

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية للصحة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: ادارة استراتيجيية

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	غوفي عبد الحميد
بسكرة	مشرفا	أستاذ مساعد ب	بن عرامة عبلة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بعيسى سامية

الأستاذة المشرفة:

أ. بن عرامة عبلة.

من إعداد الطالب:

زريبات احمد.

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى كل طلبة علوم التسيير بسكرة تخصص " إدارة إستراتيجية دفعة 2024/2023 " .

إلى كل أصدقائي بدون استثناء.

إلى كل الذين التقيت بهم في درب الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي .

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

# الشكر والعرفان

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير

والعرفان الجميل إلى: أستاذتي الكريمة بن عرامة عبلة على تفضله الإشراف على هذا البحث، وعلى

توجيهاته وإرشاداته، وكل أساتذة علوم التسيير الذين ساهموا في هذا العمل.

و إلى كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان

وإلى السيد الصديق وزميل العمل الدكتور: سلام حمزة، الذي ساهم في هذا البحث أيما مساهمة فله كل

الشكر والتقدير.

## فهرس المحتويات

الصفحة.	المحتويات.
	البسمة.
	الإهداء.
	الشكر والعرفان.
	ملخص المذكرة.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
	مقدمة.....
	الجانب النظري
4	الفصل الأول/ موضوع الدراسة.
5	أولاً: إشكالية و فرضيات الدراسة الدراسة.....
6	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....
6	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.....
7	رابعاً: تحديد المفاهيم.....
12	خامساً: حدود الدراسة وصعوباتها .
12	سادساً: الدراسات السابقة.....
27	سابعاً: منهج الدراسة وهيكلها .....
	الفصل الثاني/ الثقافة التنظيمية. تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية
30	تمهيد.....
30	أولاً: الثقافة التنظيمية مفاهيم أساسية.....
30	1. تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية.....
31	2. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
34	ثانياً: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية.....
34	1. خصائص الثقافة التنظيمية.....

35	2. أنواع الثقافة التنظيمية.....
36	ثالثا:مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية .....
36	1. مكونات الثقافة التنظيمية.....
38	2. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
39	رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية و مستوياتها.....
39	1. أهمية الثقافة التنظيمية .....
41	2. مستويات الثقافة التنظيمية.....
44	خامسا: إمكانية التغيير . ومصادر تكوين الثقافة التنظيمية.....
44	1. إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية.....
45	2. مصادر تكوين الثقافة التنظيمية.....
45	سادسا: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية .ووسائل نقلها.....
45	1. المحافظة على ثقافة المنظمة.....
46	2. وسائل نقل الثقافة التنظيمية.....
48	خلاصة.....
	الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.
51	تمهيد.....
51	أولا: ماهية الأداء الوظيفي.....
51	1. مفهوم الأداء الوظيفي.....
54	2. تعريف الاداء الوظيفي.....
54	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي.....
55	ثالثا:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و عناصره.....
55	1- العوامل المؤثرة في الأداء .....
56	2 - عناصر الأداء الوظيفي.....
56	رابعا: معايير ومحددات الأداء الوظيفي .....
57	1- معايير الأداء .....
57	2 محددات الأداء .....

59	خامسا: الأداء المتميز. مفهومه، أهميته وأهدافه.....
59	1- مفهوم الأداء المتميز.....
60	2- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي المتميز.....
61	سادسا: تقييم الأداء الوظيفي.....
62	1- مفهوم و مراحل تقييم الأداء.....
65	2- أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
67	خلاصة.....
	الجانب التطبيقي.
	الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.
70	تمهيد.....
70	أولا: الدراسة الاستطلاعية.....
70	ثانيا: حدود الدراسة.....
71	1- الحدود المكانية.....
71	2- الحدود الزمنية.....
73	3- الحدود البشرية.....
74	ثالثا: منهج الدراسة.....
76	رابعا: طرق جمع البيانات.....
81	خامسا: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة.....
84	سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.....
84	خلاصة.....
	الفصل الخامس/ عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.
86	تمهيد.....
86	أولا: دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة.....
93	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.....
94	ثالثا: تفسير نتائج الدراسة.....
96	خلاصة.....

