اهتمت بإنتاجية الفرد داخل المنظمة، لكنها عجزت تفسير هذا الدور لوحده معزولا عن شخصية الفرد، فهو ليس بألة تنفذ أوامر مشغلها، بل هناك تفاعل مجموعة من العوامل تعطينا لمحة أو نظرة عن سلوك هذا الفرد في إطار العملية الإنتاجية، هذا السلوك هو أداء الفرد أو الموظف أو الفرد داخل المنظمة وهو تابع لمجموعة من المتغيرات، ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى على قدرات، ومهارات وخبرات الأفراد التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها.

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بثانوية بلعلى ابراهيم - بوزينة -

تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بـ ثانوية بلعلى إبراهيم بوزينة - باتنة -، وذلك لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد على أرض الواقع، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة الذي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية

تعتبر المؤسسة التربوية اللبنة الأساسية لرقى وتطور أي مجتمع وتكون بذلك صورة حية للمستوى الحضاري له، هذا الأخير الذي يكون تحصيل حاصل يعكس مدى نجاح الإصلاحات المختلفة والبرامج الجسدة لها. و كفايات إحداث و تنظيم و تسيير مؤسسات التربية والتكوين محددة بموجب عدة نصوص تشريعية (باستثناء مؤسسات التعليم التحضيري).

تعد المدرسة الأساسية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية، إن إحداث مؤسسة تربوية يتم بموجب مرسوم ويتم إغلاقها أو إلغاؤها بنفس الشكل¹. وعليه تعتبر المتوسطات و الثانويات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و بهذه الصفة تتمتع بالإضافة إلى الشخصية المعنوية بالاستقلال المالي، الشخصية المعنوية تطبق على مجموعة من الأشخاص و الأموال و تستهدف غرضاً مشتركاً فتصبح هذه المجموعة من الأشخاص و الأموال هي الأشخاص القانونية و يترتب على ذلك أهلية قانونية لاكتساب الحقوق و الالتزام بالواجبات.

ويعتبر المدير الممثل الشرعي للمؤسسة التي يشرف عليها، الاستقلال المالي يمنح للمؤسسة حق اقتناء وكسب أملاك منقولة أو عقارات، كما لها ميزانية خاصة بواسطتها تقدر إيراداتها وترخص نفقاتها².

¹ - مرسوم 71/76، مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396، الموافق 16 أبريل سنة 1976، يتضمن تنظيم وتسيير المدرسة الأساسية، المادة 1 والأمر رقم 35/76، مؤرخ في 76/4/16، المتعلق بتنظيم التربية و التكوين، المادة 77 بتصرف .

² - مؤلفات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، وحدة التسيير المالي والمادي، ص 70.

والمؤسسة في قانون العمل الجزائري خلية اجتماعية تتميز وتنفرد بنشاط مميز تحت سلطة واحدة ويشير هذا المعنى بأن المؤسسة تتميز بعنصرين رئيسيين هما :

1. **العنصر البشري:** يتمثل في العمال الذين تتفاوت مستوياتهم بتفاوت مؤهلاتهم.
2. **العنصر المادي:** ويتمثل في موضوع أو نشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: أقسام وهيكل المؤسسة التربوية:

أولا: أقسام المؤسسة التربوية :

لقد عرف النظام التربوي في الجزائر جملة من التحولات وذلك بالموازاة مع الإصلاحات الناتجة عن تبني النهج الديمقراطي واقتصاد السوق، حيث تم إصدار مجموعة من القوانين التي تركز هذا التوجه ومنها القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08 الصادر في 23 جانفي 2008 الذي ألغى جميع الأحكام المخالفة له لاسيما أحكام الأمر 35/76 المؤرخ في 16 أفريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتعليم المعدل والمتمم، فقد أعيد تنظيم التمدرس في القانون 04/08 كما يبينه نص المادة 27 " تتكون منظومة التربية الوطنية من المستويات التعليمية الآتية :

- التربية التحضيرية.
- التعليم الأساسي، الذي يشمل التعليم الابتدائي و التعليم المتوسط.
- التعليم الثانوي العام و التكنولوجي "

ونص المادة 81 " يمنح التعليم في مؤسسات التربية والتعليم الآتية :

- المدرسة التحضيرية.
- المدرسة الابتدائية.
- المتوسطة.
- الثانوية. "

أسس المدرسة الجزائرية³

1. غايات التربية : (المواد 1-2)

- رسم ملامح مواطن الغد.
- تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية، متعلق بقيم الجزائر يفهم العالم و يتكيف معه و يؤثر فيه.

³- القانون التوجيهي للتربية رقم 08/04 المؤرخ في 23 جانفي 2008.

2. مهام المدرسة : (المواد 3-6)

- التهذيب بالمعارف ؛

- التنشئة الاجتماعية بالمواطنة؛

- التأهيل بالاندماج.

3. المبادئ الأساسية للتربية الوطنية : (المواد 7-18)

- مجانية التعليم و إلزاميته؛

- تكافؤ الفرص بتوفير التعليم لكل الجزائريين دون أي نوع من التمييز؛

- التكفل بالمعلمين و عدم تسييس المدرسة؛

- التلميذ مركز اهتمامات السياسة التربوية؛

- توفير الهياكل بما فيها المدارس الخاصة .

أما تعريفها من الناحية التشريعية :

فالمؤسسة التربوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية

الوطنية تنشأ و تغلق بموجب مرسوم و تلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة

العمومية لها حق الاكتساب و الملكية بواسطة

مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي يعرف بالمحاسب العمومي و هذا طبقا لقاعدة فصل السلطة و ثنائية

التنفيذ .

و يمثل فيها التلميذ العنصر الأساسي وال محور الذي تدور حوله كل الأنشطة وإعدادة للعمل واكتساب المعارف العامة

العلمية والتكنولوجية ومنحه تربية تساعد على التفاهم بين الشعوب، ويتفرع النظام التربوي في المؤسسات التعليمية إلي

مستويات التعليم التالية:

التعليم التحضيري-التعليم المتوسط-التعليم الثانوي⁴.

