



الموضوع

الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة - شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة والأشغال العمومية الكبرى. بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
خان محمد ناصر

إعداد الطالب(ة):
كيجل دنيا

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نور الدين إيمان	أستاذ محاضر. ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان محمد ناصر	أستاذ مساعد. أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	أستاذ محاضر. ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

إهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس
بصحبتى إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير
و تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت
و قلت و كتبت لن أوفيتها حقها الأزلي و لن
أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة -صباح- حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى الذي أحبني بلا مقابل و أنار لي الطريق و أغدق عليا
بالدعوات الصالحات و إلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل
و لا يريد أن يأخذ مني شيء والدي -أحمد- حفظه الله.
والى إخوتي وأخواتي وإلى حفيدات العائلة * تاج آلاء الرحمان ، ريتال سلسبيل *.
و إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني.. إلى...
أفراد أسرتي الغالية ، وإلى كل صديقاتي كل واحدة بإسمها،
أهدي ثمرة هذا الجهد...

الطالبة : كیحل دنیا



شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " خان محمد ناصر " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة ،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.



الملخص

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال – خاصة في الآونة الأخيرة – لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات و الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يتأثر بشكل كبير – الأداء – بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة، الإبداع و الابتكار و التجديد، احترام الوقت و الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك و أداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق أداء تنظيمي متميز، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة. تبين وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد و إنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين و أدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة و كذا المؤسسة الاقتصادية..

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء.

Résumé

The subject of the organizational culture is considered as one of the most Important subject that take large interest in management field and specially in the last period for what it has of influence on the success and failure of the organizations, that strictly determined by the competence of the human resources performance in the organization, that also is influenced in large part by the predominant organizational culture and the patterns of thinking of the individuals by their concepts of values, believes and ideas like: participation, creation, invention and innovation, respecting the time and discipline in work, keeping the rules and systems and organizational philosophy, independence in work, all of this cultural values have an influence on the behaviour, performance and satisfaction of individuals on their organization and so the realisation of an excellent individual and organizational performance. It become very obvious for us by our field research that we had done in the entreprise of TAHRAOUI-BISKRA it appeared that there are several cultural values in the enterprise that are considered as an important cultural constituent in realization of a good performance and high productivity whereas it is found that there are cultural values, exersicings and behaviours that had influenced negatively on the satisfaction of workers and performance, that are considered as a barrier on realization of an excellence performance in the Algerian Aluminium Company and on the Algerian economic entreprise.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة	
04	تمهيد
05	إشكالية البحث
05	أهمية البحث وأسباب إختيار الموضوع
06	أهداف البحث
06	فرضيات البحث
07	متغيرات ونموذج البحث
07	التعريفات الإجرائية
09	حدود البحث و منهجه
12	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الأداء الوظيفي - الإطار النظري -	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته

21	المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسة و أبعاده
25	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته
27	المطلب الثاني: أهداف و مزايا تقييم الأداء
29	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
30	المبحث الثالث: مسؤولية تقييم الأداء، مراحلها، مشاكلها و طرق علاجها
30	المطلب الأول: مسؤولية تقييم الأداء
33	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء
34	المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم طرق علاجها
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية – الإطار النظري-	
42	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
43	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
43	المطلب الثاني: مكونات (عناصر) الثقافة لتنظيمية
44	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
46	المبحث الثاني: أنواع و مصادر الثقافة التنظيمية، مستوياتها، وظائفها و آليات تشكيلها
46	المطلب الأول: أنواع و مصادر الثقافة التنظيمية
49	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
50	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها
53	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي
53	المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة و على الفرد
56	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
57	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الأداء
61	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول: التعريف بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المطلب الثالث: عينة الدراسة
66	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة البحث
67	المطلب الخامس: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	المبحث الثاني :خصائص مبحوثي الدراسة
70	المبحث الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة
76	المبحث الرابع: إختبار الفرضيات
84	المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة و التوصيات
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة
89	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأداء	20
0-IV	معاملات الصدق و الثبات	66
1-IV	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية	68
2-IV	معاملات الإلتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	70
3-IV	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الثقافة التنظيمية	71
4-IV	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الأداء الوظيفي	75
5-IV	نتج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	77
6-IV	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) على الأداء الوظيفي	77
7-IV	نتائج التحليل الأحادي ANOVA لإختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير الجنس	78
8-IV	نتائج التحليل الأحادي ANOVA لإختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير العمر	79
9-IV	نتائج التحليل الأحادي ANOVA لإختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي	80
10-IV	نتائج التحليل الأحادي ANOVA لإختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب مجال الوظيفة الحالية	81
11-IV	نتائج التحليل الأحادي ANOVA لإختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة	82

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	العلاقة بين المتغير المستقل و التابع (نموذج الدراسة)	01
43	مراحل عملية تقييم الأداء	02
53	كيفية تكوين الثقافة التنظيمية	03
57	العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية	04
65	الهيكمل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	05

مقدمة

لقد أكدت مختلف التجارب العالمية أن المؤسسة هي السبيل الوحيد نحو التنمية والازدهار، وأن تحقيق الكفاءة الأدائية لها ينبع من عمق الممارسات التنظيمية والأفكار وقيم التسيير. فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها، سياسة و فلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع و التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

فالثقافة التنظيمية حسب شاين (Schien)، تتجلى في مجموعة من القيم و المعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك الموظفين في مكان العمل. كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، والرموز.

وحسب (Nelson & Quick) فان الثقافة التنظيمية عادة ما تمنح للأفراد حس التعريف، تقوية ولائهم لها، تعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك.

وفي ضوء ذلك، ينبغي على كل من المنظمات والمشرفين أن يكونوا على استعداد للحصول على التزام الموظفين، الأمر الذي يؤثر على أداء هؤلاء في مكان العمل. ومما سبق، يمكن للثقافة التنظيمية أن تنعكس من خلال تدريب أو تأهيل العاملين حسب متطلبات خططها التنموية أو من خلال توظيف المرشحين ذوي القدرات والمهارات المتماشية وأهداف المنظمة. وفي كلتا الحالتين فهي تسعى إلى تقويم الأفراد، ومن ثم التأكد فيما إذا كان هؤلاء منسجمين ومتكيفون مع ثقافتها وقيمها. وهكذا قد تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعليم الأفراد الأدوار المتعلقة بهم من خلال جعلهم يأتون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، اتخاذ المبادرة والمجازفة لحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي، فعندما يوظف الفرد رسميا في منصب عمله يكون وإلى حد بعيد متكيفا نفسيا واجتماعيا مع معايير وأهداف وثقافة المنظمة مما يؤدي به إلى تعلم السلوك المواتي وكذا جعله ملتزما بدوره ومكانته داخل النسق الاجتماعي. على ضرورة قيام الإدارة بتحديد المعايير والقيم تماشيا وهذا الاتجاه، أكد بيتجرو (Pettigrew)، 197 على ضرورة قيام الإدارة بتحديد المعايير و القيم بالنسبة لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء. وبالتالي، يجب تطوير الحاجة لتعريف الثقافة التنظيمية وفق الطريقة التي نسعى من خلالها إلى تحسين أسلوب أداء العمال وكذا الاستمرار في تطوير نوعية مثل هذا الوعي.

وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) عل أداء المورد البشري بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى.بسكرة ولتحقيق أهداف هذا البحث والاجابة على تساؤلاته واختبار مدى صلاحية نموذجه و فرضياته، تضمنت خطة البحث أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه منهجية البحث و الدراسات السابقة، وتم تقسيمه الى مبحثين، خصص الأول لعرض منهجية البحث ، أما المبحث الثاني قمنا فيه بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة.الفصل الثاني خصص لدراسة الاطار العام لأداء المورد البشري .الفصل الثالث : تناولنا فيه المتغير الثاني الثقافة التنظيمية والعلاقة النظرية التي تربط بين المتغيرين أداء المورد البشري و الثقافة التنظيمية.الفصل الرابع : فخصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه ،فرضيات و نمودجه، التعريفات الإجرائية، و أساليب جمع البيانات و المعلومات ثم نقوم بشرح منهجية البحث و حدوده، مجتمعه و عينته ،أداة البحث و صدق ثباتها، هذا إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة إلى ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، وتحديد مجال الاستفادة منها.

و سيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين :

I-1. منهجية البحث.

I-2. الدراسات السابقة.

1-I منهجية البحث

1-1-I إشكالية البحث

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات ، و بصفة عامة فان الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار العام الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات و تميزه عن غيره ، فإداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل و خارج المنظمة ، و بالتالي فان لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على أداء العاملين في المنظمات ، و ذلك طبقا لطبيعة و قوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة . و عليه فان أسلوب أداء الموظف يتميز بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

ومن خلال ما سبق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

○ ما اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الاشغال الكبرى.بسكرة.؟

و تتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

س1: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط سلوك العاملين و تقوية ثقتهم بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الاشغال الكبرى.بسكرة.؟

س2: ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الاشغال الكبرى.بسكرة.؟

س3: هل توجه مكونات الثقافة التنظيمية أداء المورد البشري بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الاشغال الكبرى.بسكرة.؟

2-1-I أهمية البحث وأسباب إختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والأداء التنظيمي.
- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجيتها العامة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

I-1-3 اهداف البحث

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية في جميع المؤسسات أصبح الشغل الشاغل، حيث نأمل أن تساهم هذه الدراسة خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للموظفين بالشركة محل الدراسة، وكذا مدى وعي الموظفين بالأثر الذي تمثله الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل .

و بناء على إشكالية الدراسة والأهمية التي تكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

I-1-4 فرضيات البحث

استنادا لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

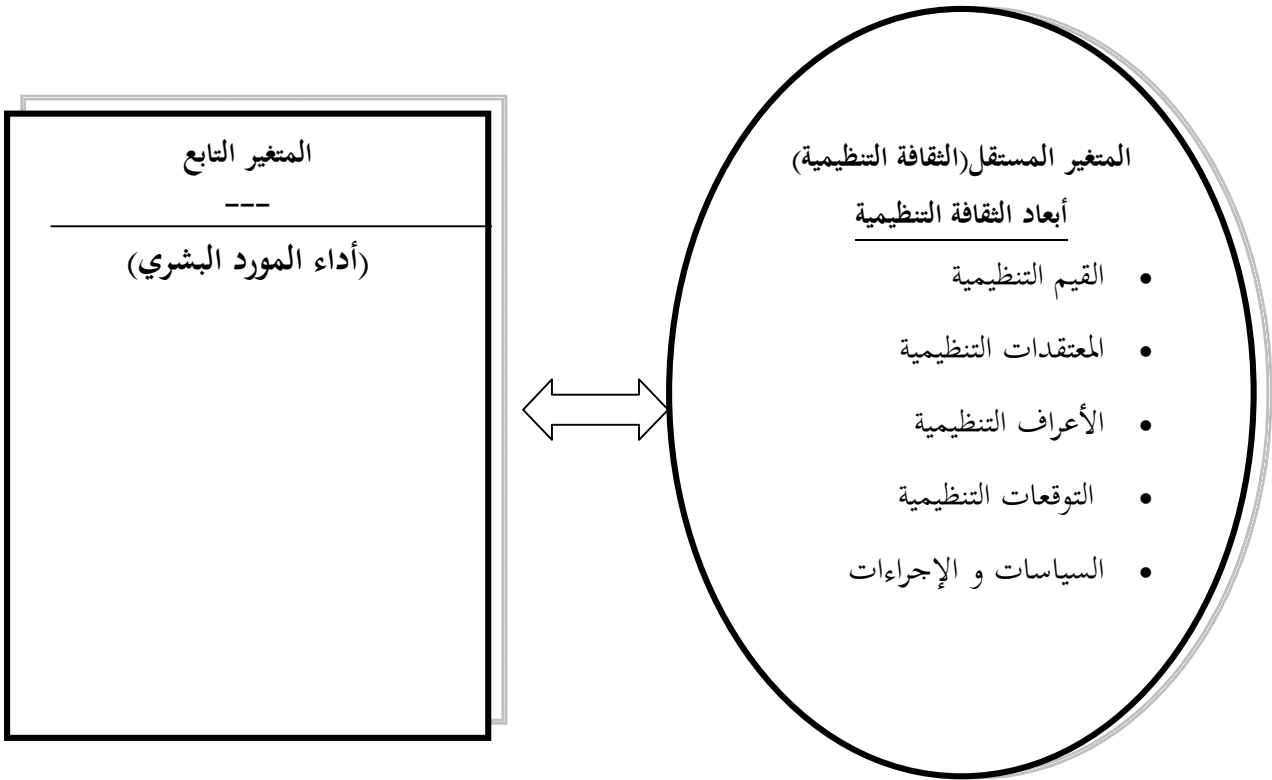
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بأن القيم الثقافية تؤثر في تشكيل و تطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة و لها تأثير على أداء العاملين بالشركة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بالشركة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك الموظفين.

I-1-5 متغيرات ونموذج البحث

يمكن توضيح نموذج الدراسة و العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في الثقافة التنظيمية بمكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) و المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

اما في ما يخص نموذج الذي يمثل الدراسة فقد جاء كالتالي:



شكل رقم 1: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (بواسطة الباحث)

I-1-6 التعريفات الإجرائية

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية و الفرعية، و فيما يلي التعريفات الإجرائية التي بني على أساسها مفهوم كل متغير أو بعد في هذه الدراسة.

➤ **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، و تتكون من مجموعة القيم، و المعتقدات، و المعايير التنظيمية، و التوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها، و يقصد به في هذه الدراسة، الثقافة التنظيمية السائدة بشركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة. و سيتم قياسها من خلال توفر مكونات الثقافة التنظيمية و نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة.

سيتم قياس توافر مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

أ- القيم والمعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

ج- التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

➤ **الأداء الوظيفي:** ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

أ- جودة العمل: وتشمل الدقة، الاتقان، التمكّن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

ب- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

ج- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة: المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها،الالتزام بالدوام، ومدى الحاجة للإشراف.

I-1-7 حدود البحث ومنهجه

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة للثقافة التنظيمية بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة. وذلك من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهمية توظيف مكونات الثقافة التنظيمية وتحديد درجة الإلتزام بها و ممارسة سياساتها و إجراءاتها، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء الوظيفي.

الحدود البشرية: انجزت الدراسة الميدانية على العمال الاداريين بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.