98	.....الخاتمة
104	.....المراجع
	.....الملاحق



فهرس الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي.....	77
02	الاتساق الداخلي لفقرات الثقافة التنظيمية.....	78
03	الاتساق الداخلي لفقرات كفاءة الأداء الوظيفي.....	79
04	الاتساق الداخلي لفقرات فعالية الأداء الوظيفي.....	80
05	معاملات الصدق والثبات.....	81
06	إختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرونوف Kolmogrov _Smirnov).....	81
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....	82
08	فئات مقياس ليكارت الخماسي.....	86
09	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات متغير الثقافة التنظيمية.....	87
10	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد كفاءة الأداء الوظيفي.....	89
11	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد فعالية الأداء الوظيفي.....	90
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس.	91
13	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي ببعديه (الكفاءة والفعالية).	94

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	..... نموذج الدراسة.....	01
37	..... مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.....	02
39	..... أبعاد الثقافة التنظيمية.....	03
41	..... أهمية الثقافة التنظيمية.....	04
42	..... مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامر.....	05
43	..... مستويات الثقافة التنظيمية.....	06
53	..... الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.....	07
56	..... العوامل المؤثرة في الأداء.....	08
58	..... محددات أداء المورد البشري.....	09

مقدمة

لا يقتصر دور المنظمات على تطوير أساليب واستراتيجيات العمل القائمة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للموظفين وما يتبع ذلك من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، بل يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة العملية التطورية في تلك المنظمات.

فالثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات التي تميز المنظمة عن غيرها وإنها الطريقة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل مع موظفيها وعملائها والبيئة الخارجية، ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي، انتبهت المنظمات إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والاستمرارية، فبدأت المنظمات في السعي نحو تطوير ثقافة تنظيمية تعكس القيم والرؤى الإستراتيجية للمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال، كما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات الموظفين وانتمائهم، بما يخدم أهداف وتطلعات المنظمة، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات، فالعادات والاتجاهات الداعمة للإبداع والابتكار، تعمل على تطوير وسائل عمل تقلل الجهد والوقت والتكلفة.

وشهد القطاع الصحي العمومي في الجزائر تطورات متفاوتة تبعاً للتغيرات في النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، في البداية كانت الدولة تسيطر بشكل كامل على القطاع الصحي، لكن مع مرور الوقت، تغير هذا النظام وسمح القانون بمشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات الصحية، وكان ذلك بصيغ ومراحل مختلفة وصولاً إلى المؤسسات الصحية العمومية الجوارية، والتي تعتبر جزءاً مهماً من النظام الصحي في الجزائر، حيث تقدم خدمات طبية متنوعة للمرضى، تتميز هذه المؤسسات بتقديم خدمات طبية عالية الجودة وبمعايير دولية، ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر، نظراً لدورها المهم في دعم ومساندة عمليات التطوير في أي منظمة، ومن هنا لا بد من تحديد الدور الفعلي الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها تعكس صورة المنظمة وترجم سياستها إلى أفعال وإنجازات، وحتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لا بد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أداء أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارستهم باعتبار أن أداء المنظمة هو دالة لأداء أفرادها، فهي تعد من المفاهيم الحديثة، لذلك تسعى معظم المؤسسات وخاصة منها الخدمائية إلى البحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها رفع مستواها

الخدماتي وكذلك مكانتها التنافسية، حيث اعتبرت العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أنها هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق الكفاءة والفعالية الوظيفية في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

وبناءً على ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تسود فيها ثقافة تنظيمية محكمة تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وقابلة للاستفادة من الخبرات والتجارب ونقلها إلى الذاكرة التنظيمية، وتفعيل أدائها والارتقاء به إلى أعلى المستويات، إلا أن هذا كله لن يتحقق ما لم تتوفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مساعدة ومشجعة لجودة الأداء من خلال القيم والأعراف والمعتقدات السائدة بها، باعتبار أنها تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة.

وبغرض معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الصحية واختياراً من الطالب الباحث كمجال مكاني للدراسة المؤسسة العمومية للصحة جمورة، فإنه وبناءً على ما سبق يطرح الطالب التساؤل التالي:

**هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية للصحة؟**

الجمال والظهور

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية وفرضيات الدراسة

إن الثقافة التنظيمية اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات من خلال كفاءة وفعالية أداء موظفيها، لذلك ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية السريعة وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ومساهمتها في كفاءة وفعالية أداء موظفيها.