التعليم الابتدائي - التعليم المتوسط - التعليم الثانوي

ثانيا : التعريف بمؤسسة ثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة :

1- ⁴ القانون رقم 08-04 مرجع سابق

تقع ثانوية بلعلي إبراهيم بوزينة بدائرة بوزينة ولاية باتنة وهي مؤسسة تربوية تختص بالتربية والتعليم تستقبل تلاميذ متوسطي مصطفى بن بولعيد و فاتح الشريف ، تاريخ إنجازها 15 سبتمبر 2005 وتاريخ افتتاحها الموسم الدراسي : 2006/2005.

تتربع الثانوية على مساحة إجمالية تقدر ب :16367.67م² منها المساحة المبنية : 5852 م² والمساحة غير مبنية : 10515.67 م² طاقة استيعابها 800 تلميذ منها 300 تلميذ نصف داخلي عدد قاعات التدريس 19حجرة وأربعة مخابر وقاعتين للإعلام الالي ومكتبة وقاعة خاصة بالأساتذة ومجمع إداري يتضمن العديد من المكاتب الإدارية بالإضافة الى مطعم مدرسي طاقة استيعابه 300 تلميذ . يزاول الدراسة بها حوالي 520 تلميذ يستفيد 300 منهم من النظام نصف داخلي يتوزعون على 18 فوج تربوي ضمن ثلاث مستويات :

السنة الأولى ثانوي : 06 افواج تربوية منها 02 جذع مشترك آداب و 04 افواج جذع مشترك علوم

السنة الثانية ثانوي : 06 افواج تربوية منها 01 فوج شعبة آداب وفلسفة و 01 فوج شعبة آداب ولغات اجنبية و 02 فوج شعبة علوم تجريبية و 02 فوج شعبة علوم تجريبية و 01 فوج شعبة تسيير واقتصاد و 01 فوج شعبة تقني رياض 01 فوج شعبة تسيير واقتصاد و 02 فوج شعبة تقني رياضي

يؤطر هؤلاء التلاميذ طاقم تربوي وإداري يتكون من 50 استاذ في مختلف المواد والتخصصات وفريق إداري يتكون من 35 موظف بما فيهم عمال الخدمات بالإضافة الى 15 فردا من عمال وإداريون في اطار الإدماج المهني السنة الثالثة ثانوي :07افواج تربوية منها 02 فوج شعبة آداب وفلسفة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح ، ويرأسها مدير يمارس مهامه طبقا للأحكام الواردة في أمرية:76وهو مسئول عن حسن سير المؤسسة، وعن التأطير و التسيير الإداري والتربوي، وهو ملزم بالحضور في المؤسسة.

ويستحضر في أي وقت من الليل و النهار، وينشط مختلف المصالح وينسق بينها، ويسخر كل الوسائل البشرية والمادية لخدمة المصلحة العليا للتلاميذ.

ولدينا فيما يلي المخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية:(انظر الملحق رقم 01)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛ عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات و أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية وعرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج.

المطلب الاول : منهجية الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة والبالغ عددهم 76 موظف بين مختلف الفئات موضحة كما يلي :

44 أستاذ -16 إداري - 16 عامل مهني .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بنسبة 72% من مجتمع الدراسة ومن مختلف الفئات وبلغ حجم عينة الدراسة 55 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 49 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 10 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 39 استبانة أي بنسبة (71%).

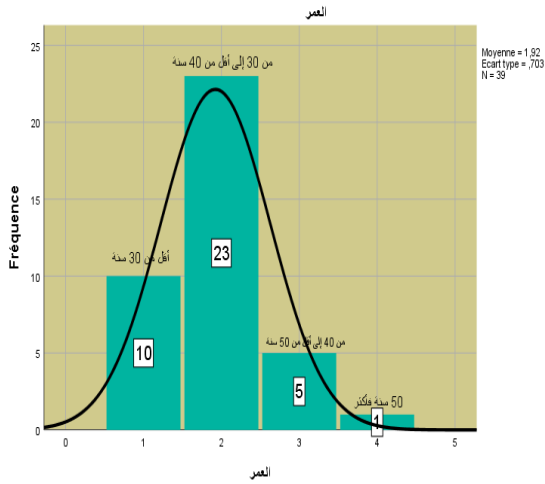
والجدول التالي يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

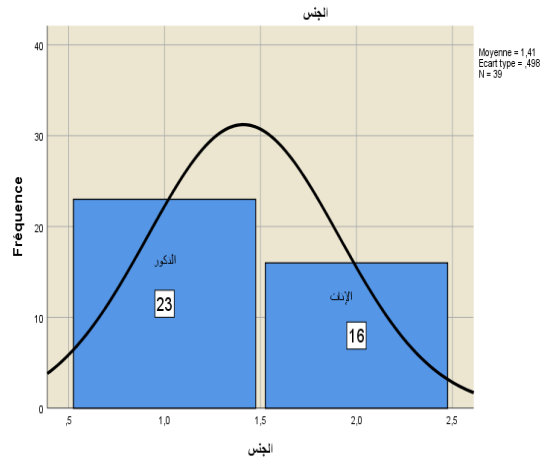
النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
59	23	ذكر	الجنس
41	16	أنثى	
100	39	المجموع	
25.60	10	أقل من 30 سنة	العمر
59	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
12.8	05	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
2.6	01	50 سنة فأكثر	
100	39	المجموع	
23.10	09	بكالوريا فاقل	المؤهل العلمي
38.5	15	ليسانس	
7.70	03	مهندس	
25.60	10	ماستر	
5.10	02	دراسات عليا متخصصة	
100	39	المجموع	
56.40	22	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
20.50	08	من 5 سنوات وأقل من 10	
12.80	05	من 10 سنوات وأقل من 15	
10.30	04	من 15 سنة فأكثر	
100	39	المجموع	

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بثانوية بلعلي ابراهيم بوزينة-