الحدود المكانية: انجزت الدراسة الميدانية في شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الجامعي، (2019-2020)

منهجية البحث

المنهج هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدي بها الفكر، و يعرف ايضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول الى نتائج معينة. ومن أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، و إيجاد الإجابة على الإشكاليات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

- وأسقطنا عليه الدراسة النظرية وذلك من خلال خطة تشمل اربعة فصول، الفصل الاول يوضح الموضوع العام للدراسة وتمت فيه طرح الاشكالية و وضع الفرضيات و حاولنا شرح المقدمة العامة لدراسة اما عن الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أداء المورد البشري ، أما الفصل الثالث فقمنا بدراسة الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها، الفصل الرابع وهو الجزء التطبيقي الذي أبرزنا فيه علاقة الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري وواقعهما في شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة.

I-1-8 مجتمع و عينة البحث

1) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة، و البالغ عددهم (120) عامل و بذلك فهي تندرج ضمن المؤسسات المتوسطة حسب المشرع الجزائري.

2) عينة البحث:

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (50) عامل، و قد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد العدد (42) استبانة و (08) لم تسترد. و بعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة.

I-1-9 طرق جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث وخطواته الأخرى، لذا لتحقيق اهداف الدراسة لجئنا الى استخدام مصدرين اساسيين لجمع المعلومات وهما:

المصادر الثانوية:

حيث توجه الباحث في معالجة الاطار النظري لدراسة الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الاجنبية والمقالات والملتقيات والتقارير والابحاث والدراسات السابقة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، واخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

البيانات الاولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Science)**، و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

وقد تم بناء استبانة تضمنت قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: القسم الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة واجراء بعض المقارنات لاستجابة افراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

القسم الثاني: محاور الاستبانة: تضمن هذا القسم محورين اساسيين ويمثلان متغيري الدراسة.

المحور الاول: تضمن بعد الثقافة التنظيمية عبر خمسة ابعاد رئيسية وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) و(35) فقرة لقياسها.

المحور الثاني: تضمن البعد الثاني لدراسة وهو الأداء الوظيفي وتضمن (17) فقرة لدراسة.

10-1-I أداة البحث

بعد مراجعة الادبيات المتعلقة بمتغيري البحث و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث،بالاضافة الى الاعتماد على اراء و أفكار المشرف،و استطلاع اراء الاساتذة و الخبراء في هذا المجال بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث،تم إعداد استبانة حول "الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي" الاستبانة: استخدمنا الاستبانة في جمع المعلومات الكافية للوصول الى الهدف الاساسي لدراسة واعتمدنا على أسئلة مرتبة على شكل فقرات، كل فقرة تحتوي على مجموعة من الأسئلة خاصة بكل بعد على حدى والتي شملت عددا من العبارات عكست اهداف الدراسة واسئلتها، وقام المبحوثين بالاجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث اخذت كل اجابة اهمية نسبية، ومستوى القبول ولاغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي spss v.20.

11-1-I الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها و اختبار الفرضيات،تم باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss .v.20) من خلال الاساليب الاحصائية المناسبة و هي :

1. مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :وذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، و الاجابة على اسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للإنحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) على المتغير التابع وهو أداء المورد البشري.
4. اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث

2-I الدراسات السابقة

1-2-I الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، حيث أكدت نتائج الكثير من الدراسات الميدانية التي أجريت في العديد من الدول وجود أثر واضح للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي و من بين هذه الدراسات سنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها:
1. *دراسة " منصور آل سعود " عام 2003 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارتي الرياض و مكة المكرمة ، و توصلت الدراسة الى نتيجة اساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في الإماراتين تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القادة و الذي يعد مؤثرا جدا في بناء الثقافة التنظيمية
2. *دراسة " حمد بن فرحان الشلوي " عام 2005 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية العسكريين و المدنيين.
3. دراسة " نجوى الطبلاوي " حول تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية سنة 1996 وتبين للباحثة أن مؤشر الفاعلية التنظيمية يميل إلى الارتفاع في الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.
4. الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة - المديرية العامة -) من اعداد الطالب يونس مختار ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية

العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل .

من اهم نتائجها : من خلال محاولتنا طرح هذا الموضوع و ما توصل اليه علماء الاجتماع و التنظيم ، نجد بأنه كان من الضروري التركيز على العنصر البشري و ضرورة مراعاة ميوله ورغباته ، و توفير الجو الاجتماعي له في العمل و المعاملة الحسنة و علاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المؤسسة ، كل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي له ، و خلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي له و تحقيق أهدافها

I-2-2 الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. دراسة عمار بن عيشي 2005 / 2006: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-.

بحيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز موضوعي تقييم الاداء و التدريب في المؤسسات بالاضافة الى ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الاداء لضمان تنافسيتها في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل، و لقد قام الباحث ببناء استبيان، و كانت اهم النتائج ان هناك طريقتين لتقييم اداء الافراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الاولى و تجري كل شهر و هي مخصصة لمنح العلاوات و المنح للافراد اما الثانية فتقوم بها المؤسسة على اساس سنوي او بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من اجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الافراد العاملين، او لتقييم مدى اكساب الافراد لمهارات اضافية، وكذلك ينظر الافراد العاملين بالمؤسسة لتقييم الافراد على انه مهم، و نعتقد ان سبب عدم النظر اليه على انه مهم جدا راجع الى ان تقييم الاداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه بالعمومية.

2. دراسة (العربي عطية، 2012) : اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في

الاجهزة الحكومية المحلية دراسة حالة جامعة ورقلة(الجزائر).

هدفت الدراسة الى دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية، و قد تم اختيار عينة عشوائية و البالغ عددها (61) موظف و موظفة في جامعة ورقلة، و قد تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على ان جامعة ورقلة تدرك هذه الاهمية و تسير بخطوات ايجابية في الاستثمار و التطوير

في هذه الاداة، كذلك اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (وحجم الاداء، نوعية الاداء، كفاءة الاداء، تبسيط العمل).

I-2-3 الدراسة التي تناولت الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي معا

1. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL

-وحدة EARA بالمسيلة -) ، مقدمة من طرف الطالب : إلياس سالم ، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، نوقشت علنيا يوم 2006/09/13 :أمام لجنة المناقشة . خلصت نتائجها إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية بجميع عناصرها (احترام الوقت، سياسة الابتكار، البحث عن التميز، جماعة العمل) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

من اهم نتائجها :

- تعتبر جماعة العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز و تحقيق أداء جيد.
- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل و اجتهاد.
- عدم الأخذ في الاعتبار الإبداعات و الابتكارات و تشجيعها و الحث عليها و عدم وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين - وإن كانت موجودة على الورق - في غالب الأحيان من خلال رفض الأفكار الإبداعات وعدم استعدادهم لإحداث التغيير رغم أنه الثابت الوحيد في هذه البيئة شديدة الحركية.
- للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج ، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وان قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

1. دراسة (محمد النصور، 2012): دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي

الاردني.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين لدى البنوك الاردنية، و تكون مجتمع الدراسة من (381) عاملا، و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- وجود اثر ذو دلالة احصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة " α " (52.029) حيث تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة T (4.296)، و وجود اثر ذو دلالة احصائية للمعايير التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة T (3.563)، و جميع القيم السابقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

2-دراسة" يوسف عبد عطية بحر " حيث أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة Paltel ". الاتصالات الفلسطينية، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- الأنماط السلوكية- القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية-الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

I-2-4 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا و البالغ عددها 09 دراسات، و التي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام،تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بأداء المورد البشري،في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري.و توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي و أيضا استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و جمع البيانات.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في النقاط التالية :

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات).

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

تواجه منظمات اليوم مستجدات وتحديات كثيرة وحاجات متنوعة في ظل التعقيد الذي طرا على شكل المنظمات، وفرض عليها تغيير سياستها ونظمها الإدارية وأساليب عملها لكي تتكيف مع تلك التحديات الأمر الذي يستدعي الاهتمام بآداء المورد البشري الذي يمثل مطلباً أساسياً في أية منظمة كانت و أي مجتمع، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، و يعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، و يعتبر موضوع الآداء من المواضيع الرئيسية و الأساسية في علم الإدارة و السلوك الإداري، فقد لقي الآداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد اجمع المفكرون ان الاهتمام بآداء الفرد في المنظمة و اعطاءه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمى أهدافها، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى أنجز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً و بأقل تكلفة ممكنة .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإحاطة بالجانب النظري لآداء المورد البشري، من خلال تعريفه و معرفة عناصره ، أنواعه و محدداته ، كما نسلط الضوء على عملية تقييم الآداء بكل جوانبها لتتضح الصورة الشاملة له.

II-1- ماهية الأداء الوظيفي:

تضمن هذا العنصر مجموعة من العناصر التي توضح لنا ماهية الاداء حيث نبرز فيه مفهوم اداء المورد البشري ونشير الى محدداته وايضا نذكر اهم انواعه و مصادره .

II-1-1- مفهوم الأداء الزظيفي:

تباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الاداء فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الاداء، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لهذا الموضوع بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتمامهم وكذا مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

التعريف الاول : " الاداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها ". (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 38)

التعريف الثاني : " الاداء يعكس نتائج الاعمال السابقة، وهو مفهوم يتصل بالمستقبل و ليس الماضي ". (Noone، 1999، صفحة 3)

التعريف الثالث : " المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط و بين الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. (خباة، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 130)

و يمكن تعريف الاداء الوظيفي على انه " درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة. و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج ". (بو الشرش، 2014، صفحة 83)

من خلال مجموعة التعريفات يمكن ان نقول ان الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة المؤكدة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية، يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة المورد البشري و الأداء : (آدم أحمد، 2009، صفحة 57) ذكر باوي مستوحيا و مستلهما من بارني(1991) على ان الميزة التنافسية من خلال الأشخاص يمكن ان يتحقق/ و تخلق الا من خلال خلق قدرات الموارد البشرية/ و الكفاءات التي هي قيمة نادرة لا يمكن تقليدها أو استبدالها، و بالطبع فان هذه القدرات و الكفاءات بالضرورة أن يكون جزءا لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الصحيح و الثقافة و نظم الإدارة.

الجواب مثل "القيم، و (الندرة) و (التقليد الناقص) و (التبديل الناقص) بالنسبة للموارد البشرية، للمنظمة يحدد ما اذا كانت لديها طاقة/ قوة لوضع ميزة تنافسية مستدامة.

II-1-2- محددات الاداء و معوقاته :

يعرف الاداء بانه النتائج المرغوبة للسلوك، و يستخدم مصطلح الاداء بالنسبة للموظف كناية على قدرته على القيام بالعمل و رغبته فيه، إلا انه يخضع لمحددات و يواجه مجموعة من المعوقات سنتعرف عليها فيما يلي:

أولاً: العوامل المحددة لمستويات أداء الأفراد : (عبد الله، 2019، صفحة 109، 110)

تختلف مستويات أداء الافراد من فرد لآخر، فبعض الافراد يكون اداؤهم افضل من الاخرين و ذلك تبعا لعدة عوامل منها :

1. المعرفة الصريحة او التقريرية (**declarative knowledge**): مدى امتلاك الافراد معرفة ومعلومات عن الحقائق و الاشياء و تشمل معلومات منتظمة عن المهام المطلوبة و مبادئها و اهدافها ، ويمكن للافراد اكتسابها من خلال الاطلاع و المعرفة و السعي للحصول على المعلومات.
2. المعرفة الاجرائية (**procedural knowledge**): هي مزيج من المعرفة التي يمتلكها الموظف حول ما يجب القيام به و كيفية القيام بذلك، و يشمل المهارات: المعرفية، و البدنية، و الادراكية، و الحركية، و العلاقات التبادلية بين الافراد، و لا يكتفي الاطلاع على تلك المعارف من بطون الكتب انما يتطلب اكتسابها الممارسة العملية تحويل تلك المعلومات الى مهارات عملية و ممارسة يومية لانجاز العمل.
3. الدافع (**motivation**): هو الباعث المحرك للفرد، للقيام بالعمل، و ينطوي دافع العاملين للاختيار على ثلاثة انواع من السلوكيات، و دافع الاختيارات هو :
 - أ. خيار القيام ببذل الجهد المطلوب مثلا خيار: سأذهب إلى العمل اليوم و هذا خيار مرتبط بتخاذ القرار من فعل او عدم فعل الجهد المطلوب.
 - ب. اختيار مستوى الجهد المبذول، فبعد اتخاذ القرار ببذل الجهدثناء العمل".
 - ج. خيار الاستمرار و الاصرار في بذل هذا المستوى من الجهد، فلا يكفي اتخاذ قرار بالقيام بالجهد ولا بتحديد مستوى الجهد المبذول و انما من المهم اتخاذ الخيار المناسب للاستمرار بالجهد و استدامته، و على سبيل المثال، "سأبذل جهد أقل بعد ذلك" في المقابل "سأستمر في بذل اقنى جهد بغض النظر عن الظروف المحيطة".

العوامل المؤثرة في الأداء		
المعرفة الصريحة	المعرفة الإجرائية	الدافع
الحقائق	مهارات إدراكية	اختيار القيام بأداء الجهد
المبادئ	مهارات حركية	مستوى الجهد المبذول
الآهداف	مهارات بدنية	الاصرار و الاستمرار في الجهد
	مهارات العلاقات التبادلية مع الاخرين	

جدول رقم(01) يلخص العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر: (عبد الله، 2019)

ثانيا: معوقات الأداء : (سالم، 2006، صفحة 45،46)

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها:

أ. **عوامل خارجية:** (الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء، التهوية ، نمط الإشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل

والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة...) إلا أن هذه العوامل ليست وحدها

المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية.

ب. **عوامل داخلية:** والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته

وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية ...،

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية 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 الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب

يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة

نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

II-1-3- أنواع الأداء في المؤسسة و أبعاده :

أولاً: أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الاداء و التطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض انواع الاداء هذا الاخير الذي يمكننا تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، كما يلي:

1) **حسب معيار الشمولية :** و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي و الاداء الجزئي. (بو الشرش، 2014، صفحة 90،91)

أ. **الاداء الكلي:** و هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر من مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء انظمتها الفرعية.

ب. **الاداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: "اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التمويل، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق".