❖ إشكالية الدراسة :

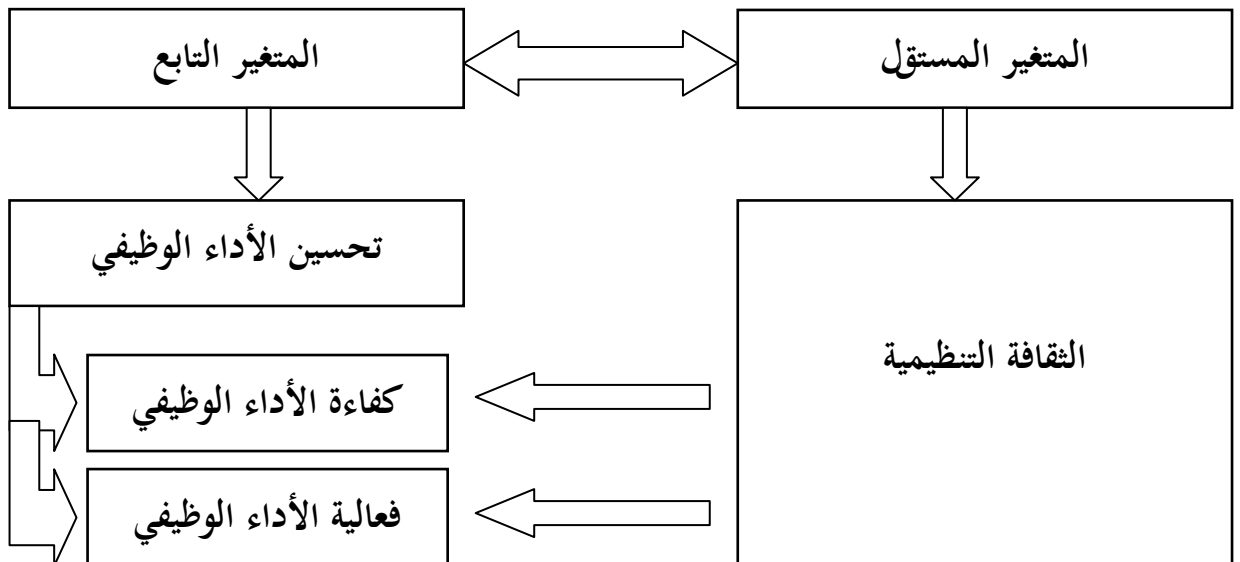
بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية للصحة ؟

ويمكن تجزئة إشكالية الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة ؟
- كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة ؟

الشكل رقم (1): يبين نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.



### ❖ فرضيات الدراسة.

تعد فرضيات الدراسة إجابة وحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيتضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها وتمثل فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

### الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.

1 - إن ما تعرفه المؤسسة الصحية من تذبذب وانتقال من حالة إلى حالة في مجال التنظيم والتسيير وانعكاسها على مردودية الأداء الوظيفي ما أثر على طبيعة نشاطها الحيوي ، فقد خلق لدى الطالب الفضول في محاولة الإطلاع ومعرفة الأسباب والعوامل المؤدية إلى هذا التغيير ومحاولة فهم وتجليه العلاقة الترابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي المنتظر منها وذلك للمساهمة في البحث في توصيف دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي ومحاولة تحسيس ولفت انتباه الفنيين والخبراء والباحثين في ميدان الصحة للتطرق لهذه المواضيع وخصوصا افتقارها الواضح لدراسات جادة ومعقدة في هذا المجال .

2 - ميل شخصي ورغبة في مواصلة البحث والاستطلاع في مواضيع الثقافة التنظيمية بقطاع الصحة .

3 - شعور من الطالب بأهمية الموضوع في ظل الإصلاحات المتتالية التي تعرفها المنظومة الصحية الوطنية .

### ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة.

1- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

➤ المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها محدد أساسي للأداء الوظيفي بالمؤسسة .