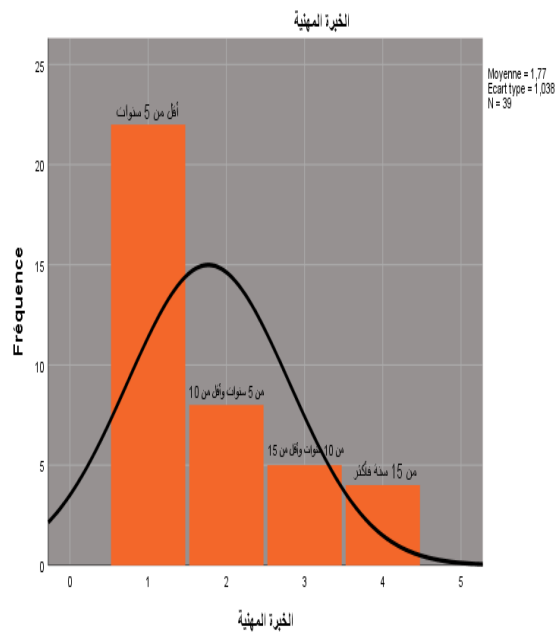
توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية



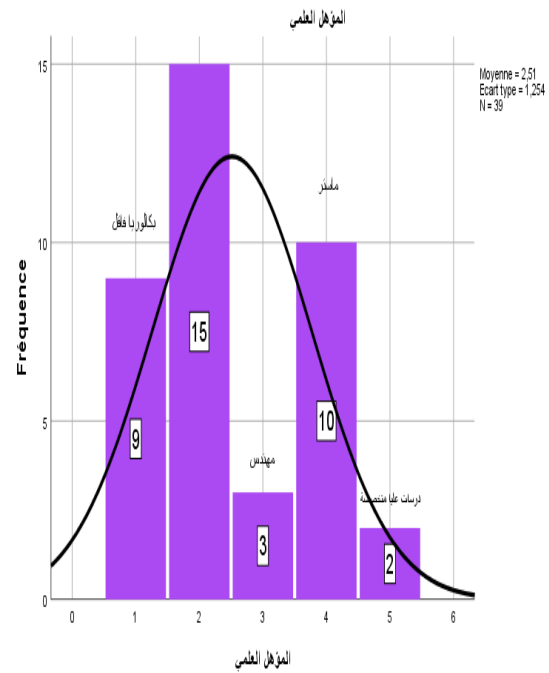
مدرج تكراري لعينة الدراسة حسب الجنس



توزيع تكراري لأفراد عينة الدراسة حسب درجة الخبرة المهنية



مدرج تكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



مدرجات تكرارية لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 25

مما سبق نلاحظ أن العدد الأكبر من الأفراد في المؤسسة هم من الذكور بنسبة 59%. وتدل نتيجة متغير العمر على تنوع الفئات العمرية لأفراد الدراسة بما يخدم أهداف الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، حيث أن الفئة العمرية الأكثر هم فئة من (30 سنة إلى أقل 40 سنة) بنسبة 59% وهي فئة الشباب اصحاب الخبرة وذلك هناك نوع استقرار للموظفين.

وتدل نتيجة متغير المؤهل العلمي على تنوع المستوى التعليمي لمفردات الدراسة مما يعني أن نظرهم لعناصر الثقافة التنظيمية سيتأثر بمستواهم العلمي وقد بلغت النسبة الأعلى (38.50%) لفئة شهادة الليسانس، وتليها مباشرة شهادة الماستر بنسبة 25.60% وذلك كون التوظيف مؤخرًا كإساتذة بالثانويات يشترط فيها شهادة ماستر للأساتذة. وتدل نتيجة متغير الخبرة المهنية على توفر عامل الشباب و الخبرة لدى مفردات مجتمع الدراسة وهم فئة من (أقل من 5 سنوات) بنسبة أعلى (56.4%) تليهم فئة (05 سنة إلى 10 سنوات) بنسبة (20.50%) مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو الأشياء، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

المطلب الثاني : منهج وأدوات التحليل الإحصائي .

أولاً : منهج الدراسة :

يستند هذا البحث على المنهج الوصف التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها .

ثانياً : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في ثانوية بلعلي إبراهيم بوزينة ، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1- المصادر الثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي،

والتعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

2- المصادر الرئيسية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي إصدار 25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات.

ثالثا : تصميم الاستبيان: بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث قمنا بتصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ **القسم الأول :** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

◀ **القسم الثاني:** تناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد بـ ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول :** يناقش الثقافة التنظيمية ، ويتكون من 19 فقرة مقسمة إلى ما يلي:

* **البعد الأول:** الثقافة البيروقراطية ويتكون من 05 فقرات. * **البعد الثاني:** الثقافة الإبداعية ويتكون من 05 فقرات.

* **البعد الثالث:** الثقافة الداعمة من 05 فقرات * **البعد الرابع:** ثقافة المهمة ويتكون من 04 فقرات.

• **المحور الثاني:** يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 11 فقرات.

وقد تبيننا في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول رقم (3-2) مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	1

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V25*** من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

• **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures)** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• **تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance)** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

• **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression)** وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

• **اختبار كولوموجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov)** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

• **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

• **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة:

أولا : صدق أداة البحث (Validité): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. الجدول (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف).