2) **حسب معيار الطبيعة :** و يصنف الاداء حسب هذا المعيار الى: (حبابة، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 139،140)

أ. **الأداء الاقتصادي:** يرتبط بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها، نتيجة تعظيم مخرجاتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ب. **الأداء الاجتماعي:** و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرفقه التزام اجتماعي داخلي، و خارجي، نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة، في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. **الاداء التقني:** و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على احسن حال، سواء تعلق الامر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج...، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الافراد، تشجيع البحوث العلمية، و السهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

د. الاداء السياسي: و هو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير علة النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقا للقوانين، والتشريعات، المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق اهدافها.

3) حسب معيار طبيعة المؤسسة: و الذي يصنف الاداء الة نوعين هما: (خباية، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 140)

أ. الاداء الصناعي: و هو الاداء الناتج عن المؤسسة الصناعية، التي تهدف الى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة، و في الوقت المناسب.

ب. الاداء الخدمي: و هو الاداء الناتج عن المنظمة الخدمية، التي تهدف الى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4) حسب معيار الاجل: و يصنفه الى: (خباية، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 140)

أ. الاداء الطويل الاجل: و هو الاداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب. الاداء متوسط الاجل: و هو الاداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة، و خمس سنوات.

ج. الاداء قصير الاجل: و هو الاداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5) حسب معيار المصدر: و حسبه يتم تقسيم الاداء الى التالي: (بو الشرش، 2014، الصفحات 89,90)

أ. الاداء الذاتي(الداخلي): و يطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، أي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

- الاداء البشري: و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الاداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الاداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الاداء الظاهري (الخارجي): هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا

تتسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة

التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذع التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب او

بالسلب، و هذا النوع من الازداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات

كمية اين يمكن قياسها و تحديد اثرها.

6) حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها: (زرقون و عرابة، 2014، صفحة 126،125)

- أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
- ب. أداء وظيفة الإنتاج: " يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات".
- ج. أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.
- د. أداء وظيفة التمويين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

هـ. أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
 - التنوع في المنتجات؛
 - درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.
- و. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها :
- حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.
- ز. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين

ح. فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

ثانياً: أبعاد الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا ان نميز عدة ابعاد للأداء منها:

1. أداء المهام (task performance) سلوك مرتبط في بناء خطة العمل، واستخدام مهارات التخطيط والتنسيق والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب. (عبد الله، 2019، صفحة 113)
2. الأداء السياقي (contextual performance) الأداء الضمني العام أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (organizational citizenship behaviors) أو السلوك الاجتماعي، مثل الولاء التنظيمي و الحماسة و التطوع و مساعدة الآخرين على التقدم في العمل و تقديم الدعم و المساندة. (عبد الله، 2019، صفحة 113)
3. الجهد المبذول فتعني مستوى بعض الانواع للاعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات، و التي تقسمه درجة خلو الاداء من الاخطاء و التي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الاداء. (بو الشرش، 2014، صفحة 91،92)
4. كمية الجهد المبذول تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة . (بو الشرش، 2014، صفحة 91)
5. نمط الاداء يقصد به الاسلوب او الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، فعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او انشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة. (بو الشرش، 2014، صفحة 92)
6. البعد التنظيمي للأداء يقصد بالاداء التنظيمي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي، بغية تحقيق اهدافها، و التي من خلالها يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة، و اثرها على الاداء، مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي، و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، و الاقتصادية، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى

مستوى فعالية آخر، ناتج عن المعايير الاجتماعية، و الاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، اذن نستنتج مما سبق، ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية، تلعب دورا هاما في تقويم الاداء، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب، من خلال مظاهرها الاولى، قبل ان يتم ادراكها من خلال تاثيراتها الاقتصادية. (خبايا، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 136)

7. **البعد الاجتماعي للاداء** يشير البعد الاجتماعي للاداء الى مدى تحقيق الرضا علة اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم، و تتجلى اهمية، و دور هذا الجانب في كون الاداء الكلي للمؤسسة، قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير، ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،...). (خبايا، السنة الجامعية: 2017/2018 ، صفحة 136)

II-2 ماهية تقييم الأداء:

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، و ذلك بإعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الاداري بمختلف مستوياته و من أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة.

II-2-1- مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته:

إن تقييم الاداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و لهذا سنتطرق في هذا المطلب الى توضيح مفهوم تقييم الاداء. يقصد بتقييم أداء العاملين" تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، و عندما يطبق تقييم الاداء بصورة جيدة و صحيحة، فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية". (حسن، 2003، صفحة 208)

يعرف أيضا على أنه "تقييم الاداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شان تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا". (ابو بكر، 2004/2003، صفحة 328)

كما يمكن تعريفه بأنه " : محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به 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 ". (سالم، 2006، صفحة 52)

و بالتالي يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، و في أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه. و عندنا تتم العملية وفق نظام علمي مدروس، فلا بد و ان تستند على معايير لاداء مهمة المنظمة و طبيعة عملها، و كذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية (الدويلة، 2007، صفحة 25). و هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة (زرقون و عرابة، 2014، صفحة 126).

أهمية تقييم الأداء:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي: (نصر الله، 2001، صفحة 169، 170)

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف؛
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.
- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة؛ من أجل متابعة عمل الإدارة، و النشاطات و البرامج المتنوعة. (محمد)

- استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل. (محمد)
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها. (محمد)
- التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة. (محمد)
- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي؛ لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوع. (سالم، 2006، صفحة 53)

II-2-2- أهداف و مزايا تقييم الأداء:

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدّة أهداف وفق ثلاث مستويات (المنظمة، المديرين و المرؤوسين)، و هي كما يلي:

أولاً: على مستوى المنظمة: (سالم، 2006، صفحة 54)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- تعمل على تسهيل عملية التواصل بين الموظفين و الإداريين و العكس، لذلك فهي تعمل كحلقة وصل أساسية تقوم بتسهيل التواصل بين الموظف و إدارة الشركة. (مروان، 2019)
- تعتبر من أحد الطرق المتبعة للتعرف على المشاكل الموجودة التي تظهر في العمل و المسببة لتراجعها، و العمل على حلها و مناقشتها بكل سهولة. (مروان، 2019)
- المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية، فمثلاً في حال كان مستوى أحد الأقسام الإدارية بالنسبة للعناصر الأخرى غير مقبول، عندها ينتج عن ذلك ظهور مشكلة في القسم الإداري كاملاً وليس عند أحد موظفيه فقط. (محمد، تقييم الأداء الوظيفي، 2017)
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية. (بو الشرش، 2014، صفحة 110)

- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع بها و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه جعل منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة. (بو الشرش، 2014، صفحة 111)

ثانيا: على مستوى المديرين:

- إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم. (سالم، 2006، صفحة 54)
- تقوم بتوفير الملاحظات عن أداء كل موظف، و تعمل على تسهيل عملية الرجوع إليها لتقديم المكافأة لهذا الموظف أو معاقبته. (مروان، 2019)
- دراسة إمكانية تعيين الموظفين الجدد، فتعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين الموظفين الجدد بفترة تجريبية قبل تثبيتهم في وظائفهم؛ من أجل الاختيار بين تثبتهم بشكل نهائي أو استبعادهم من العمل؛ بسبب عدم قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم. (محمد، تقييم الأداء الوظيفي، 2017)

ثالثا: على مستوى الفرد :

- إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأتهم ماليا. (سالم، 2006، صفحة 54)
- تعد من وسائل تحقيق مبادئ العدالة و الإنصاف بين المرزفين جميعهم، فيأخذ كل موظف حقه في الترقية و المكافأة بناء على مجموعة من الأسس المحددة مسبقا. (مروان، 2019)
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة. (سالم، 2006، صفحة 54)
- -إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم. (سالم، 2006، صفحة 54)
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم. (سالم، 2006، صفحة 54)
- -تقييم سياسات الاختيار والتدريب. (سالم، 2006، صفحة 54)
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد. (سالم، 2006، صفحة 54)

2II-3- المطب الثالث: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير الأداء PERFORMANCE STANDARDS الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا و مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و لإحلاصهم للمنظمة. و قد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأمان الإدارية (الدويلة، 2007، صفحة 37،38). و تنقسم معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية (سلوكية) و تسمى بعناصر الأداء ، و معايير (موضوعية) و تسمى بمعدلات الأداء.

1) المعايير الذاتية (السلوكية): يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و إمكانية الإعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء و المديرين (الدويلة، 2007، صفحة 38). و تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل و تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي : (سالم، 2006، صفحة 57)

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها و تطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة و كفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات.
- الانضباط و الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج.
- المبادأة و الايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية و غير العادية و التفكير في أفكار و اقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا.
- طريقة التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء من حيث التعاون و الاحترام و الإدلاء بمختلف الآراء قبول التوجيهات و إدراكها.
- المهارات الاتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

2) المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف و جودة المنتج (الدويلة، 2007، صفحة 38)، فهي تعبّر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛ ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجنّد الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا (سالم، 2006، صفحة 57، 58).

و يساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص بكل مزطف، سواءا وفقا للجودة أو الكمية، و تشمل هذه المعدلات ثلاثة أصناف، و هي: (أبو زر، ٢٠١٧)

أ. **المعدلات الكمية:** و هي معدلات تحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الانتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

ب. **المعدلات النوعية:** هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، و الجودة، و الاتقان في العمل.

ج. **المعدلات النوعية و الكمية:** هي خليط من المعدلات السابقة، حيث تهتم بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية محددة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميزه بمستوى محدد من الإتقان و الجودة.

3-II المبحث الثالث: مسؤولية تقييم الأداء، مراحلها، مشاكله و طرق علاجها.

1-3-II **المطلب الاول: مسؤولية تقييم الأداء .**

يتم تقييم العاملين في أي منشأة عادة بواسطة المشرف المباشر على أن يتم مراجعة واعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى، وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وشكل موضوعي، وقد تلجأ بعض المنشآت الكبرى إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين مكونة من مديري الإدارات التي تتميز بتعدد الوظائف والأنشطة الموجودة بها بالإضافة إلى كبر حجم القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا النفسي لهم، كما أن هناك بعض المنشآت الأخرى التي تلجأ إلى استخدام

أسلوب التقييم الجماعي حيث يقوم المشرف بتقييم الأفراد الذين تحت إشرافه وكذلك الأفراد الموجودين في أقسام أخرى وتحت إشراف مشرفين آخرين على أن يعقد اجتماع بعد ذلك يقوم فيه كل رئيس بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسيه الآخرين (نبيل، 2015).

الأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم الأداء : (سالم، 2006)

- 1) المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر إستخداما. و في حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين و لا يمكن التهرب منها، و من ناحية أخرى (بو الشرش، 2014، صفحة 118)، يعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعا و استعمالا في عملية التقييم لأسباب أبرزها (سالم، 2006، صفحة 59):
- ✓ موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس. (سالم، 2006، صفحة 60)
- ✓ المشرف المباشر أو الرئيس أكثر قدرة في تفسير و تحليل أداء المرؤوسين وفقا لأهداف و خطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين. (الدويلة، 2007، صفحة 36)
- ✓ إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية FEED BACK عن أدائه و من ثم تحسينه و تطويره. (سالم، 2006، صفحة 60)

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الإستخدام و الإنتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 بالمئة من المشاركين أكدوا على إعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت و يمثل 13 بالمئة و تمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 بالمئة بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 بالمئة. (بو الشرش، 2014، صفحة 118)

- 2) التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء (سالم، 2006، صفحة 60)، و لإنجاح هذا النوع من التقييم لابد من توفر الشروط الآتية: (الدويلة، 2007، صفحة 36)

- ✓ أن يكون الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- ✓ أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- ✓ أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بالمستوى و الدرجة نفسيهما الوظيفية.

و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص. (بو الشرش، 2014، صفحة 118)

3) التقييم عن طريق المرؤوسين: يعتبر المرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم (سالم، 2006، صفحة 60).

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل-من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء لإلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. (بو الشرش، 2014، صفحة 119)

4) التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم: تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- ✓ إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية .
- ✓ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل : عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. و على وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محددهاته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات. (بو الشرش، 2014، صفحة 119)

5) التقييم عن طريق العملاء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

و يمكن العيب في هذا المصدر في إرتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى إستخدام الاتصال التليفوني أو إستخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، و هو ما يستلزم وقتا و تكلفه ملموسة. (بو الشرش، 2014، صفحة 120)

II-3-2 المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء: (1429 هـ، صفحة 91، 92)

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، و قياس الأداء الفعلي، و مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، و مناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. و نتناول هذه الخطوات كما يلي:

أكدت المؤسسة العامة للتدريب لتقني و المهني و الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج أن تقييم الأداء يمر بخمسة مراحل:

1. مرحلة وضع معايير الأداء (Performance Standards): تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بوضع معايير الأداء. و معايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها. و تختلف عناصر معايير الأداء في الأعمال المهنية عنها في أعمال الإشراف التي تقوم بها طبقة الإدارة و ذلك علة النحو التالي:

أ. المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:

- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج.
- تقليل الفاقد.
- التعاون مع الزملاء.
- طاعة الأوامر.
- المواظبة.