- محاولة إيضاح أهمية الثقافة التنظيمية باعتباره محددًا من محددات نجاح المنظمات، بالإضافة إلى إبراز طبيعة علاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة باعتباره انه مورد استراتيجي يمنح التفوق والتميز في حالة ما تم الاهتمام به من قبل المسؤولين في التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم معلومات وتوصيات تساعد في لفت انتباه المسؤولين وخاصة المسيرين في الإدارة العليا بقطاع الصحة والمؤسسات العمومية الصحية إلى أهمية إتباع أسلوب الثقافة التنظيمية للوصول إلى الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي الكفاءة الفعالية في أداء المؤسسة.

### 2- أهداف الدراسة:

- كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- التعرف على كيفية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية.
  - توضيح أهمية الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
  - لفت انتباه المسيرين في القطاعات والمؤسسات الصحية إلى ضرورة تحسين الخدمات عن طريق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
  - تبيان بعض المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الصحية والتي تحول دون الوصول إلى التميز في أداء الموظفين ومحاولة إيجاد بعض الحلول لها من اجل رفع جودة الخدمات المقدمة لمرتفقي الصحة من خلال تطبيق الثقافة التنظيمية.

### رابعاً: تحديد المفاهيم.

#### 1- الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة قد قدمه المجتمعات، وقد حضى مفهوم الثقافة التنظيمية بلهتمام واضح لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم و الثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر، بين مجتمع وآخر وبين منظمة وأخرى.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية، خصائصها، وتطور الاهتمام بها.

**التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي مزيج من التوقعات والقيم والأعراف والمعتقدات التي يلتزم بها ويشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة مرفحة اتجاه تحسين التعلم التنظيمي ويتجسد ذلك من خلال العناصر التالية:

**التوقعات التنظيمية:** هي ما يتوقعه الموظف من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الموظف.

**القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تمكن الأفراد العاملين من التمييز بين الصواب والخطأ، المرغوب والغير مرغوب وتوجه سلوكهم داخل المؤسسة.

**الأعراف التنظيمية:** هي تلك المعايير التي يلتزم بها الموظفون في المؤسسة، وتعتبر ضرورية ومفيدة في تنظيم العمل.

**المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن مجموعة الأفكار المشتركة حول كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة.

### 2 - مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن تعريف الأداء كما يلي:

### تعريف الأداء لغة:

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها<sup>2</sup>.

### تعريف الأداء اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان "الأردن"، 2007، ص 476.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "مرجع معاصر"، دار البازوري، عمان "الأردن"، 2007، ص 383.

- كما ورد تعريف الأداء في Dictionary World Encyclopédic بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب<sup>1</sup> أن تنجز". حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له. -ويقول Angelier أن أداء المؤسسة: "يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من<sup>2</sup> مواجهة القوى التنافسي" إن هذا التعريف قد اتخذ بعدا آخر في تعريف الأداء؛ إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتصديها لقوى التنافس في السوق، وبالتالي فإن هذا التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.

-وقد عبر Raymand Louis عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية<sup>3</sup>، الإنتاجية والتنافسية.

إن هذا التعريف جسد أداء المؤسسة في النتيجة التي تحققها هذه الأخيرة متمثلة في أربع مكونات تتمثل في الفعالية، الإنتاجية، الكفاءة، والتنافسية.

### 3-1- أبعاد الأداء:

كما رأينا سابقا فإن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية. غير أن حصر الأداء في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص؛ بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا (غير طموحة) وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد<sup>4</sup>.

لذا فبعض المصادر أوردت عنصرين هامين وهما الإنتاجية والتنافسية. وهذا ما أكد عليه Raymand Louis، كون أن المحيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام رهانات إستراتيجية للأداء؛ فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق؛ أي أنها تبحث عن مستوى عال من الفعالية، الإنتاجية، الكفاءة والتنافسية<sup>5</sup>.

ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

<sup>11</sup> الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص77.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>3</sup> شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2000-2004)، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة)، 2003/2002، ص26.

<sup>4</sup> الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>5</sup> الجودي محمد العلي، نفس المرجع، ص49.

أ الكفاءة:

تعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها Raymand Louis ، ويمكن تعريفها كما يلي:

- تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد<sup>1</sup>.

- كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (بتكاليف منخفضة)<sup>2</sup>.

وهناك تعريف قدمه H.Mintzberg في كتابه Behaviour Administrative حيث يعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة<sup>3</sup>. الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات<sup>4</sup>.

ب - الفعالية.

وتعد الفعالية أيضا من بين أبعاد أداء المؤسسة التي من خلالها يمكن التعرف على أحد أجزاء الأداء لقد تعددت تعريفات الفعالية لكنها تصب في معنى واحد ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- وتعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة"<sup>5</sup>.

- وتعرف أيضا بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة"<sup>6</sup>.

إن هذين التعريفين ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

ويرى Zureig Mosen et Kast أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء، تنمية الموارد البشرية وزيادة الربحية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص385.

<sup>2</sup> Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielles** –Tome2- University Pierre Mendés France –UPMF- Office des publication, Paris, 2006, P, P5, 6.

<sup>3</sup> Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480.

<sup>4</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06.

<sup>5</sup> Vincent Plauchu, Op-cit, P5.

<sup>6</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances)**, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.

<sup>7</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص59.

يرى هذان الكاتبان أن المؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها، الاهتمام بالفرد سواء كان عاملاً أو زبوناً... وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة.

أي أن الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة<sup>1</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خططت له.

### 2 2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

- يرى Motowildo 2003 أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبطة من طرف المؤسسة". "حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة<sup>2</sup>.

- يسانده في هذه الفكرة Nicolas.W.F الذي يرى: "بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك<sup>3</sup>".

- الأداء الوظيفي يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إلى الموظفين وهو أيضاً: "الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008، ص227.

<sup>2</sup> Brigitte Charles-Plauvers et autre, **La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques**, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007, P98.

<sup>3</sup> نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نפתال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص87.

<sup>4</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص87.

حسب هذه التعاريف فإن الأداء الوظيفي يعبر عن الطريقة التي يقوم بها الموظفون بانجاز عملهم وذلك بوساطة القيام بتحويلات كمية ونوعية على مجموع الخدمات المؤداة . ويعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان الموظف لعمله من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية فيه.

### خامسا: حدود الدراسة وصعوباتها.

#### ❖ حدود الدراسة .

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين و الممارسين الطبيين و الشبه طبيين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ب- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ج- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024.

#### ❖ صعوبات الدراسة.

عند تطرقنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين كل على حدى، لم نجد دراسات كثيرة تناولت العلاقة بين المتغيرين معا .

### سادسا: الدراسات السابقة.

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك لأنها: " تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، وأنها تؤكد له عدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها"<sup>1</sup>.

ولهذا الغرض فقد أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية ، وبناء على كل هذا فقد اعتمدت على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا رغم أنني تطرقت لبعض الدراسات الأخرى الخاصة بكل متغير على حدى للاستعانة بها في إثراء الجانب النظري والتي ساهمت في منح الدراسة الحالية تصوراً منهجياً عاما يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالاتي:

#### أولا - الدراسات الجزائرية:

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ديوان المطبعة الجامعية، قسنطينة، 1999، ص 104.

1- دراسة (بورويبة وعقون، 2021)<sup>1</sup>:

بعنوان: "أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل".

هذه الدراسة هدفت إلى إبراز أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل، واستندت الدراسة الى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية متمثلة في: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات، تمثلت الدراسة في اختيار عينة الموظفين المرسمين في المؤسسة كمجتمع لإجراء الدراسة البالغ عددهم (750) موظفاً، وبلغ حجم العينة (75) من المستخدمين في المؤسسة واعتمدت الدراسة في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكانت أبرز نتائجها:

- وجود أثر لرأس المال التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات) على جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العمومية.
- والدراسة قدمت بعض المقترحات أبرزها:
- ضرورة إيلاء الأصول غير الملموسة في المؤسسات العمومية الصحية أهمية بالغة وبالتحديد رأس المال التنظيمي بشكل خاص.

- المؤسسة العمومية الصحية ملزمة بتطوير نظم معلوماتها بشكل أفضل وأن تعمل على تحسين هياكلها التنظيمية.
- يتوجب على المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل دراسة بعد الثقافة التنظيمية ومن ثم العمل على التأثير عليه في الاتجاه الذي يدفع نحو تحسين جودة الخدمات الصحية للمؤسسة..