المتغيرة التابعة	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
الأداء الوظيفي	*0.108	*0.200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ أن الأداء الوظيفي يتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

المطلب الأول: . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الثقافة التنظيمية :

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل

من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى

الإجابة عن التساؤل الآتي:

أولا : مستوى الثقافة التنظيمية :

◀ ما مستوى الثقافة التنظيمية ب ثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة حسب تصورات واتجاهات الفردين بالثانوية ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم للثقافة التنظيمية ، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو

: أبعادها والمتمثلة في ثقافة البيروقراطية ، الثقافة الابداعية ، الثقافة الداعمة ،ثقافة المهمة والموضحة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة-

جدول رقم (3-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية :

رقم الفقرة	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الثقافة البيروقراطية					
1	يلتزم المسؤول الأول بالنصوص والأنظمة في تطبيق الثواب والعقاب بكل صرامة.	4	0.513	5	مرتفع
2	تنتقل المعلومات داخل المؤسسة وفقا للتنظيم السلمي.	4.13	0.522	4	مرتفع
3	يلتزم الأفراد بالحضور في الوقت المحدد	4.36	0.622	2	مرتفع
4	تتخذ إجراءات صارمة لمتابعة حضور الأفراد في الوقت المناسب.	4.28	0.510	3	مرتفع
5	يتم أداء العمل وفق ضوابط وإجراءات محددة سابقا	4.38	0.633	1	مرتفع
الثقافة الإبداعية					
6	يشجع المسؤولون الأفراد على مواجهة التحديات والمشاكل الطارئة في العمل.	4.38	0.590	4	مرتفع
7	يسعى المسؤولون إلى المساعدة في تكوين فرق عمل مبدعة	4.33	0.530	5	مرتفع
8	يقدم الفرد ما له من الأفكار حول موضوع معين	4.44	0.680	3	مرتفع
9	يعطي للموظفين الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية	4.44	0.641	2	مرتفع
10	يحرص المدير على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية	4.62	0.544	1	مرتفع
الثقافة الداعمة					
11	يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الأفراد	4.49	0.556	3	مرتفع
12	يستمتع المدير لانشغالات الفردين ويراعي أحوالهم .	4.36	0.628	4	مرتفع
13	يتم اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات	4.33	0.662	5	مرتفع

14	يحبس الأفراد بمناخ تنظيمي إيجابي في العمل	4.56	0.502	2	مرتفع
15	يتميز الأفراد بروح التعاون والمساعدة في العمل	4.56	0.502	1	مرتفع
ثقافة المهمة					
16	يؤكد المسؤولون على إنجاز العمل في الوقت المطلوب	4.44	0.552	1	مرتفع
17	يهتم المدير أساسا بالنتائج التي تحققها المؤسسة.	4.23	0.627	4	مرتفع
18	يتم الحرص على إنجاز المهام أكثر من مراعاة ظروف الأفراد	4.41	0.595	2	مرتفع
19	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب	4.33	0.577	3	مرتفع
الثقافة التنظيمية على نحو عام		4.3711	0.5771		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الأبعاد :

الثقافة البيروقراطية: يظهر الجدول أعلاه أن بعد الثقافة البيروقراطية جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0,560)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بين القبول المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.23-4.44)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,577-0,627)، وهذا ما يفسر بأنه ثانوية بلعلي ابراهيم نجد مجموعة من الممارسات التي تتعلق بالثقافة البيروقراطية -مقارنة بباقي الثقافات الأخرى- والتي تتخذ فيها إجراءات صارمة وردعية لتطبيق التعليمات والقوانين المنظمة للسير الجيد، وكذا في حالة غياب الأفراد، والتأكيد على حضورهم في الوقت المناسب، وانتقال المعلومات تبعا للتدرج في المستويات التنظيمية وهذا راجع أساسا لطبيعة العملية التعليمية والبيداغوجية والتي تفرض الحزم والالتزام والتطبيق الصارم للقانون في حالة التجاوزات أو الإخلال به، لكنها من حيث الترتيب بالنسبة لجميع الأبعاد قد جاءت بعد الثقافة الداعمة، ثم الابداعية، وثقافة المهمة، أي أنه نجد في الثانوية قيم وممارسات وأعراف يولي لها الأفراد أهمية كبيرة لتدعيم الأفراد والاهتمام بهم، والأخذ بمبادراتهم في العمل .

الثقافة الإبداعية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الثقافة الإبداعية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,44) بانحراف معياري (0,590)، ووفقا

لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,44-4,62)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,530-0,680)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للثقافة الإبداعية من خلال اهتمامها بأفكار الفردين و العمل في شكل فرق عمل .

الثقافة الداعمة : نلاحظ أن مجال " الثقافة الداعمة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.46) بانحراف معياري (0,570)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,33-4,56)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,502-0,662)، وهذا ما يفسر مدى إدراك موظفي المؤسسة لأهمية المساندة والتعاون.

ثقافة المهمة: يظهر الجدول أعلاه أن بعد ثقافة المهمة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.35) بانحراف معياري (0,587)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بين القبول المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.23-4.44)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,577-0,627)، وهذا ما يفسر أن موظفي الثانوية يولون أهمية كبيرة للثقافة الإبداعية والداعمة إلى جانب التأكيد على ثقافة المهمة والاهتمام بالنتائج المسطرة والمحقة، والسعي الدائم لتحسينها خصوصا ما تعلق بنسب النجاح وأداء الأفراد .

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للثقافة التنظيمية في ثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة -باتنة - جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (4,3711)، وبانحراف معياري (0,57713)، ونرجع ذلك إلى أنه في الثانوية مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية، والأعراف، والمعتقدات الراسخة في الأفراد التي تهتم بالثقافة الداعمة والإبداعية أساسا إلى جانب اهتمامهم بالنتائج المحققة وثقافة المهمة، مع الالتزام بالقوانين المنظمة للسير الجيد للمؤسسات التربوية كثقافة بيروقراطية .

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الأداء الوظيفي : بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للثقافة التنظيمية ، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء الوظيفي في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بثانوية بلعلی ابراهيم بوزينة-

◀ ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين للمتغير التابع الأداء الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين كما

هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

و فقرات الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عند أداء واجباتي الوظيفية	4.41	0.549	مرتفع	5
02	أخطط للعمل قبل أدائه.	4.46	0.600	مرتفع	3
03	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	4.38	0.493	مرتفع	7
04	أبخر جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	4.31	0.521	مرتفع	10
05	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل	4.36	0.537	مرتفع	8
06	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة في العمل	4.41	0.595	مرتفع	6
07	أبخر الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي	4.33	0.577	مرتفع	9
08	أحرص على المحافظة على العلاقات الجيدة في العمل.	4.46	0.555	مرتفع	3
09	أراعي أحوال زملائي في العمل وأقدم لهم يد المساعدة.	4.44	0.502	مرتفع	4
10	أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	4.51	0.506	مرتفع	2
11	أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل	4.77	0.427	مرتفع	1
	الأداء الوظيفي على نحو عام	4.44	0.533	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى الأداء الوظيفي من منظور عينة الباحثين .