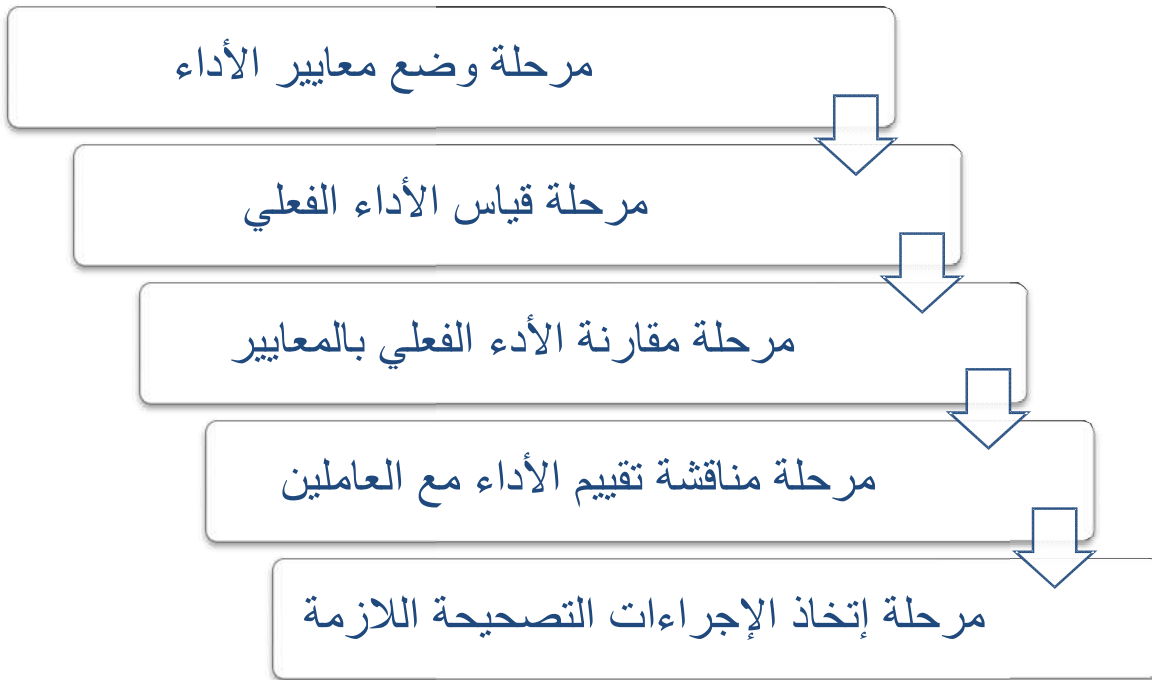
ب. المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:

- القدرة على التنظيم.
- المعلومات الفنية.
- القيادة.
- القدرة على التوجيه.
- القدرة على التدريب.
- المبادأة.

2. مرحلة قياس الأداء الفعلي: توجد طرق عديدة لقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

3. مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه) بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن. وبطبيعة الحال يكون هناك إنحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري.
4. مرحلة مناقشة تقييم الأداء مع العاملين: يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد إطلاعهم عليها، و قد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في عملية التقييم. و من المهم في هذه المرحلة أن يقوم المدير بإقناع العاملين بأن ما حصلوا عليه من تقديرات قد تم وفق أسس موضوعية لا يوجد بها أي نوع من أنواع التحيز ضدهم.
5. مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي إتخاذ القرار الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.



شكل رقم (02) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء، من إعداد الباحث بالإعتماد على العناصر السابقة

3-3-II أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم و طرق علاجها:

أولاً: أسس التقييم الفعال:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي (ثابت، 2001، صفحة 91)

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذا تحديد مجالات تقييم الأداء .

- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء .
- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم و أساليب التقييم تدريبا كافيا.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل : (المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم و بشكل مستقل تفاديا لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم و كفاءته و كفيته .
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

ثانيا: مشاكل التقييم:

طلما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، و بعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى (بو الشرش، 2014، صفحة 139). و من هذه المشكلات و الأخطاء ما يلي:

ترى المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني و الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج أن مشاكل التقييم تتمثل فيما يلي: (1429 هـ، صفحة 90، 91)

1. خطأ الهالة: يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص) التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم. فمثلا قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية و قدرته على التطوير ضعيفة، لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية و التطوير) فيعطى تقديرا عاليا للعامل. أو العكس فقد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل و يتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديرا ضعيفا.

2. الميل ناحية الوسط: من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، و قد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعده على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.
3. التساهل أو التشدد: يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين. و قد يرجع ذلك إلى طبيعة الشخص القائم بعملية التقييم/ فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة و قد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.
4. التحيز: قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه. فقد يتحيز المدير فيعطي تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية الضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه. و قد يتحيز المدير فبعض تقديرات متدنية يخس بها حق الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة.
5. التأثير بتقييم الأداء في الماضي: قد يتأثر القائم بعملية الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل. حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.
6. أغراض التقييم: من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية و مبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب و رفع مستوى الأداء و ربما الترفيه و الإجازات.
- إضافة إلى ما سبق، أشار إلياس سالم في مذكرته بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية إلى الوقوع في بعض الأخطاء و المشاكل التي تتسبب في فشل تقييمات الأداء و المتمثلة فيما يلي: (2006، صفحة 80،79)
- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز و لاموضوعية في نتائج التقييم و الذي يعتبر مشكلة حقيقية وحب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
 - توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم و التي يشكلون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم؛ لذلك وحب اقناع العاملين بموضوعية و عدالة تقييم الأداء و أنه يسمح لهم بالتطور و التحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
- توقع حدوث حساسية بين الرؤساء و المرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداؤهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية و التي يحصل عليها ذووا الأداء الجيد، و بالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج و يمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
- غالبا ما يصعب التأكد من صحة و دقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

ثالثا: إجراءات تحسين مستوى الأداء و علاج مشاكل التقييم:

I. إجراءات تحسين مستوى الأداء:

- إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: (عباس، 2003، صفحة 157، 158)
- 1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية(الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل... الخ.
- إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الاداء.
- 2) تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين

الأداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين آدائهم و ازالة مشكلات الأداء.

3) **الإتصالات المباشرة:** إن الإتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. و لابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الإتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في ما يلي:

أ. **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و إتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه بإعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع إهتمامات و أهداف الموظف و الإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد و نفوره منها. و بالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.

II. علاج مشاكل التقييم:

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد: (سالم، 2006، صفحة 81)

أ. تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم و المقيم و ذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.

ب. ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

- ج. ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة اذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- د. مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداءه بغية شرحها وتبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم.
- هـ. فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
- و. ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه و أبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء، محدداته ومعوقاته إضافة إلى ماهية تقييمه - الأداء - وأهم الطرق المستخدمة في ذلك معتمدين على مجموعة من المعايير الذاتية (معدلات الأداء) و المعايير السلوكية (عناصر الأداء) بغية معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تطوير وتحسين أدائه الذي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وسنأتي على توضيح ذلك -أي تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري- في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية احد اهم العوامل الاساسية المحددة لنجاح و تفوق منظمات الاعمال، إذ حظيت باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المنظمات، كونها وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المنظمات و تحقيق اهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية و قوية تمكن اعضاءها من الالتزام و الانضباط، الابداع و التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم الى تحقيق اداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها. سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية.

III-1-1 ماهية الثقافة التنظيمية

تعددت تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات النظر التي يتبناها الباحثون، فهناك من عرفها من خلال العناصر المكونة لها أو تأثير تلك المكونات على سلوك العاملين أو من خلال وظائفها.

III-1-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية سنحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة :

حيث عرفها Edgar Morin على أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية". (جاد الرب، 2004-2005، صفحة 137)

كما ورد عند بو الشرش [أما " شين Shein " فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي انبثقت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها". (2014، صفحة 10)

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم ، و الذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من اجل ترشيد العمليات ". (جاد الرب، 2010، صفحة 505)

و أهم ما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة هو امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد و جماعات العمل و المنظمة ككل لكن تأثيرها يبقى حاسماً على مستوى الفرد ، حيث تمس شعور هذا الأخير في جانبه النفسي و تظهر في سلوكه و كل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة و هذا مرتبط بقيمتها و مكانتها في استراتيجيات التسيير و الإدارة لأنها تتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، المعايير، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

III-2-1-2 مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من المفاهيم و القيم و الرموز و المعايير، بحيث يتم دمج و تشكيل هذه المكونات لتعطي ملمحاً حول منظمة ما تتميز عن غيرها من المنظمات بما تحمله، إذ أن المعايير و القيم...تنعكس على المنظمة في طريقة منهج تفكيرها و تسييرها لإجراءات أعمالها و تصرفاتها في مختلف المواقف داخلها و خارجها (بو الشرش، 2014، صفحة 19)، و قد أعطى الباحثون والكتاب عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر أهمها:

1. القيم والمعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة

- الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (النسور، 2012، صفحة 191).
2. **المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (النسور، 2012، صفحة 192).
3. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، 2016، صفحة 19).
4. **السياسات والإجراءات:** تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب إلتباعها لتنفيذ هذه السياسة (السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، 2016، صفحة 19).
5. **الموروث الثقافي للمؤسسة:**

يشمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي: (حبابة، 2018/2017، صفحة 20،21)

- I. **المؤسسون:** إن ثقافة المؤسسة هي 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 و لو غادروا المنظمة.
- II. **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لان العاملين سيدركون انه من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
- III. **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، و يتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، و كذلك الفشل، و يشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، و كذلك العاملين في المنظمة، و اتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها، و تكرارها.

III-3-1- خصائص الثقافة التنظيمية : (حلواني، 2009، صفحة 10)

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم و هي باعتبارها:

- **نظام مركب:** يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، حيث تحتوي على الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات، الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي وهو كل ما ينتجته المجتمع أشياء ملموسة؛

- نظام متكامل: أي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يدل على أن أي تغيير يحدث على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على مكونات النمط الثقافي؛
 - نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال القادمة بالتعلم والمحاكاة؛
 - نظام متكيف: يعني أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الأفراد ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة؛
 - نظام مكتسب متغير و متطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة. (ابو بكر، 2003، صفحة 407) إضافة إلى هذه الخصائص نجد: (قريشي، 2017، صفحة 432)
 - الانتظام في سلوك و التقييد به: نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.
 - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
 - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب و الانصياع للأنظمة و التعليمات.
 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.
 - القواعد: هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.
- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد و ضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية. وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية او سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم و أهم هذه الخصائص والسماح هي: (القريوتي، 2004، صفحة 152)
- درجة المبادرة الفردية: و ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة: و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

III-2- المبحث الثاني: أنواع و مصادر الثقافة التنظيمية، وظائفها و آليات تشكيلها:

III-2-1- أنواع و مصادر الثقافة التنظيمية:

1) أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1. **الثقافة التنظيمية القوية Strong Culture:** و هي حسب كل من ديل و كنيدي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الاعضاء يتقاسمون نفس القيم و المعتقدات و القواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة . كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية ان تكون ذاتقيمة في تشكيل فريق او جماعة ، يكون فيها جميع الاعضاء لديهم نفس الاهداف ، ومن تم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا و الدافعية و الولاء التنظيمي . ويتبين من ذلك، ان هناك عاملان اساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الاجماع لنفس القيم من جهة و شدة تمسك اعضاء المنظمة بهذه القيم و المعتقدات من جهة اخرى . (بوعلي، 2014 ، صفحة 153)

2. **الثقافة التنظيمية الضعيفة Weak Culture:** و هي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة و لا تحضي بالثقة و القبول الواسع منهم . و عليه و حتى يتوافق الاعضاء مع قيم المنظمة و اهدافها ، تقوم هذه الاخيرة بتطبيق عليهم اجراءات ردية من خلال القوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة و اتباع اسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره الى السلوك العدواني و الافكار غير العقلانية و عدم الثقة و عدم الاهتمام و ترك الخدمة و انخفاض مستويات كل من التحفيز و الالتزام و الروح المعنوية و المنافسة . (بوعلي، 2014 ، صفحة 154)

3. **الثقافة التنظيمية الفرعية Sub Culture:** تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة .وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة والمشاركة .ومما سبق، يمكن للإفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلا، تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة والجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها والتي لا تتجلى إلا عن طريق اختراعها مثل هذا الظرف المحيطي والمواقي بالنسبة لهذه الفئة من العمال . (بوعلي، 2014 ، صفحة 153)

4. **الثقافة المضادة Counter Culture:** نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا .

- وبناء على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة. (بوعلي، 2014 ، صفحة 153)
5. **الثقافة التكوينية (الموقفية):** يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) و دراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 23)
6. **الثقافة المثالية :** يرى كل من Drucker وWaterman, Ouchi ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية و وحيدة، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. و يرجع اصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للاداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الاداء . (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 23)
7. **الثقافة البيروقراطية :** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات و السلطات ، فالعمل يكون منظما ، و الوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم الثقافة على التحكم و الالتزام . (السحباني، 2016، صفحة 22)
8. **الثقافة الابداعية :** و تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الابداع و يتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات . (السحباني، 2016، صفحة 22)
9. **الثقافة المساندة :** تتميز الصداقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الاسرة المتعاونة و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة . (السحباني، 2016، صفحة 22)
10. **ثقافة العمليات :** يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة ، فينتشر الحذر و الحيطه بين الافراد و الذين يعملون على حماية انفسهم و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيميا و يهتم بالتفاصيل . (السحباني، 2016، صفحة 22)
11. **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل ان تحقق افضل النتائج باقل التكاليف .
12. **ثقافة الفرد :** و هذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالازافة الى التوجه نحو الفرد ، بحيث يتم التركيز على مستوى الانجاز لد الموظف.
- كما ان هناك الكثير من انواع ثقافات المنظمة منها تلك التي تعتمد على بعدي الاختلاط Sociability و التضامن Solidarity ، حيث ينبع عنها اربعة انواع من الثقافات هي :

1. الثقافة الاشتراكية Communal Culture .
2. الثقافة الجزئية Fragment Culture .
3. الثقافة الشبكية Networked Culture .
4. الثقافة المرتزقة Mercenary Culture .

ان المنظمة ذات الثقافة الاشتراكية يكون لديها تضامن و اختلاط مرتفعان و هذا يظهر بشكل كبير في الشركات الحديثة و الصغيرة ، و سريعة النمو .