3 / دراسة (طمار و رتيبي، 2021)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزيز بورويبة وشراف عقون، أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 07 (01)، 2021، الصفحات 207-223.

<sup>2</sup> محمد طمار والفضيل رتيبي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12(01)، 2021، الصفحات 354-378.



بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة جائحة فيروس كورونا والحد من آثارها بمصلحة كوفيد 19 بمستشفى عين وسارة، تمثلت عينة الدراسة في عينة عمدية متمثلة في أطباء مصلحة كوفيد 19 (الأطباء العامون والأطباء المختصون)، وبلغ حجم العينة ( 42 ) طبيبا، وهذا لمراكزهم القيادية في مواجهة الجائحة ولمعلوماتهم والوفية والدقيقة عن الفيروس وكيفية مقاومته، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، الالتزام التنظيمي، الثقافة السوقية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد 19 ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها؛
  - ساهمت الثقافة التنظيمية للمصلحة في التقليل من آثار الجائحة والتحول من الطب العلاجي إلى الطب الاستعجالي الوقائي؛
  - سرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ضرورة التكوين الجيد للأطباء ولباقي أبناء القطاع من اجل إتقان عملهم والإخلاص فيه وتخصيص دورات تكوينية للرفع من قدراتهم المعرفية خاصة بالنسبة للأطباء؛
  - الاستثمار في بعض القيم التي ظهرت مع ظهور الوباء كقيم التضامن والتكافل مع ضرورة أحلقة المستشفى؛
  - الاستثمار في الثقافة والوعي الصحي الذي ظهر مع ظهور الجائحة والاعتماد أكثر على الصحة الوقائية.
- 4/ دراسة (رياحي و مانع، 2021)<sup>1</sup>:

بعنوان: " استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية - ولاية الشلف" .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف، ولتحقيق هدف الدراسة، شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة

<sup>1</sup> معمر رياحي وفاطمة مانع، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي ( دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية - ولاية الشلف)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 (27)، 2021، الصفحات 341-354.

- "الشطية" بولاية الشلف، ويتكون من أطباء، ممرضين، إداريين، وعمال من مختلف الوظائف، من خلال عينة عشوائية شملت (197) فرداً، واستندت الدراسة في تقييمها لثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V20) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية: بعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية، وبعد الأعراف التنظيمية، وبعد التوقعات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى "الشطية"؛
  - تدني إدراك أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد مجتمعة (3.42) مما يدل على أن إدراك أفرادها للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك أفرادها كما يلي: التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى، والأعراف التنظيمية في المرتبة الثانية، والقيم التنظيمية في المرتبة الثالثة، والمعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة؛
  - وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وفي ذات الوقت هي علاقة موجبة لكن شدتها تتراوح من ضعيفة جداً إلى ضعيفة. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
  - تحقيق تطور في الثقافة التنظيمية بولاية الشلف من خلال تعزيز التوعية والتدريب اللازم للموظفين حول أهمية الثقافة التنظيمية وتطبيقها في مهامهم اليومية.
  - تعزيز المشاركة والمساهمة الفعالة للموظفين في صنع القرارات وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية من خلال إنشاء هياكل وآليات للمشاركة والحوار المستدام؛
  - تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين القيادة والموظفين من خلال استخدام وسائل التواصل المناسبة مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنتديات الرقمية لتبادل المعلومات والآراء وتقديم التوجيه والتواصل مع القيادة العليا.

5/دراسة (بوراس، 2021)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام - بئر العاتر تبسة (أطروحة دكتوراه) (غير منشور)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2021.

بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية

التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة -

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة السودان إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام - بئر العاتر تبسة ، وذلك من خلال دراسة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، تم استخدام أداة أوكاي ( ocai ) واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة البالغ عددهم ( 425 )، وقد تم اختيار 20 % من مجتمع الدراسة (85) وتم استرجاع (80) استمارة فقط وتم إلغاء (5) استمارات لعدم الإجابة على كامل تساؤلات الدراسة . واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، الوثائق والسجلات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- هناك توافق بين هدف العامل وأهداف التنظيم وهو ما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية وبالتالي يساعد في تخفيف الولاء المزدوج؛

- تساهم العملية الاتصالية بين القادة والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية حسب درجاتهم الوظيفية؛

- هناك علاقة بين النمط القيادي داخل المستشفى ومستوى تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين؛

- إن الثقافة السائدة حسب مقياس أوكاي (OCAI) ثقافة الطاعة وهي تعني أن هناك تناسق بين مختلف وحدات التنظيم؛

- كلما زادت الثقة الإدارية للعاملين زاد مستوى الثقافة التنظيمية .

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- محاولة الانطلاق من ثقافة العامل على ترسيخ ثقافة المؤسسة؛

- تطوير مقاييس واختبارات تقيس الثقافة التنظيمية وفق البيئة والمجتمع وكذا تماشياً مع النشاط الاستشفائي

وخاصة مع الشعور السوسيو أنثروبولوجي والجغرافي للمجتمع الجزائري؛

- إقامة أيام دراسية وندوات وملتقيات بإشراك المؤسسات الاستشفائية (قيادة، عمال، إداريين) وهذا للتوفيق في إيجاد الحلول الملائمة لتطوير الثقافة التنظيمية.

6/ دراسة (خيثر و وآخرون، 2017<sup>1</sup>):

بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ( 805 ) فرد من العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية، حيث بلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة ( 529 ) استمارة، أي ما نسبته (65.71%) من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته ( 32.86%) من مجتمع الدراسة، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد متمثلة في (الانضباط، الابتكار والإبداع، جماعة العمل، أهداف المؤسسة الاستشفائية، احترام وتقدير الأفراد، الدعم والتشجيع)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) وفق المنهج الوصفي المسحي و" المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط؛

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد، في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة معالجة السلبيات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية كالعامل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء التنظيم، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها؛

- على إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار اليد العاملة المؤهلة والمتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة، من

<sup>1</sup> محمد خيثر وآخرون، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17 (17)، 2017، الصفحات 445-458.

خلال تعريفهم بخصوصية العمل في المؤسسات الاستشفائية، وبيان نوع وطبيعة المهام والأعمال التي سيزاولونها، والقيم والمبادئ التي يجب أن يتحلون بها؛  
 - على قيادة المنظمات الاستشفائية القيام بعمليات تشخيص مستمرة لثقافتها التنظيمية بغية معرفة مدى تشبث واعتناق أفراد المنظمة لأبعادها والعناصر المشكلة لها، وذلك لتعزيز جوانبها الايجابية (كالقيم والمبادئ الأخلاقية السامية، وتعديل وتحسين جوانبها السلبية كالحسوية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية بما يتوافق والمستجدات الحديثة، بهدف خلق ثقافة تنظيمية قوي .

ثانيا - الدراسات العربية:

1/دراسة (رداد القرشي وسمير محيسن، 2020)<sup>1</sup>:

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ومعرفة درجة تأثير كل محور من محاورها الرئيسية، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية والمعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، التوقعات التنظيمية)، وثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة التنظيمية)، حيث مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

من فئة (الأطباء، الممرضين، الإداريين، الفنيين)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (450) استبانة على وحدة المعاينة تم استرجاع (416) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92%)، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؛

- وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> ظهر رداد القرشي، وبلقيس سمير محيسن، دور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 28 (01)، 2020، الصفحات 80-95.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يُوصى المستشفيات الخاصة بزيادة اهتمامها في تنمية الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز أهمية إدارة المعرفة وتحسين أداء الموظفين في المجال الصحي؛
- يُوصى بزيادة الاهتمام بتأهيل الموظفين في المستشفيات الخاصة وتعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية؛
- يجب على القادة في المستشفيات الخاصة صياغة ثقافة تنظيمية ملائمة للمؤسسة وتحفيز الموظفين على التمسك بها.