الأداء الوظيفي: يظهر الجدول أعلاه إجمالاً أن الأداء الوظيفي للأفراد مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا المتغير التابع (4.44) بانحراف معياري (0,533)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المتغير توزعت بين القبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.31-4.77)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,427-0,600)، وهذا ما يفسر الاهتمام بمراجعة تنمية الشعور لدى الفرد لدى الفرد بإنجاز المهام الموكلة إليه، وأدائهم الجيد كعامل مهم في كل مؤسسة لضمان تقدمها، من حيث سلوكيات الأفراد ودافعيتهم، وكذا الأعمال التي يقومون بها لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

أولاً اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (3-7): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.022	3.302	0.146	4	0.585	الانحدار
		0.044	34	1.506	الخطأ
			38	2.092	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

معامل الارتباط (R = 0.529)

معامل التحديد $R^2=0.280$

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة-

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (3.302)، وبما أن مستوى المعنوية (0.022) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " الثقافة التنظيمية"، و طبيعة العلاقة بينها و بين الأداء الوظيفي، و التي تم تمثيلها فيما يلي.

الجدول (3-8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة الداعمة ، ثقافة المهمة) في الأداء الوظيفي .

المتغيرات المستقلة	BETA	B	F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقافة البيروقراطية	0.242	0.178	2.301	1.517	0.138
الثقافة الإبداعية	0.381	0.258	3.126	2.509	0.017
الثقافة الداعمة	0.381	0.258	6.293	2.509	0.017
ثقافة المهمة	0.375	0.257	6.066	1.937	0.019
الثقافة التنظيمية	0.473	0.475	10.642	3.262	*0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25 .

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في

الجدول أعلاه ما يلي:

يوضح الجدول رقم (3-8) أن دور الثقافة التنظيمية حيث بلغ مستوى المعنوية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل الارتباط 0.529 وبلغت قيمة T المحسوبة 3.262 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة باتنة .

ومن خلال معامل التحديد المقدر بـ 0.280 يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الأفراد بنسبة 28%.

الفرضيات الفرعية :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

• يوجد دور لبعث ثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء لموظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة باتنة يوضح الجدول رقم (3-8) أنه لا يوجد دور لبعث البيروقراطية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.138 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.517 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للبيروقراطية في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد دور لبعث البيروقراطية في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

• يوجد دور لبعث ثقافة الإبداعية في تحسين الأداء لموظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة باتنة. يوضح الجدول رقم (3-8) أنه يوجد دور لبعث الثقافة الإبداعية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.509 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه "يوجد دور للثقافة البيروقراطية في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة" ونرفض الفرضية الصفرية لها .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

• يوجد دور لبعث ثقافة الداعمة في تحسين الأداء لموظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة باتنة . يوضح الجدول رقم (3-8) أنه يوجد دور لبعث الثقافة الداعمة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.5209 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور للثقافة الداعمة في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ، ونرفض الفرضية الصفرية القائلة أنه " لا يوجد دور لبعث الثقافة الداعمة في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

• يوجد دور لبعث ثقافة المهمة في تحسين الأداء لموظفي ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة باتنة.

يوضح الجدول رقم (3-8) أنه يوجد دور لبعده الثقافة المهمة، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.019 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.937 بالتالي نقبل الفرضية البديلة "يوجد دور لثقافة المهمة في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ، ونرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور لبعده الثقافة الداعمة في تحسين أداء الأفراد في ثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة .

المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة

مدى توفر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، نلاحظ أن هناك دور للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة-المتبناة في هذه الدراسة - في تحسين أداء الأفراد بثانوية بلعلى ابراهيم بوزينة ماعدا بعد البيروقراطية وهذا لعدم التأكيد على أهمية الممارسات الإدارية من طرف الإدارة العليا للثقافة البيروقراطية وعلاقتها بأداء الأفراد-سيما خصوصية هذا القطاع-، أما فيما يخص في المشاركة واتخاذ القرارات بيدون آراءهم وأفكارهم بصفة مقبولة نوعا ما، وطريقة تقييم أداء الأفراد يجب ان يكون مرتبط بالأداء الفعلي المنجز وليس الجميع يتحصل على نفس التقييم وهذه ثقافة سائدة في جميع المؤسسات العمومية، وهذا ما يشجع الأفراد على بذل أكبر قدر ممكن من مجهوداتهم .

تفسير نتائج الفرضيات:

اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج ، انطلاقا من اجابات المستقيمين بخصوص وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الأفراد ، بحيث يمكننا قبول ورفض فرضيات الدراسة .

- نرفض الفرضية القائلة بوجود دور معنوي لبعده البيروقراطية للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء لدى الأفراد، ، لأن من سلبيات البيروقراطية لا تسمح بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي ونظام سلطوي لا يناسب طبيعة العصر بالإضافة إلى التقييمات الإدارية لها لا يشجع على الأفكار الجديدة والابتكار.

- نقبل الفرضية القائلة بوجود دور معنوي لبعده الثقافة الإبداعية في تحسين أداء الأفراد، لأن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للابتكار أو الإبداع بتحقيق تميز للمؤسسة ومصدر للقيمة المضافة والتي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي

- نقبل الفرضية القائلة بوجود دور معنوي لبعده الثقافة الداعمة في تحسين أداء الأفراد ، ويمكن التوصل إلى أن الدعم والمساندة والعمل الجماعي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث كلما زاد التعاون والتماسك والعمل كفريق وكوحدة واحدة داخل المنظمة كل ما أدى إلى تحسن وتطوير الأداء .