اما المنظمات ذات الثقافة الجزئية فتظهر فيها اختلالات وظيفية و ذلك نتيجة انخفاض التضامن و الاختلاط ، والمنظمات ذات الثقافة الشبكية تتميز بتعاون الموظفين و علاقاتهم الاجتماعية خارج العمل ، و اخيرا المنظمات ذات الثقافة المرتزقة فتركز على الاستراتيجية و الانتصار في السوق حيث توجد هنالك اولويات واضحة و تتصرف بسرعة كاستجابة للاحداث الخارجية ، و الافراد غير المخلصين في عملهم يتم اقاتلهم اذا لم يطوروا من انفسهم . (الدويلة، 2007، الصفحات 14-15)

2) مصادر الثقافة التنظيمية :

تأتي ثقافة المنظمة من خلال تطوير تفاعل اربعة عوامل هي : (حسين، 2010، صفحة 44)

1. السمات الخاصة لشخصيات العاملين: عندما ننظر للثقافات التنظيمية يلاحظ اختلافها من منظمة إلى أخرى ، و سبب ذلك هو وجود العاملين ذوي الشخصيات و الثقافات المختلفة التي قامت المنظمة بعملية جذبهم و اختيارهم و الاحتفاظ بهم .
 2. أخلاقيات المنظمة: و تشمل القيم المعنوية، المعتقدات و الأدوار التي تم وضعها بطريقة ملائمة لأصحاب المصالح و للمنظمة بهدف التعامل مع بعضهم البعض و مع بيئتها.
 3. حقوق الملكية: هي الحقوق التي تعطىها اي منظمة إلى أعضائها للحصول على حق استخدام مواردها، مثال ذلك توزيع الأرباح و العوائد على موظفي المنظمة .
 4. الهيكل التنظيمي: و هي نظام رسمي للمهام و الصلاحيات و العلاقات التي تضعها أي منظمة للسيطرة و الرقابة على أنشطتها، و هو الذي يحدد طبيعة العمل في المنظمة . (حسين، 2010، صفحة 45)
 5. كما يلاحظ ان المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد غالبا ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية، كما انها تتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات التي تعمل معها في النشاط نفسه او القطاع . و مع ذلك فهي تمتاز و تتفرد بمجموعة من الصفات الثقافية التي تميزها عن باقي المنظمات الاخرى. و يمكن ارجاع ذلك الى وجود ثلاثة مصادر اساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية كما يلي : (سميع، 2010، صفحة 67)
- **اولا- الثقافة القومية :** تشير الثقافة القومية الى مجموعة القيم و المعتقدات و انماط السلوك السائدة في المجتمع ، و تعد الثقافة القومية من اهم المصادر التي تؤثر على بناء و تشكيل ثقافة المنظمة ، حيث ان الفرد الذي ينظم الى المنظمى يأتي محملا و مشعبا بقيم و معتقدات المجتمع الذي ينتمي اليه.

- **ثانيا- القادة و المؤسسون :** يلعب القادة و المؤسسون دورا حيويا في توطيد اركان مجموعة من القيم و المعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية و غالبا ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية و قيما مهيمنة قوية ، و رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل و كيفية تحقيق تلك الرؤية ، و نظرا لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فانهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم و المعتقدات و طريقة التفكير و بذلك تنتقل قيم و معتقدات و اتجاهات القادة و كبار العاملين الى العاملين الجدد بالمنظمة ، و ينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم ، و تتحقق لهم شرعية القبول الممنوحة من افراد المنظمة .
- **ثالثا-ثقافة الصناعة :** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها ، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل داخل النشاط نفسه او الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة ، و مع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يتكون من خلاله ثقافة مميزة تعرف بثقافة النشاط او ثقافة الصناعة ، و يكون لها تأثير مميز على العديد من الصفات الثقافية مثل تصميم المباني و المكاتب و الزي الرسمي و غيرها ، الا ان اهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الانماط الثقافية المرتبطة بخصيبي التكنولوجيا و النمو .

II-2-1- مستويات الثقافة التنظيمية :

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) ...، تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى ، التي توجد في هذه المستويات اساسية ، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع ، و على مستوى الصناعة، او النشاط ، و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل ، و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة، او النشاط ، او المجتمع مع خصائص المنظمة . (حباية، 2018/2017، صفحة 22)

المستوى الاول : ثقافة المجتمع

تعتبر من اهم مصادر الثقافة المؤسسة ، حيث ان كل فرد ينظم الى المؤسسة يكون حاملا معه ثقافة مجتمعه ، و ثقافة الدولة التي يعيش فيها ، من خلال ما يحمله من قيم ، و اتجاهات، و معتقدات، و يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية للمؤسسة ، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية ، مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية، و الاجتماعية، البيئة الدولية، و العولمة ...، و تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، و اهدافها، و معاييرها، و ممارستها، و يجب ان تكون استراتيجية المؤسسة، و منتجاتها، و خدماتها، و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية ، و القبول من ذلك المجتمع ، و تتمكن من تحقيق رسالتها ، و اهدافها. (حباية، 2018/2017، صفحة 22)

المستوى الثاني: ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط، او الصناعة الواحدة، و اختلافات في الثقافات بين النشاطات، و الصناعات المختلفة،و يعني هذا ان القيم و المعتقدات الخاصة بمؤسسة ما توجد في نفس الوقت في معظم، او كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، و مضمون السياسات، و نمط حياة الاعضاء، نوع الملابس، و الاشياء الاخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، و شركات البترول، او شركات الطيران... (خبايا، 2018/2017، صفحة 22،23)

المستوى الثالث: الثقافة الداخلية للمنظمة

و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الافراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض اضافة الى الاطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه ان يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الافراد، مما يمكن افراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق اهدافها، ذلك انه حسب هوفستيد فان التمييز يتحقق من خلال ايجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الافراد . (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 24)

المستوى الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل اي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية ، الادارة العليا، الاطارات السامون، اطارات متوسطة و اعوان التحكم، تقنين، اداريين و عمال، او حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم،مصلحة،ورشة،و هذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل،و يتعين على ادارة المنظمة احداث،نوع من التلاحم و التعاون بين اعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الاداء ذلك ان لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى اداء العاملين. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 24)

بالاضافة الى مستويات اخرى يرى بعض الكتاب و الباحثين انها تتمثل في: (السحباي، 2016، صفحة 20،21)

الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.

القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.

المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الافراد داخل المنظمة .

المستوى الفيزيائي(المادي): وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية.

مستوى القيم: والذي يشمل كماله قيمة عند أعضاء المنظمة من قيم ورغبات.

مستوى الافتراضات: والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.

III-2-3- وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها :

1) وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها (الحسيني، 2000، صفحة 94) :

توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 25)

تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 25)

تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 25)

تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة . (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 25)

تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 25)

لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية. (الحسيني، 2000، صفحة 94)

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. (السحباني، 2016، صفحة 24)

تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك . (السحباني، 2016، صفحة 24)

تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة .

تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام . (السحباني، 2016، صفحة 24)

خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم . (السحباني، 2016، صفحة 25)

تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت . (السحباني، 2016، صفحة 25)

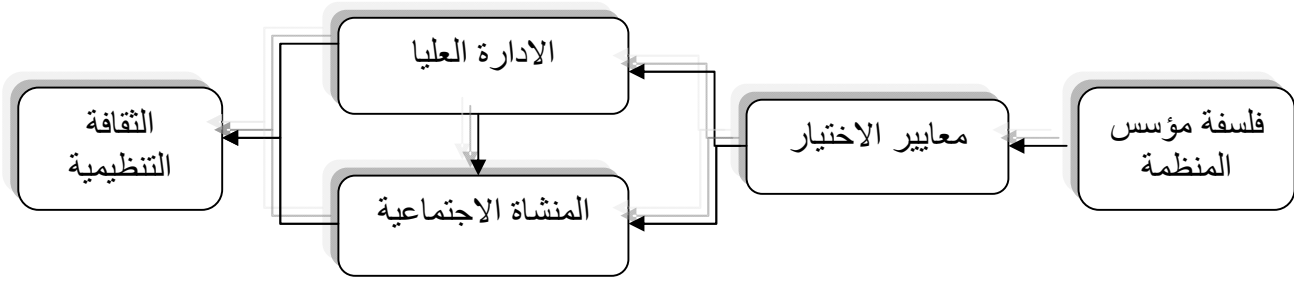
2) آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية :

أولاً: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

- هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي: (المرسى و ادريس، 2002، صفحة 440،441)
1. ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
 2. تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
 3. التدريب الدوري للعاملين.
 4. استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة.
 5. إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
 6. تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم
 7. تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

ثانياً: ممارسات الإدارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية : (حريرية و تيطراوي، 2013، صفحة 190)

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات و تبني قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم ، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.



شكل رقم (03) يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية

المصدر: (العطية، 2003) (العطية، ماجد، 2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة: عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع (بتصرف الباحث)

III-3- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية و اثرها على الأداء الوظيفي

III-3-1- المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة و على الفرد:

➤ أولاً/ اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

➤ دعم و توضيح معايير السلوك بالمنظمة : تقود الثقافة التنظيمية اقوال العاملين و افعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف و في كل حال ، و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة ، و كذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في الوقت نفسه ، و بذلك فهي تمثل اداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الافراد باتباع انماط سلوكية معينة لا يجيدون عنها . (سميع، 2010، صفحة 70)

➤ دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة :تحقق ثقافة المنظمة التنسيق و الاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الاهداف العليا و الرؤية العامة للمنظمة ، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم و مترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح و محدد. و قد زادت اهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الاشراف في المنظمات و تداخل المهام و ظهور التركيبات المسطحة و تقليل الرسمية و زيادة قوى العاملين ، مع كل هذه التغييرات اصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية و غير فعالة ، فهي تكشف مواطن الضعف و لكنها لا تفسرها ، و لا يتحقق التنسيق الفعال الا من خلال مجموعة من القيم و المعايير المشتركة و التوقعات المتوافقة التي تضمن ان كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه و هدف واحد . (سميع، 2010، صفحة 70،71)

➤ تحقيق الفعالية التنظيمية :رغم ان الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية ،مما جعل من الصعوبة بمكان ايجاد علاقة مباشرة بينها وبين الثقافة التنظيمية ، الا ان العديد من الدراسات اكدت ان فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها ، كما تنظر تلك الدراسات الى الثقافة التنظيمية كاحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية ،و يتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر و الايجابي للثقافة التنظيمية على اهم المحددات الاساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل و الاستراتيجية و سلوك العاملين و العمليات الادارية و اسلوب التعامل ،و بتفاعل هذه المحددات مع ثقافة المنظمة تتحدد الفعالية التنظيمية . (سميع، 2010، صفحة 71)

➤ **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية احساسا لدى العاملين بانتمائهم اليها و التزامهم بتحقيق اهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة و نموها . (سميع، 2010، صفحة 71)

➤ **تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم و المعتقدات و المعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الاسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق اهداف المنظمة من حيث اسلوب القيادة و اتخاذ القرارات و طرق حل المشكلات . (سميع، 2010، صفحة 71)

➤ **إحداث التغيير و دعم عمليات التطوير:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون الى التغيير على انه مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة او تهديد المصلحة الذاتية، و افضل الطرق المحصورة لاحداث التغيير و التطوير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم و معتقدات العاملين ، و ذلك من خلال تحليل قيم الافراد المؤثرة على الاداء و الابتكار و الانجاز، و محاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير و بين قيم و معتقدات العاملين . (سميع، 2010، صفحة 71)

➤ **تحقيق الجودة الشاملة:** تمثل الثقافة التنظيمية اداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة، حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الاثير الذي ترسل من خلاله الادارة خططها و الستراتيجياتها و اهدافها، و من خلال مساعدة الثقافة في فهم الكيفية التي يتصرف بها اعضاء المنظمة تقدم الثقافة اداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل و التوجه نحو الجودة . (سميع، 2010، صفحة 71، 72)

➤ **ثقافة المنظمة و الفعالية:** هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد ان هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة اساسية في المنظمات متفوقة الاداء و الانجاز ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس . (السحباني، 2016، صفحة 34)

➤ **الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي:** تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي و الممارسات الادارية كقيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات... الخ، و ان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة التنظيمية القوية تحدد السلوك المقبول من طلاف الافراد و هذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية و بالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الانظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد . (السحباني، 2016، صفحة 34)

➤ **الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالاجماع الواسع على القيم و المعتقدات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها. (السحباني، 2016، صفحة 34، 35)

➤ **تدعيم و توسيع قوة المنظمة:** و هو يتوقف على مدى انتشار الثقافة و مدى شيوعها بين العاملين، و هل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الافراد، و الى أي مدى يشارك الافراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن

للثقافة التنظيمية ان تمنح للمنظمة قوة ارغام على اعضائها، حيث تعبر تبني هذه اثقافة بشكل كبير و متسع عن الثقافة القوية . (حريرية و تيطراوي، 2013، صفحة 192)

➤ **المرونة و القدرة على التكيف**: توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة و الازمات الطارئة، و من خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من اتلوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها : (حريرية و تيطراوي، 2013، صفحة 192)

- تحقيق التوازن بين قيم و مفاهيم اعضاء المنظمة مع قيم و مفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الاحداث الجارية و التصرفات المتوقعة في هذه البيئة .
- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات و وجهات نظر جديدة و متطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة و المشاكل التنظيمية، و اقتراح الاساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.
- تدريب اعضاء المنظمة عبر اللقاءات و البرامج التدريبية و ورشات العمل، التي من خلالها يستطيع اعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم و الممارسات الادارية .

➤ **الانضباط و الالتزام**: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام و الانضباط التي تظهر لدى افراد المنظمة، و يشير الالتزام على الدرجة التي يكون فيها افراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد و الولاء، و اظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق اهدافها، بمعنى اخر فان الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة يؤدي الى جعل الافراد دائما مستعدين او غير مستعدين للالتزام باهداف المنظمة من اجل الوصول الى حالة عامة من الرضا. (حريرية و تيطراوي، 2013، صفحة 192، 193)

➤ **تحديد و تدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة**: (حريرية و تيطراوي، 2013، صفحة 193) و هي تشير الى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الاهداف، حيث ان الثقافة قد تكون متوافقة مع اهداف المنظمة و بالتالي تعدد كقوة ايجابية لها، او قد تكون غير متوافقة مع الاهداف مما يجعلها تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق اهداف المنظمة، و يتوقف ذلك على اعتبارين هما :

- مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة و تأثيرها الايجابي على توجهاتها الاستراتيجية.
- مدى فعالية التوجهات الاستراتيجية و قدرتها على خلق و تطوير الثقافة التنظيمية.

➤ **ثانيا: اثر الثقافة التنظيمية على الفرد**: (سميع، 2010، صفحة 72)

➤ **تحقيق الدافعية**: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه ان يدفع العاملين الى تقدير القيم المرتبطة بالعمل. (سميع، 2010، صفحة 72)

➤ **تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة**: حيث ان الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالاحساس بالهوية، و كلما كان من الممكن التعرف على الافكار و القيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها. (سميع، 2010، صفحة 72)

➤ **تنمية الشعور بالامن**: تسعى المنظمة للا حماية افرادها من مخاطر و حوادث العمل، ليتمكنوا من اداء عملهم بامان، و لا يتحقق الشعور بالامن الا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام و الدعم المرئي لجهود الامن و الصحة، بحيث تتساوى

جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق امان و صحة العاملين، و يطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الامن. (سميع، 2010، صفحة 72)

كما تساهم الثقافة القوية بصفة خاصة في توجيه سلوك الفرد حيث ان:

✚ الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم. (بوعلوي، 2014 ، صفحة 158)

✚ الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن تم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها. (بوعلوي، 2014 ، صفحة 158)

✚ الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن تم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية. (بوعلوي، 2014 ، صفحة 158)

✚ الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى. (بوعلوي، 2014 ، صفحة 158)

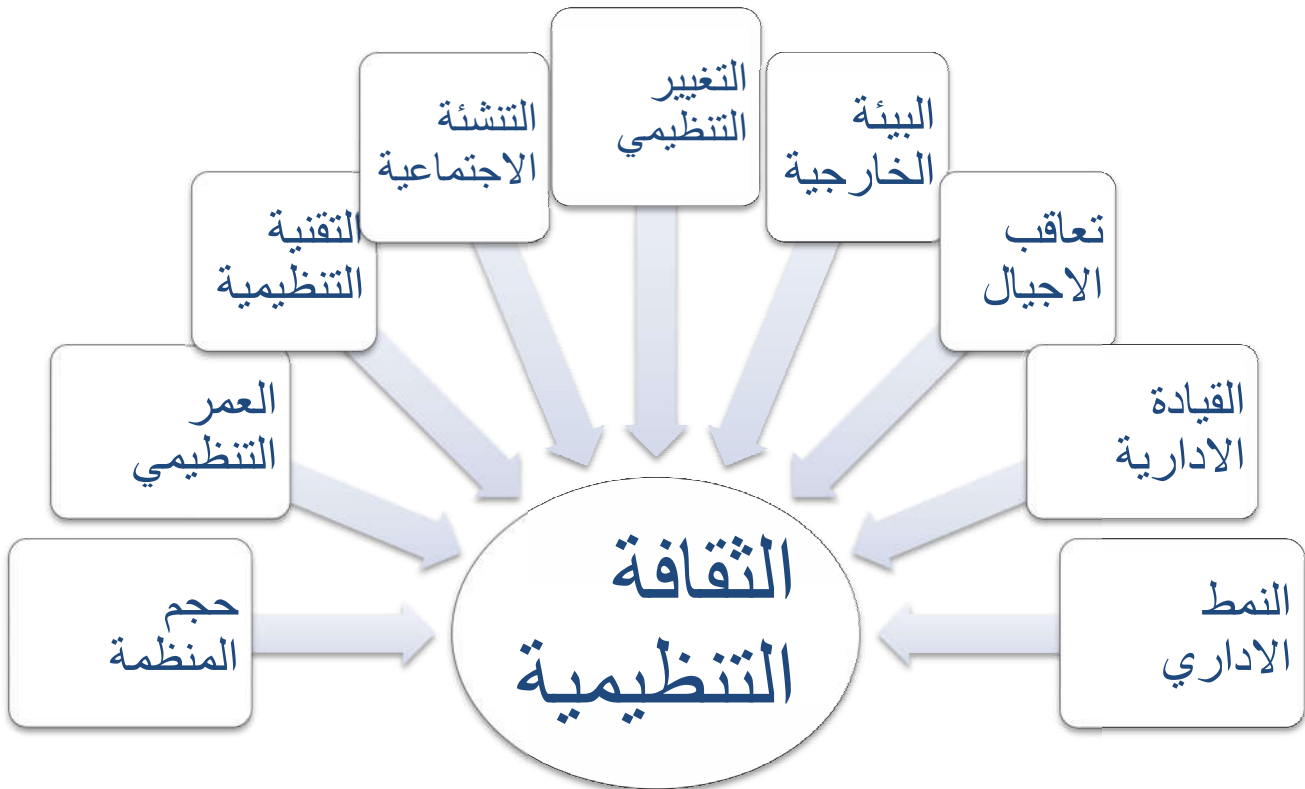
III-2-المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل تحدد ضعفها او قوتها و هي على النحو التالي : (السحباني، 2016، صفحة 35،36)

- ✚ **حجم المنظمة :** تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
- ✚ **العمر التنظيمي :** غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لاتزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- ✚ **التقنية التنظيمية :** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
- ✚ **التنشئة الاجتماعية :** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- ✚ **التغيير التنظيمي :** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.
- ✚ **البيئة الخارجية :** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميز.

و ذكر شاين ان التأثير الايجابي او السلبي للثقافة التنظيمية يتوقف على فاعلية المنظمات الادارية فالثقافة التنظيمية تتاثر بالعوامل التالية : (السحابي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، 2016، صفحة 36)

- تعاقب الأجيال فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة و التي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد و لكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين .
- القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة .
- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة و من السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة .



شكل رقم (04) يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية

المصدر: العطية ماجد(2003)سلوك المنظمة:سلوك الفرد و الجماعة.عمان:دار الشروق للنشر و التوزيع،بتصرف الباحث

III-3-3- المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الأداء :

➤ أولا: أهمية الثقافة التنظيمية و أدوارها الحديثة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم ، وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات

من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل (العميان، 2003، صفحة 310).

العمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدرجهم عليها وتكافئهم على إتباعها فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدبرين إذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم (ابو بكر، 2003، صفحة 406).

هي القاعدة القوية و الثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية و العالمية و قيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الإقليمية و اندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج و يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع وهي الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتقائها و مواكبة التغييرات والتطورات، و في المقابل هي الأساس في تراجع المؤسسة و خروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية (قريشي، 2017، صفحة 432).

تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 30)

تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها . كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض . وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. (يونس، 2014/2015، صفحة 35)

إن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر افراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة، وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة. (عباس، 2007-2008، صفحة 96)

كما تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الاغراض أو الأدوات منها ما يلي : (عزاوي و عجيلة، 2006، صفحة 61)

1. تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية؛
2. تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة؛
3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛

4. تحديد أسلوب وسرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛
5. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. (الليثي، 2008، صفحة 18)

➤ ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري :

لقد أوضحت الدراسات أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف والقيم المرتبطة بالنجاح التنظيمي، و بالتالي يتضح تأثيرها فيما يلي (قريشي، 2017، صفحة 433) :

1. تشكيل السلوك و بالتالي تساعد على التبوؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا او مشكلة محددة فانه يتصرف وفقا لثقافته (خميس، 2012، صفحة 215)، فثقافة المنظمة توفر مضدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحوها. (قريشي، 2017، صفحة 433)
2. الاحساس بالهوية التنظيمية، فاشراك اعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في اشعارهم بانهم وحدة متماسكة مع بعضها و انتمائهم لها . (خميس، 2012، صفحة 215)
3. تسهيل الالتزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة. (خميس، 2012، صفحة 215)
4. تدعيم استقرار النظام و تعزيز التنسيق بين اعضاء المنظمة ،فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة ، يوحد المفاهيم بينهم و يقرب من وجهات نظرهم و ارائهم و هذا بدوره يقود الى تنسيق افضل و استقرار النظام. (خميس، 2012، صفحة 215)
5. تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي و التي لها القدرة على توجيه الأداء. (قريشي، 2017، صفحة 433)
6. تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز و القيم و الأساطير و اللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية و الملموسة للمنظمة. (قريشي، 2017، صفحة 433)
7. إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أداؤهم. (قريشي، 2017، صفحة 433)

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي اوردها الياس سالم فيما يلي : (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة -، 2006، صفحة 86، 87)

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

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
 - تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.
- مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية فهي تعطي المنظمة هوية خاصة بما تميزها عن المنظمات الأخرى . و تعطي للعاملين الشعور بالهوية المشتركة مما يشكل نوعا من الإلتزام الجماعي و هذا ما يؤدي إلى استقرار النظام.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بمحاولة تلخيص المعارف النظرية للثقافة التنظيمية ، مكوناتها، خصائصها... بطريقة بسيطة من أجل توضيح الدور الكبير والأهمية الواضحة للثقافة التنظيمية على كفاءة وفعالية أداء الافراد حيث تشجع المنظمات في بناء الثقافات من خلال التدابير التي يتخذها المؤسس الذي يضطلع بهذا الدور بوصفه قائدا قويا، ويكمن الدور الخاص الذي يؤديه هؤلاء القادة في تزويد المجموعات الجديدة بإجابات مبدئية عن تساؤلاتهم بشأن كيفية العمل داخليا وخارجيا ، و المنظمة التي لديها ثقافة قوية بين أعضائها تكون ذات أداء وفاعلية عالية؛ إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد الكامل على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به فهي تعمل كموجه لسلوكهم .بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة؛ وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

و مما سبق يتضح تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية خصوصا الثقافة القوية التي لا يقل دورها في توجيه سلوك العاملين عن الدور الذي تقوم به الأنظمة و القواعد التنظيمية.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة للجوانب النظرية لموضوع الدراسة حول الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري والمساهمة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك و أداء المورد البشري.

سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك لدراسة اثر الثقافة التنظيمية في شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة على أداء المورد البشري على أرض الواقع، وهذا من خلال تم ما الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

1-IV التعريف بالمؤسسة

1-1-1-1 تعريف بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال العمومية الكبرى

قبل التطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة يجدر بنا اولا الاشارة الى التعريف بمجمع طهراوي الذي تندرج شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة ضمن فروعها، حيث يعتبر مجمع طهراوي إستثمار خاص، ففهي ممن الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة قدره 81000000 دينار جزائري، و يقرع مقرها الإجتماعي ب 08 نصح حكيم سعدان بسكرة و لها فروع عبر ولايات الوطن، تأسست سنة 1988 و لكن البداية الفعلية لهذه المؤسسة كانت سنة 19.12.1998 وهي مؤسسة جزائرية، و يعود سبب إختيار هذا الموقع مقر للمؤسسة إلى عدة خصائص أهمها:

➤ منطقة مشهورة بالنشاطات الصناعية و الزراعية.

➤ قربها لمواقع أو فروعها المتعددة في مناطق الولاية.

➤ الموقع الاستراتيجي الذي يمكنها من تسويق منتجاتها إلى مختلف مناطق الوطن.

و يتأأس المؤسسة السيد محمد طهراوي و الذي يشغل منصب مدير عام لهذه المؤسسة.

و تعمل المؤسسة في التجارة المتعددة، إستيراد و تصدير و بيع بالجملة و نصف الجملة التجزئة، لكل أنواع المواد الغذائية العامة استيراد و تصدير و بيع و معالجة و تكييف و تغليف و تخزين الخضرة و الفواكه و التمور، الحليب بمشتقاته، الحنة، و كل أنواع الأغذية الزراعية.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم باستيراد و تصدير و بيع الآلات الزراعية بما في ذلك الآلات المتنقاة و كل آلات النقل كالسيارات و الشاحنات، بالإضافة إلى أدوات السقي و المحركات و آلات الضخ و آلات الأشغال العمومية، إستيراد و تصدير جميع أنواع المياه المعدنية و الغازية و المشروبات بكل أنواعها ما عدا الكحولية... إلخ.

بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة لها نقاط بيع عديدة عبر أنحاء الوطن، منها: العاصمة، وهران، عنابة، ورقلة، سطيف.

○ و بعد ان تعرفنا وبشكل موجز عن مجمع طهراوي، نتطرق الى التعريف ب شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و

الأشغال العمومية الكبرى محل الدراسة:

تم إنشاء الشركة في 19.12.1998 برأسمال اجتماعي و يقدر ب: 40.000.000 دج بولاية بسكرة و التي كانت في البداية في شكل مقاوله في إطار شخصي للإنجازات العمرانية و الأشغال العامة، و نظرا للأرباح المسجلة و المحققة من هذه المقاوله، جاء ميلاد شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى و هي إمتداد و توسيع لنشاط المقاوله في شكل شراكة بين هذه الأخيرة و الشركة الإيطالية (SAER) و التي أصبحت فيما بعد المورد الأساسي لشركة طهراوي.

○ نشاط المؤسسة :

- الإستراد و التجارة في العتاد و التجهيزات الفلاحية.

- التجارة و التسويق لأجهزة الري.

- خدمات ما بعد البيع و الصيانة.

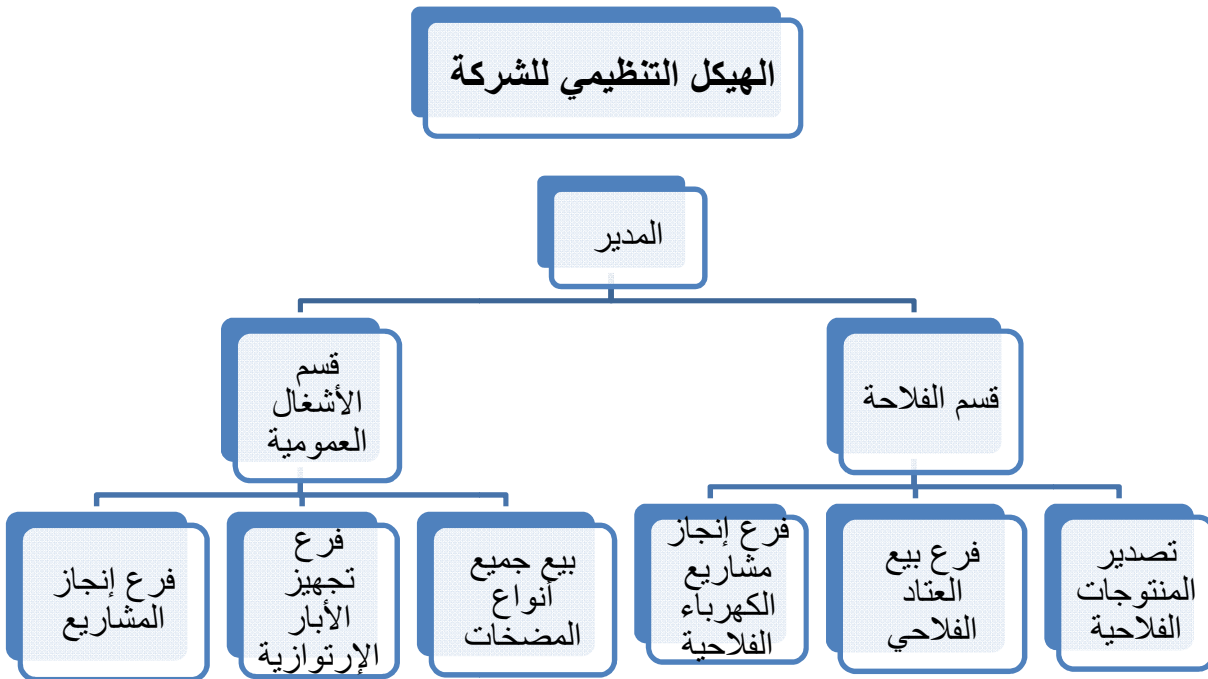
كانت بداية نشاط هذه الشركة في 29.05.1999 ، هذا التاريخ منح لها خبرة 10 سنوات تقريبا في مجال تسويق الصناعات الفلاحية و تجهيزات الري و انجاز الأشغال العمومية.