- نقبل الفرضية القائلة بوجود دور معنوي لبعء الثقافة المهمة في تحسين أداء الأفراد ، إنجاز الأفراد لمهامهم وأدوارهم ، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل ، واختبار الأفكار الجديدة ، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم ، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا يساهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وهذا يساهم في تحسين ورفع أداء الأفراد .

خلاصة الفصل :

قمنا من خلال هذه الدراسة الميدانية لثانوية بلعلى إبراهيم بوزينة-باتنة- بالوقوف على مستوى كلا من الثقافة التنظيمية وكذا الأداء الوظيفي، حيث تبين أن مستواهما كان مرتفعا من وجهة نظر موظفيها؛ كما تبين من خلال تحليل علاقة الارتباط والتأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة المهمة وبين تحسين الأداء الوظيفي، أن هناك مساهمة للثقافة التنظيمية على نحو عام في تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها المتبناة في هذا البحث باستثناء الثقافة البيروقراطية، كما فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته 28% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي.

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية، كما أنها تتأثر حتى بالتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية، فهي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو النجاح، وتؤثر في العديد من وظائف المنظمة وتؤثر في مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور الأفراد والقادة، بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء والولاء، خاصة أن خصائصهم تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك الأفراد، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف، وتكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور هام في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمات وعلى انتمائهم والتزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، كما أن موضوع الثقافة التنظيمية يتعلق بالعديد من الجوانب الإدارية والتنظيمية للمنظمات على وجه العموم، والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، فتتأثر وتؤثر في العلاقات بين الأفراد، أدائهم، دافعيتهم للعمل ومدى تحفيزهم، تبني أساليب إدارية معينة، علاقتها بمقاومة التغيير...

وقد خلصنا في هذا البحث الذي قمنا به بالوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في بثانوية بلعلي ابراهيم بوزينة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

• نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم و المعتقدات والأعراف المشتركة للأفراد الذين ينتمون للمنظمة؛
- ✓ تعد الثقافة التنظيمية مزيجا مكونا من العديد من الجوانب المترابطة فيما بينها والتي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض كالقيم التنظيمية، المبادئ التنظيمية، الاعراف والأساطير، التوقعات التنظيمية، المعتقدات؛
- ✓ تتحدد الكثير من الممارسات والأنماط الادارية بالثقافة التنظيمية، سيما الحديثة منها، كما يتم أخذها بعين الاعتبار عند تبني أساليب جديدة؛

✓ توفير الثقافة التنظيمية إطار لتوجيه سلوك العاملين؛

✓ الاهتمام بتطبيق جميع عناصر الثقافة التنظيمية وهذا ما يؤدي رفع وتحسين الأداء الوظيفي؛

✓ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها كموروث وكممارسة في الإبداع والمساندة وإنجاز المهام ومن ثم الرفع

في المستوى الأداء؛

✓ يتحقق الأداء المتميز في المنظمة بفعالية الأفراد في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف اعتمادا على ثقافتها

التنظيمية.

• نتائج الدراسة الميدانية:

- على ضوء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا بثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التطبيقية كان من بين أهمها النتائج الآتية:
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة ، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.529) وهي علاقة قوية نسبياً، كما فسرت الثقافة التنظيمية (28%) من التباينات الحاصلة في الأداء الوظيفي.
- ✓ توصلنا إلى أن جميع الأبعاد المتبناة للثقافة التنظيمية من (ثقافة بيروقراطية ، ثقافة ابداعية ، ثقافة داعمة ، ثقافة المهمة) لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة.
- ✓ كانت علاقة الارتباط موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة للثقافة التنظيمية اتجاه الأداء الوظيفي من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث بالترتيب التالي :
- ✓ وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية بثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور بأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (4.37) وانحراف معياري (0.577) ، كما كانت جميع أبعادها المتبناة كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث احتل بعد الثقافة الداعمة الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (4.46) بانحراف معياري (0.570)، ثم بعد الثقافة الابداعية إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.44) بانحراف معياري (0.590) ، وثالثا بعد ثقافة المهمة بمتوسط حسابي قدره (4.35) بانحراف معياري قدره (0.587) ، وأخيرا بعد البيروقراطية إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.23) بانحراف معياري (0.560) .
- ✓ أما مستوى تصورات عينة المبحوثين للأداء الوظيفي فحاء إجمالاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.44) بانحراف معياري (0.533) .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومساهمة للثقافة بثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة البيروقراطية في تحسين الأداء الوظيفي ب ثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تحسين الأداء الوظيفي ب ثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في تحسين الأداء الوظيفي ب ثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في تحسين الأداء الوظيفي ب ثانوية بلعلی إبراهيم بوزينة .

● مقترحات الدراسة:

- على ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات وهي :
- تعزيز الثقافة التنظيمية بتبني ممارسات تنظيمية تعكس واقعنا وتكون على أساس قيم ومبادئ ومعتقدات الأفراد والناعبة من محيطنا الذي نعيشه وأبعاده الاجتماعية، والتي لها دور في نجاح أو فشل المؤسسات.
- إتاحة الفرص للموظفين ذوي الخبرة بالقيام بدورات تكوينية للاستفادة من خبرتهم الميدانية؛
- العمل على التوافق بين الثقافة التنظيمية والأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة .
- الاعتماد على نظام تقييم الأداء يكون عادل حسب الأداء الفعلي وتحيين وتنفيذ النصوص القانونية بطريقة مرنة يكون الهدف منها أساسا السعي إلى التحسين والتطوير وليس إلى العقاب (روح القوانين).
- ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الأفراد وتفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة .
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتأخذ بعين الاعتبار أهداف الأفراد من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار والمبادرة وكذا تعنيهم في العمل.
- حث المدراء التخلي عن الرقابة المباشرة الهادفة إلى اكتشاف الأخطاء بغرض العقاب والتسلط، والتي تعتبر عائق في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الابداعية في العمل من خلال تمكين الأفراد أكثر ومنحهم الصلاحيات المناسبة.
- ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات الجزائرية وتحليلها تحليلا واقعا وعمليا بما يتناسب ذهنتنا وخلفيتنا الفكرية .

● آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

- من خلال هذا البحث يمكن استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها :
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الإبداع الإداري؛
- الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي؛
- التنوع الثقافي وأثره على الأداء الوظيفي؛
- علاقة الارتباط والأثر بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري.
- دور الثقافة التنظيمية في تمكين الأفراد.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا : قائمة المصادر القرآن الكريم والسنة :

أ- القرآن الكريم:

الإسراء ، الآية 23-24

قول الرسول صلى الله عليه وسلم

ثانيا : قائمة المراجع :

1- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- أحمد محمد المصري ، تخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر ، مصر ، 2004 .
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، عمان ، الدار الجامعية للنشر ، 2003 .
- الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، 1999
- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007
- ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، المجلد 14
- 2000.
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر،
- بو الشرس كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 83 .
- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2000.
- ثابت عبد الرحمان ، إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية 2005
- حسين حريم، "إدارة المنظمات، منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات"، دار زهرة للنشر و التوزيع ،عمان،1997.
- حسين حريم . " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2004
- حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية
- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- خضير كاظم محمود الفريجات، " السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة"، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009
- درة عبد البارى ابراهيم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.
- درة عبد البارى وآخرون ، إدارة القوى البشرية ، منحى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع ، 1986،
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .

قائمة المراجع

- رشيد أورليسان ، " التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي و الأساسي " ، قصر الكتاب، البلدة
- زهير ثابت ، كيف نقيم أداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص ، 282 .
- صالح ذياب، "دراسات في الثقافة الإسلامية" ، دار الفكر، عمان، 1993
- عبد الله جلي، " المجتمع و الثقافة الشخصية "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
- عادل رشيد ، الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية ، 2003 .
- عمر محمد تومي الشبلي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ليبيا ، 1988 .،
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، الدوحة ، قطر ، 1998 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر ، 2009 ،
- عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث لم ينشر ، 2005 .
- عاطف وصفي ، " الثقافة الشخصية " ، دار النهضة العربية، بيروت 1988 .
- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظري ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 .
- غربي علي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- غبات بوتلجة، "القيم الثقافية للتسيير" ، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998.
- فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011
- مالك ابن نبي، "مشكلة الثقافة"، دار الفكر، ط12، دمشق، 2006 .
- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الطبعة 1 ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر، 2002 .
- محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2001.
- مجدي احمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996
- محمد سعيد انور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية مصر ، 2002
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008 .
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية
- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة " ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ،
- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003
- مصطفى محمود أبو بكر، " دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000،
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 .
- مرسوم 71/76 ، مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 ، الموافق 16 أبريل سنة 1976 ، يتضمن تنظيم وتسيير المدرسة الأساسية، المادة 1 والأمر رقم 35/76 ، مؤرخ في 76/4/16 ، المتعلق بتنظيم التربية و التكوين.
- مؤلفات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ،وحدة التسيير المالي والمادي.
- القانون التوجيهي للتربية رقم 08/04 المؤرخ في 23 جانفي 2008

ب- المجالات :

- مروان محمد النصور ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية ، مجلد 20 ، العدد 2 ، 2012 ، ص 192 .
- رندا الباي الزهري ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر، العدد3 ، المجلد 30 ، 2002 .
- سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com
- عامر علي العطوي ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4 ، 2010
- عادل محمود الرشيد ، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد20 ، العدد 03، 2004

ت- الملتقيات :

- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة،
- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005. (ملتقى)
- عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، (مؤتمر)
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، (ملتقى).
- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر- ملتقى -

ث- الرسائل الجامعية

أطروحات ورسائل دكتوراه

- خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة . أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية - اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .

رسائل ماجستير

- محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 .
- كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003
- محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995
- الريمه. " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز

قائمة المراجع

- الخليفة زياد سعد ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نسخة إلكترونية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008
- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL ووحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم التجارية فرع ادارة اعمال ، 2006 .
- ناصر محمد ابراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامع نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 .
- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس - الجزائر .
- ورقة عن تكوين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري تاريخ التصفح : 2019/05/26 عن الموقع <https://hrdiscussion.com/hr19246.html>
- ¹ إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية ، تاريخ التصفح 2019/05/28 الساعة 15:30 عن الموقع : www.fu300.com/vb/shouthead.php

2- المراجع باللغة الأجنبية :