○ الشكل القانوني للمؤسسة :

- شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى هي شركة عائلية خاصة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L).

- يعمل بها 120 عامل و بذلك فهي تدرج ضمن المؤسسات المتوسطة حسب المشرع الجزائري.

2-1.IV الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ملاحظات على مستوى المؤسسة

3-1-IV ثالثا: عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (50) عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) ، أسترد منها (42) إستبانة ، بحيث تم ضياع (8) أستبانة لم تسترد ، و بعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة. تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزايه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله فان اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد.

4-1-IV صدق وثبات أداة البحث

- صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة validity قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة في البحث اعتمادا على صدق المحك.

- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات 'ألفا كرونباخ' وذلك كما هو موضح في الجدول (0-IV) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,843) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

- ثبات الأداة: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى أداة القياس بمستوى (0.711) فأكثر حيث كانت كما يلي:

الجدول (0-IV) : معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق (المحك)
الثقافة التنظيمية	35	0.726	0.852
القيم التنظيمية	7	0.638	0.798
المعتقدات التنظيمية	6	0.531	0.728
الأعراف التنظيمية	7	0.438	0.661

0.844	0.714	8	التوقعات التنظيمية
0.792	0.682	7	السياسات و الإجراءات
0.732	0.536	17	الأداء الوظيفي
0,843	0.711	42	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول (IV-0): نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,711)، وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

IV-1-5 مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة وتتضمن (35) عبارة، حيث تقسم إلى :

(07) عبارات للقيم الثقافية ، (06) عبارات للمعتقدات التنظيمية، (07) عبارات للأعراف التنظيمية، (08) عبارات

للتوقعات التنظيمية، (07) عبارات للسياسات و الإجراءات.

أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء الوظيفي ويتضمن (17) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما إقتربت الإجابة

من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17):
1. 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.
 2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
 3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي) على المتغير التابع وهو تنمية المواهب.
 4. إختبار معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
 5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 6. معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الإتساق الداخلي للعبارات.
 7. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
 8. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

2.IV خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1-IV) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	85.7
	أنثى	6	14.3
	المجموع	42	100
العمر	اقل من 30 سنة	10	23.8
	من 30 الى اقل من 40 سنة	14	33.3
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	13	31.0
	من 50 سنة فأكثر	5	11.9
	المجموع	42	100

4.8	2	ثانوي	المؤهل العلمي
33.3	14	تقني سامي	
45.2	19	شهادات جامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه...)	
16.7	7	تكوين مهني	
100	42	المجموع	
4.8	2	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
59.5	25	أعمال إدارية غير إشرافية	
35.7	15	أعمال إدارية إشرافية	
100	42	المجموع	
45.2	19	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.6	12	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
16.7	7	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
9.5	4	15 سنة فأكثر	
100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول IV-1 أن:

(7,85%)، من أفراد عينة البحث هم ذكور، في حين أن (14,3%) كانت من الإناث وعليه نستنتج أنه لا يوجد تقارب في النسبة.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {اقل من 30 سنة} بلغت نسبتهم (28,8%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية {من 30 إلى اقل من 40 سنة} بلغت (33,3%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {من 40 إلى اقل من 50 سنة} كانت (31%)، وفي الأخير نجد (11,9%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم {50 سنة فأكثر} ونستنتج من هذا أن غالبية الموظفين من فئة الشباب وهذا راجع لهذه الفئة تعتبر مدة استقرار الموظف، وتقديم كل ما لديه خدمة لهذه الوظيفة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن (4,8%) منهم حاصلين على مستوى دراسي ثانوي و(33,3%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادات جامعية (ليسانس، ماستر...) هي (45,2%) أما نسبة الحاصلين على شهادة تكوين مهني بلغت (16,7%)، مما يدل على أن المؤسسة تركز على استقطاب الكوادر من حملة الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي غالباً ما تتميز بسعة الإدراك وتقبلهم للثقافات التنظيمية المختلفة الذي يتطلبه تطبيق أداء وظيفي فعال.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير إشرافية بنسبة (59.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (القيادية)، (35،7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (4،8%)، بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري قل حجم العينة منه، وهذا أمر منطقي تفرضه الطبيعة الهرمية التنظيمية في المنظمات جميعها.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (45،2%) تقل خبرتهم {عن 5 سنوات}، في حين (16،7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {ما بين 10 إلى 15 سنة}، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم {15 سنة فأكثر} كانت نسبتهم (9،5%). و (28،6%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {ما بين 5 إلى 10 سنوات}، وهذا راجع لطبيعة العمل وهي أيضا فترة الاستقرار في العمل،

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

IV-3. 1. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى أساليب الأداء التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (kurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، -]، و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرات.

جدول (IV-2): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
القيم التنظيمية	-,031	,365	-1,153	,717
المعتقدات التنظيمية	-,402	,365	,245	,717
الأعراف التنظيمية	,022	,365	-1,016	,717
التوقعات التنظيمية	-,972	,365	1,637	,717
السياسات و الإجراءات	-1,090	,365	2,449	,717

الثقافة التنظيمية	,438	,365	-,479	,717
الأداء الوظيفي	,459	,365	-,180	,717

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2-3-IV تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "الثقافة التنظيمية" و "الأداء الوظيفي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 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"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) و (5-IV) و (6-IV) و (7-IV) تلك النتائج كما يلي.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة على تشكيل أنماط سلوك العاملين وآدائهم الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى. بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية:

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: القيم التنظيمية					
1	يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المديرين والموظفين	4.4	0.296	1	مرتفع
2	يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	4.52	0.256	3	مرتفع
3	يوجد بالمؤسسة اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	4.45	0.351	6	مرتفع
4	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة	4.60	0.247	2	مرتفع

مرتفع	5	0.304	4.48	يتم الاهتمام بكل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين بسرعة	5
مرتفع	4	0.451	4.50	يساهم العمل الجماعي في تحسين أداء المؤسسة	6
مرتفع	1	0.382	4.64	عندما تعمل مع فريق يزيد شعورك بالرضا و الانتماء و النشاط	7
مرتفع	4	0,119	4,3929	ثانيا: المعتقدات التنظيمية	
مرتفع	6	0.637	4.26	تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.	8
مرتفع	4	0.388	4.38	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.	9
مرتفع	2	0.400	4.45	يحصل الافراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	10
مرتفع	1	0.303	4.55	تحدد المؤسسة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.	11
مرتفع	5	0.414	4.31	تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند إتخاذ القرارات الإدارية.	12
مرتفع	3	0.247	4.40	تعتمد المنظمة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.	13
مرتفع	2	0,077	4,4626	ثالثا: الأعراف التنظيمية	
مرتفع	7	0.333	4.36	تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها.	14
مرتفع	3	0.256	4.48	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	15
مرتفع	4	0.303	4.45	تلتزم المؤسسة بالاعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	16
مرتفع	2	0.254	4.55	يمنح الافراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات فيما بينهم	17
مرتفع	5	0.446	4.43	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.	18
مرتفع	6	0.534	4.38	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.	19
مرتفع	1	0.347	4.60	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمؤسسة.	20
مرتفع	3	0,168	4,4005	رابعا: التوقعات التنظيمية	
مرتفع	7	0.527	4.24	تسعى المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.	21
مرتفع	3	0.402	4.50	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة.	22

مرتفع	2	0.254	4.55	يتوقع الموظفون من المؤسسة توفير الأمان الوظيفي.	23
مرتفع	4	0.437	4.38	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	24
مرتفع	6	0.528	4.36	تهتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية.	25
مرتفع	7	0.820	4.24	تستغل المؤسسة مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.	26
مرتفع	5	0.488	4.37	توضح المؤسسة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب.	27
مرتفع	1	0.344	4.60	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله .	28
مرتفع	5	0,186	4,3639	خامسا: السياسات و الإجراءات	
مرتفع	3	0.674	4.36	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.	29
مرتفع	2	0.485	4.38	تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك الموظفين.	30
مرتفع	1	0.400	4.45	تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة .	31
مرتفع	2	0.388	4.38	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات و الاجراءات المعتمدة في المؤسسة.	32
مرتفع	4	0.804	4.31	تراعي السياسات و الاجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة.	33
مرتفع	4	0.560	4.31	توفر السياسات و الاجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة.	34
مرتفع	3	0.479	4.36	تعزز السياسات و الاجراءات المتبعة الولاء والانتماء للمؤسسة .	35
مرتفع		0.041	4,4273	الثقافة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "القيم التنظيمية": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,5136) بانحراف معياري (0,113). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيم التنظيمية أنها تشكل قبولا تمرتفع،

حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.4-4.64) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.247-0.451)، مما يدل ان مؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين، و توفير جو الترابط و التماسك بينهم، بالإضافة إلى ترسيخ القيم التنظيمية،

2- بعد "الأعراف التنظيمية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,4626) بانحراف معياري (0.077). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأعراف التنظيمية أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.36-4.60) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.254-0.534). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالأعراف التنظيمية حيث تلتزم بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل، و تسعى لتحقيق المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي، كما يحرص المدير على الاجتماع بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.

3- بعد "التوقعات التنظيمية": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,4005) بانحراف معياري (0.168). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التوقعات التنظيمية أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.24-4.60) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.254-0.820). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت، و توضح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب، إضافة إلى كونها تستغل مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.

4- بعد "المعتقدات التنظيمية": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث "مرتفعة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,3929) بانحراف معياري (0.119). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المعتقدات التنظيمية أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.26-4.55) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.247-0.637). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحديد المكافآت الإدارية حسب أداء الموظفين، كما تؤمن بمبدأ التفويض الإداري للموظفين. مما يجعل معتقدات الموظفين تتطابق مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.

5- بعد "السياسات و الإجراءات": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,3639) بانحراف معياري (0,186). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السياسات و الإجراءات أنها تشكل قبولا "مرتفعا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.31-4.45) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.388-0.804). و هذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تراعي السياسات و الاجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة، بحيث تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك الموظفين..

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمؤسسة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (4,4273) بانحراف معياري (0.041).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى. بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الأداء الوظيفي

الرقم	أداء المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مسنوى القبول
1	يتم إنجاز الأعمال الموكلة إليك بدقة وجودة عالية .	4.40	0.539	10	مرتفع
2	يتم إنجاز المهام والأنشطة التي تخص وظيفتك بسرعة .	4.50	0.402	11	مرتفع
3	تتكرر الأخطاء أثناء العمل .	3.79	1.294	9	مرتفع
4	هناك انخفاض في معدلات غياب العمال عن وظائفهم .	4.36	0.344	7	مرتفع
5	هناك استقرار وظيفي في أداء العاملين .	4.33	0.520	6	مرتفع
6	أداء العاملين في تطور مستمر.	4.36	0.577	7	مرتفع
7	يتم الالتزام بالتعليمات و الإجراءات عند تنفيذ الأعمال .	4.38	0.729	8	مرتفع
8	تناسب كميات العمل التي يتم إنجازها مع المعايير الموضوعة .	4.19	1.036	4	مرتفع
9	توجد علاقة طردية بين ايجابية الحوافز و أداء العمل .	4.39	0.794	9	مرتفع
10	يتم الالتزام بأساليب العمل في المؤسسة .	4.10	1.064	2	مرتفع
11	هناك حرص دائم من طرف الموظفين على الإمام بكل جوانب الوظيفة.	4.02	0.804	1	مرتفع
12	يمارس الموظفون الإبداع و الابتكار في أداء الوظيفة .	4.19	0.597	4	مرتفع
13	تحرص دائما على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب منك.	4.31	0.414	5	مرتفع
14	تناسب قدراتي مع المهام الوظيفية الموكلة إلي .	4.31	0.658	5	مرتفع

15	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت و الموارد في وظيفتي .	4.36	0.869	7	مرتفع
16	اصدر الأحكام و القرارات المتعلقة بوظيفتي بشكل جيد .	4.12	0.693	3	مرتفع
17	لا ينتابني الشعور بالملل أو الكسل أثناء تأدية عملي .	4.02	0.999	1	مرتفع
	الأداء الوظيفي ككل	4,231 1	0.086	1	مرتفع

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

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

1- بعد "الأداء الوظيفي": جاء بالترتيب الأوحد من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,231) بانحراف معياري (0.086). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأداء الوظيفي أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02 - 4.50) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.344-1.294)، و تبين هذه النتيجة مدى اهتمام المؤسسة بالأداء الوظيفي و الالتزام بأساليب العمل ، و تناسب كميات العمل التي يتم إنجازها مع المعايير الموضوعية ، كما تولي المؤسسة اهتمام باستحداث ممارسة الموظفون الإبداع و الابتكار في أداء الوظيفة .

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد رأس المال البشري مجتمعة (4,231) بانحراف معياري (0.086).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى. بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك:

الجدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.214	1	0.214	2.583	*0.116
الخطأ	3.318	40	0.083		
المجموع الكلي	3.532	41			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

1- معامل الارتباط $R=0.246^*$

2- معامل التحديد $R^2=0.061$

3- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.037$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.583) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 55.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل الأداء التنظيمي،

وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على الأداء التنظيمي بمؤسسة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى- بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV)

الجدول (6-IV): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) على الأداء الوظيفي.