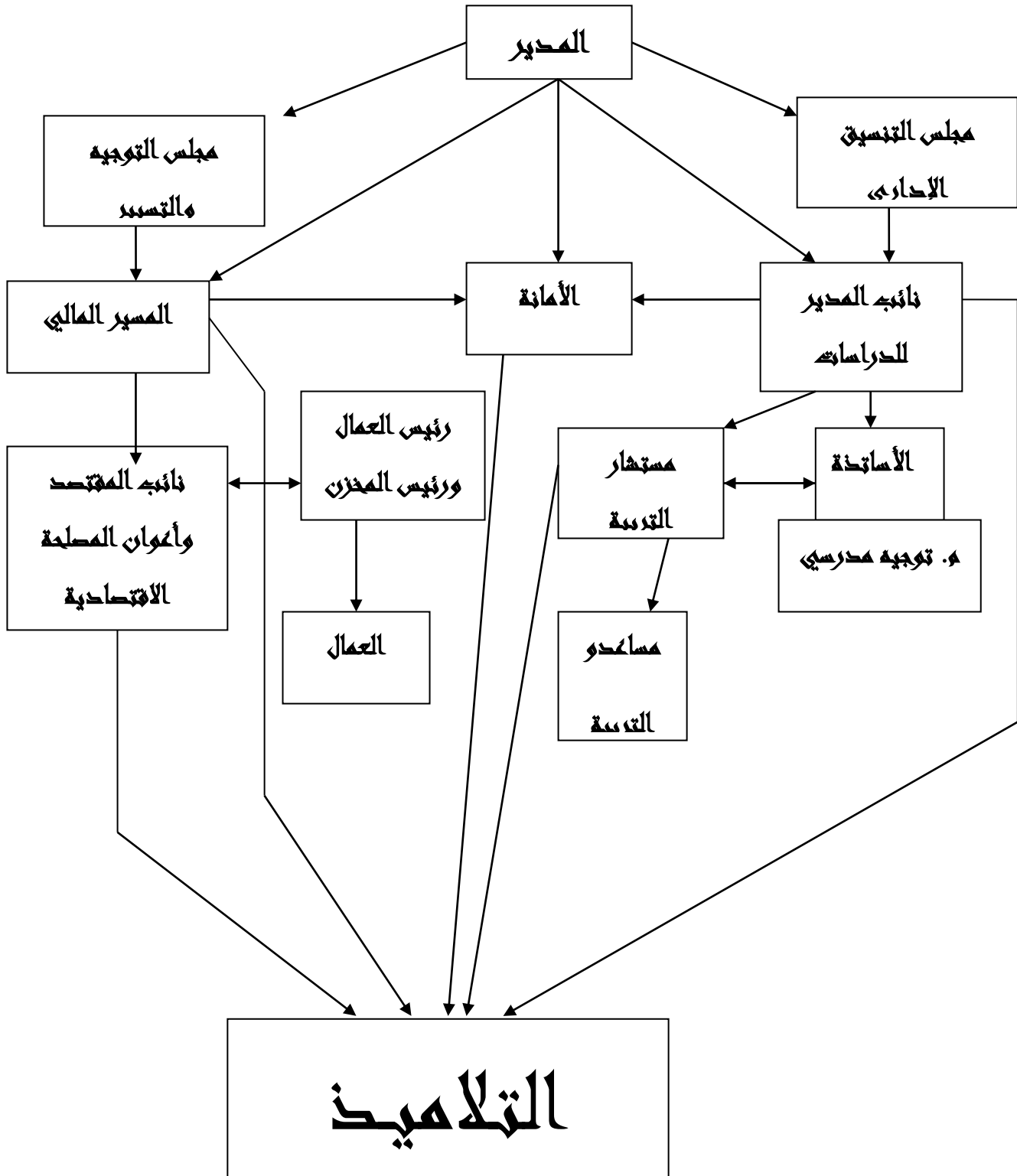
أ- الكتب

- Med nouiga, **la conduit par la qualité dans un contexte socioculturelle**, Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003
- .
- Gilles bressy, et christion, kankayt, **economies d' entreprise** 4^{ème} edition , Dallas, Paris, 1998..
- Philip schepebig, **les communication de l' entreprise**, mc GRAW-HILL, pairs, 1991
- Pascal laurant, françois bourad, **économie d'entreprise BTS-** tame 2^{ème} édition d'organisation, paris 1991
- Pascal laurant, **François bourad**, op-cit
- Gevase R ,Bushe ph ,power and Empowered oragnization ,B.C Canada ,1998

ب - القواميس

- Dictionnaire **la rousse de la langue française** .2001

الملاحق



المصدر: رشيد أورليسان ، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي و الأساسي ، قصر الكتاب، البلدة ص 15 .

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر



جامعة محمد خيضر بiskرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
تسيير الموارد البشرية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي "

دراسة حالة: مؤسسة تربوية

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: رحموني شمس الدين

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل ليسانس دراسات عليا متخصصة مهندس دراسات عليا ماجستير دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول (الثقافة التنظيمية): فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الثقافة البيروقراطية					
1					يلتزم المسؤول الأول بالنصوص والأنظمة في تطبيق الثواب والعقاب بكل صرامة.
2					تنتقل المعلومات داخل المؤسسة وفقا للتنظيم السلمي.
3					يلتزم الأفراد بالحضور في الوقت المحدد
4					تتخذ إجراءات صارمة لمتابعة حضور الأفراد في الوقت المناسب.
5					يتم أداء العمل وفق ضوابط وإجراءات محددة سابقا
ثانيا: الثقافة الإبداعية					
6					يشجع المسؤولون الأفراد على مواجهة التحديات والمشاكل الطارئة في العمل.
7					يسعى المسؤولون إلى المساعدة في تكوين فرق عمل مبدعة
8					يقدم الموظف ما له من الأفكار حول موضوع معين
9					يعطي للموظفين الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية

10	يحرص المدير على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية				
ثالثا. الثقافة الداعمة					
11	يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الأفراد				
12	يستمع المدير لانشغالات الموظفين ويراعي أحوالهم .				
13	يتم اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات				
14	يحرص الأفراد بمناخ تنظيمي إيجابي في العمل				
15	يتميز الأفراد بروح التعاون والمساعدة في العمل				
رابعا. ثقافة المهمة					
16	يؤكد المسؤولون على انجاز العمل في الوقت المطلوب				
17	يهتم المدير أساسا بالنتائج التي تحققها المؤسسة.				
18	يتم الحرص على إنجاز المهام أكثر من مراعاة ظروف الأفراد				
19	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب				

المحور الثاني(الأداء الوظيفي): فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عند أداء واجباتي الوظيفية					
2	أخطط للعمل قبل أدائه.					
3	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
4	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد					
5	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل					
6	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة في العمل					
7	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي					
8	أحرص على المحافظة على العلاقات الجيدة في العمل.					
9	أراعي أحوال زملائي في العمل وأقدم لهم يد المساعدة.					

					أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة	10
					أدرك ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لتنفيذ واجبات العمل	11

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبان

الرتبة و الجامعة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ خان أحلام	1
أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ سناء جبيرات	2
أستاذ مساعد (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	أ/ فهيمة بوروية	3