Sig	مستوى الدلالة المحسوب T R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized Coefficients	معاملات غير نمطية		المتغيرات المستقلة
			معاملات نمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
,010	0,061	2,715		,979	2,659	(Constant)
,116		1,607	,246	,221	,355	أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

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

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

أستخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية كمجموعة على مستوى الأداء التنظيمي بمؤسسة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى- بسكرة ، حيث بلغت قيمة T (1,607) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة معامل الارتباط (R=0.246) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (71.9%) في مستوى الأداء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد $R_a^2 = 0.037$ ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في تشكيل و تطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة و أثرها على أداء العاملين بالشركة.
1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_01 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تأثير القيم الثقافية بالشركة. تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار Independent-samples T - Test وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-7)

الجدول (IV-7): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير الجنس

Sig	مستوى الدلالة المحسوب R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized	معاملات غير نمطية		المتغير
			Coefficients	B	الخطأ المعياري	
			معاملات نمطية Beta			
,000	0,01	6,975		4,36	,626	(Constant)
				4		
,832		-,214	-,034	-,030	,138	أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

(ANOVA°)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.004	1	0.004	0.046	*0.832
الخطأ	3.528	40	0.088		
المجموع الكلي	3.532	41			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) نجد أن قيمة $T (-,214)$ و مستوى الدلالة المحسوبة (0.832^*)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى- بسكرة تعزى لمتغير الجنس، و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_02 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى تأثير المعتقدات التنظيمية بالشركة. تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (8-IV).

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المعتقدات التنظيمية حسب متغير العمر.

Sig	مستوى الدلالة المحسوب T-R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized Coefficients معاملات نمطية Beta	معاملات غير نمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
,000	0,06	7,668		,591	4,531	(Constant)
,614		-,508	-,080	,134	-,068	أثر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

(ANOVA°)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.023	1	0.023	0.258	*0.614
الخطأ	3.509	40	0.088		
المجموع الكلي	3.532	41			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى المعتقدات التنظيمية لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.258) والدلالة الاحصائية (0.614)*، وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأعراف التنظيمية بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى-بسكرة. تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

الجدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأعراف التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.

Sig	مستوى الدلالة المحسوب T R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized Coefficients	معاملات غير نمطية		المتغير
			معاملات نمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	0,01	5,824		,745	4,341	(Constant)
,884		-,147	-,023	,167	-,025	أثر الأعراف التنظيمية على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

(ANOVA°)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.002	1	0.002	0.022	*0.884
الخطأ	3.530	40	0.088		
المجموع الكلي	3.532	41			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأعراف التنظيمية لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.022) والدلالة الاحصائية (*0.884)، وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأعراف التنظيمية لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_04 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التوقعات التنظيمية بشركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى- بسكرة. تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

الجدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التوقعات التنظيمية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

Sig	مستوى الدلالة المحسوب R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized Coefficients	معاملات غير نمطية		المتغير
			معاملات نمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	0,129	6,633		,467	3.097	(Constant)
,019		2,438	,360	,106	,258	أثر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

(ANOVA°)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.457	1	0.457	5.942	*0.019
الخطأ	3.075	40	0.077		
المجموع الكلي	3.532	41			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.942) والدلالة الاحصائية (0.019), وبالتالي فان هذا يدل على وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة, وهذا من وجهة نظر الباحثين, وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة. تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

الجدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى السياسات و الإجراءات حسب متغير سنوات الخبرة.

Sig	مستوى الدلالة المحسوب T R Square	قيمة المحسوبة T	Standardized Coefficients	معاملات غير نمطية		المتغير
			معاملات نمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	0,085	7,463		,451	3,364	(Constant)
,060		1,932	,292	,103	,199	أثر السياسات و إجراءات على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

(ANOVA°)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.302	1	0.302	3.734	*0.060
الخطأ	3.231	40	0.081		
المجموع الكلي	3.532	41			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى السياسات و الإجراءات لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.734) والدلالة الاحصائية (*0.060), وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى السياسات و الإجراءات لدى العاملين بشركة طهراوي-بسكرة,وهذا من وجهة نظر الباحثين,و بالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

IV-5 النتائج و التوصيات

- وإنطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستثمارات الموزعة على الموظفين لدى شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى. بسكرة وبعد تحليل وعرض النتائج في الجزء التطبيقي:

IV-5-2 الإستنتاجات:

توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى مرتفعة.
- إن مستوى الأداء لدى العاملين في شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ (لمكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ب في شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى .

V-5-2 التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي بينت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ب في شركة طهراوي للفلاحة،التجارة العامة و الأشغال الكبرى ، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركة لتصبح سلوكاً داخلياً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.
- أن يتم مكافأة أداء العاملين المتميز في الشركة بصورة مناسبة وعادلة، وخصوصاً الموظفين المميزين بتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.
- عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة فاعلية التوقعات التنظيمية للعاملين بالشركة.
- ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بجوائز وتعزيزات مادية من خلال إدارة كل الشركة.
- عمل مزيد من الدراسات التي تربط علاقة الثقافة التنظيمية بنوع المؤسسة وجنس الموظف، والبيئة الداخلية للمؤسسة .

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة والاشغال الكبرى. بسكرة.؟ و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الثقافة التنظيمية" و "الأداء الوظيفي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي " وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، و مستوى الأداء الوظيفي جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية كمجموعة على الأداء الوظيفي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات و الإجراءات) على التغير التنظيمي بالمؤسسة.

الأخاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون - الثقافة التنظيمية - ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة سوقية معتبرة؛ ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة؛ فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري و اعتباره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع فأتاحت له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات ، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل :جماعية العمل وروح الفريق، التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت الانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح و التفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة، عدم توفير مجال لحرية المحاولة الخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم و إخلاصهم في خدمة المؤسسة؛ كل هذه القيم الثقافية و الممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء متميز.

وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و تهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته مهاراته التفكيرية و الإبداعية، وكذا إشراكه في التسيير واستشارته مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية و يدعم من ولائه إخلاصه في أداء عمله إضافة إلى تحفيزه و مكافأته حسب جهده؛ نؤكد على ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء المرؤوسين ونشر جو من العلاقات الإنسانية بدلا من الاكتفاء بذكر إيجابيات وسلبيات الموضوع من الناحية النظرية فقط؛ إضافة إلى ذلك نوصي السلطات الوصية بضرورة تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح و التفوق كما تبين ذلك من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية و التطبيقية.

وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء المورد البشري.
- الثقافة التنظيمية و تأثيرها على النط القيادي للمنظمة.
- الخلفية الثقافية للقيادة و أثرها على الأداء التنظيمي.
- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

قائمة المراجع

1) قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد. (أكتوبر، 2009). إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة (Performance & ACHIVING LONG TERM VIBILITY (HRM) بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة . جامعة الخرطوم: مطبعة جامعة آسفور.
- أحمد محمد. (19 07, 2017). موضوع. كوم. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>.
- إدارة الموارد البشرية (الإصدار المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج). (1429 هـ). المملكة العربية السعودية .
- إلياس سالم. (13 9, 2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة - .
- حنا نصر الله. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان، عمان/الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- راوية حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- روان مروان. (19 09, 2019). تم الاسترداد من <https://wikiarab.com>.
- زهير ثابت. (2001). كيف تقييم أداء الشركات و العاملين؟ القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع.
- سارة نبيل. (4 11, 2015). تم الاسترداد من <https://hrdiscussion.com> منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- شدو كامل أبو زر. (٢٢ نوفمبر، ٢٠١٧). تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>.
- علاء الدين خبايا. (السنة الجامعية: 2017/2018). أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث . سطيف، جامعة فرحات عباس سطيف-1- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص: إدارة اعمال المؤسسات.
- فهد يوسف الدولية. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. كلية الدراسات الادارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- كفاية محمد عبد الله. (2019). إدارة الأداء الوظيفي "performance management" المجال المعرفي-تخطيط و رقابة الانتاج-فلسفة في الادارة. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- كمال بو الشرش. (2014). الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية . عمان، عمان-ش.الملك حسين-الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع .
- محمد زرقون، و الحاج عرابية. (ديسمبر، 2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية The impact of knowledge management on the performance in the Economic (العدد01) . ورقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،الجزائر.
- مصطفى محمد ابو بكر. (2004/2003). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن. الاردن: دار وائل للنشر.
- ابتسام عبد الرحمان حلواني. (2009). التوجهات و الاساليب الحديثة في تطوير اداء المنظمات. المؤتمر الدولي حول التنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي .
- جمال الدين محمد المرسي، و ثابت عبد الرحمن ادريس. (2002). السلوك التنظيمي-نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة-. 683. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- حسام سالم السحباني. (29 ديسمبر، 2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين: اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا رسالة ماجستير.
- د. عتيقة حرايرية، و أ. خالد تيطراوي. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة الاقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة. (عدد 01) . قسم علم الاجتماع،جامعة الجزائر 2: مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.
- زيد صالح حسن سميع. (2010). اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. كلية التجارة و ادارة الاعمال -قسم ادارة الاعمال - الدراسات العليا و البحوث.
- سعد مهدي حسين. (2010). الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج و اثرها في الاداء الاستراتيجي. (العدد السادس) ، 40-79. مجلة كلية التراث الجامعة.

- سمير عباس. (2007-2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD (دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج). عنابة/الجزائر، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة باجي مختار .
- سيد محمد جاد الرب. (2010). ادارة الاعمال الدولية الاساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات.
- سيد محمد جاد الرب. (2004-2005). ادارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة. مطبعة العشري.
- علاء الدين خبايا. (2018/2017). أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. جامعة غرحات عباس سطيف -1- اطروحة دكتوراه غير منشورة.
- عمر عزاوي، و محمد عجيلة. (2006). مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية (العدد الرابع) . جامعة الجزائر: مجلة الباحث.
- فلاح حسن عداي الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية-مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة - . عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- فهد يوسف الدولية. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. كلية الدراسات الادارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- كمال بو الشرش. (2014). الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية. عمان: دار الايام للنشر و التوزيع.
- ماجد العطية. (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة-. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- محمد بن حسن الليثي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. قسم الادارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- محمد قاسم القريوتي. (2004). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق.
- محمود سلمان العميان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان/الاردن : دار وائل للنشر.
- مختار يونس. (2015 /2014). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة- . مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية/جامعة محمد خيضر- بسكرة-.

- مروان محمد النصور. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 187-210.
- مصطفى محمود ابو بكر. (2003). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة . الاسكندرية/ مصر: الدار الجامعية
- ناصر محمد خميس. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك. (العدد 8) ، المجلد 4 . جامعة الانبار - كلية الادارة و الاقتصاد .
- نجات قريشي. (سبتمبر، 2017). (العدد 30) . ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر : مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية .
- نور الدين بوعلي. (جوان، 2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. (العدد 15) . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف 2، (الجزائر): مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية.

المراجع باللغة الفرنسية:

Joseph Noone .(1999) .articleà propos de la performance humaine en entreprise.

الملاحق

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 استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، والمعنونة ب "الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء المورد البشري- دراسة حالة شركة طهراوي للفلاحة، التجارة العامة و الأشغال الكبرى. بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري لدى العاملين بمؤسستكم، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو من سيادتكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

خان محمد ناصر

إعداد الطالبة:

كيحل دنيا

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية:

من 30 إلى اقل من 40 سنة

اقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

تقني

ثانوي

تكوير

معية (ليسانس، ماستر...)

4- مجال الوظيفة الحالية:

أعمال إشرافية

أعمال غير إشرافية

أعباء

5- عدد سنوات الخبرة:

من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

15 فأكثر

من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاعتماد على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. القيم التنظيمية (تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات و توجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين)						
1	يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المديرين والموظفين					
2	يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء					
3	يوجد بالمؤسسة اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا					
4	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة					
5	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين بسرعة					
6	يساهم العمل الجماعي في تحسين أداء المؤسسة					
7	عندما تعمل مع فريق يزيد شعورك بالرضا والانتماء و النشاط					
ثانياً. المعتقدات التنظيمية (وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية)						
8	تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.					
9	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.					
10	يحصل الافراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
11	تحدد المؤسسة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.					
12	تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند إتخاذ القرارات الإدارية.					
13	تعتمد المنظمة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.					
ثالثاً. الأعراف التنظيمية (وهي معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير تخدم المؤسسة وبيئة العمل)						
14	تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها.					
15	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.					
16	تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.					
17	يمنح الافراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات فيما بينهم					

					يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.	18
					يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.	19
					تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمؤسسة.	20
رابعا. التوقعات التنظيمية (وهي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المؤسسة أو ما تتوقعه المؤسسة من الموظفين فيها)						
					تسعى المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.	21
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة.	22
					يتوقع الموظفون من المؤسسة توفير الأمان الوظيفي.	23
					يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	24
					تتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمعالجة الضغوطات الخارجية.	25
					تستغل المؤسسة مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.	26
					توضح المؤسسة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب.	27
					يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله .	28
خامسا. السياسات والإجراءات						
					يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.	29
					تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوك الموظفين.	30
					تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة .	31
					هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات و الاجراءات المعتمدة في المؤسسة.	32
					تراعي السياسات و الاجراءات ثقافة الموظفين داخل المؤسسة.	33
					توفر السياسات و الاجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة.	34
					تعزز السياسات و الاجراءات المتبعة الولاء والانتماء للمؤسسة .	35

المحور الثاني: أداء المورد البشري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الإداري للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أداء المورد البشري	موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة
		موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة

				بشدة		
					يتم إنجاز الأعمال الموكلة إليك بدقة وجودة عالية .	1
					يتم إنجاز المهام والأنشطة التي تخص وظيفتك بسرعة .	2
					تتكرر الأخطاء أثناء العمل .	3
					هناك انخفاض في معدلات غياب العمال عن وظائفهم .	4
					هناك استقرار وظيفي في أداء العاملين .	5
					أداء العاملين في تطور مستمر.	6
					يتم الالتزام بالتعليمات و الإجراءات عند تنفيذ الأعمال .	7
					تناسب كميات العمل التي يتم إنجازها مع المعايير الموضوعية .	8
					توجد علاقة طردية بين ايجابية الحوافز و أداء العمل .	9
					يتم الالتزام بأساليب العمل في المؤسسة .	10
					هناك حرص دائم من طرف الموظفين على الإلمام بكل جوانب الوظيفة.	11
					يمارس الموظفون الإبداع و الابتكار في أداء الوظيفة .	12
					تحرص دائما على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب منك.	13
					تناسب قدراتي مع المهام الوظيفية الموكلة إلي .	14
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت و الموارد في وظيفتي .	15
					اصدر الأحكام و القرارات المتعلقة بوظيفتي بشكل جيد .	16
					لا ينتابني الشعور بالملل أو الكسل أثناء تأدية عملي .	17

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