2 / دراسة (عصام علي، 2020) <sup>1</sup>:

بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات " دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية "

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وذلك لدى المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية ، اقتصرت الدراسة على المستشفيات الحكومية وبالتحديد مستشفيات جامعة المنصورة، وكذلك المستشفيات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج ( Sample Size Calculator)، وبلغ حجم العينة (400) مفردة تم سحبها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم التركيز على العاملين لدى المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة وتم استبعاد المديرين، وتم إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع عدد (15) من المرضى للتأكد من مدى صحة البيانات، وتم التركيز على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (الثقافة الهرمية ، الثقافة الجماعية، ثقافة السوق و لثقافة الإبداعية )، كما تم التركيز على ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية المستدامة (إستراتيجية الأقل تكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز)، واعتمدت الدراسة في معالجتها للبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v23)، وفق " المنهج الوصفي التحليلي المقارن " في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- هناك اختلاف في أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لاستجابات مجتمع الدراسة، حيث تصدرت ثقافة السوق بأهمية أعلى، ثم ثقافة التطوير، ثم الثقافة الهرمية؛
- أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز بالمستشفيات، حيث تؤثر ثقافة

<sup>1</sup> نجاد عصام علي، دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات " دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد 11 (04) ، 2020.

الهرمية وثقافة التطوير على إستراتيجية قيادة التكلفة، وتؤثر الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة العمل الجماعي على إستراتيجية التميز؛

- لا يوجد تأثير معنوي لثقافة السوق على استراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز بالمستشفيات؛
  - هناك فروق معنوية بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين في قبولهم واعتمادهم لأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يظهر الأطباء تفضيلاً أعلى لأبعاد الثقافة التنظيمية؛
  - لا توجد فروق معنوية بين المستشفيات الجامعية والخاصة في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يجب الاهتمام برفع مستوى إدراك كل من هيئة التمريض والموظفين الإداريين لدى المستشفيات لأبعاد الثقافة التنظيمية ولاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة؛
- أن الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في هذا البحث مازالت بحاجة إلى الدعم من خلال إضافة متغيرات جديدة تساعد في زيادة إسهام تلك الثقافة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- في هذا البحث تم دراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، وقد يكون من الأهمية أيضاً استطلاع رأى المرضى أو العملاء في ثقافة المنظمة والتي تنعكس عليهم.

### 4 / دراسة (عليو.و وآخرون، 2019)<sup>1</sup>:

بعنوان: "تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المشافي الحكومية المصنفة كهيئة مستقلة في مدينة طرطوس".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في مشفى الباسل ومشفى الشهيد محمد عبد الله (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (التكيف، المشاركة، التماسك، الرسالة )، تكون مجتمع الدراسة من كافة عناصر الكادر التمريضي والكادر الإداري التمريضي العاملين في الهيئة العامة لمشفى الباسل والهيئة العامة لمشفى الشهيد محمد عبدالله، أما عينة الدراسة فتم اختيارها من ضمن مجتمع الدراسة بطريقة العينة المتاحة، حيث تم توزيع ( 450 ) استبيان وحذف منها (39) استبيان غي صالحة بسبب عدم اكتمال الإجابات، فتكونت العينة من (411) ممرض وممرضة تم

<sup>1</sup> عليو.و وآخرون، تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المشافي الحكومية (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الصحية، العدد 14 (01)، 2019، الصفحات 137-149.

اختيارهم من الدوام الصباحي (176) والمناوبات المسائية (235) أي حوالي (35%) من الكادر التمريضي العامل صباحاً ومساءً في المشفيين المدروسين، حيث تم توزيع استبيان (Denison) لتقييم الثقافة التنظيمية (DOCS) العينة المشاركة على جميع أفراد العينة المشاركة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v20) وفق المنهج الوصفي والتصميم المسحي المقطعي، وكان من أبرز نتائجها:

- توافر سمات الثقافة التنظيمية بنسبة جيدة وفق نموذج (Denison) في المشافي الحكومية المصنفة كهيئة مستقلة في مدينة طرطوس؛

- توافر سمة التكيف كسمة سائدة في المشافي الحكومية المصنفة كهيئة مستقلة في مدينة طرطوس؛

- تقارب توافر سمتي المشاركة والتماسك وكان تقييمهما بنسبة جيدة من وجهة نظر الكادر التمريضي؛

- انخفاض نسبة توافر سمة المهمة أو الرسالة بالنسبة لباقي السمات.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة تعزيز سمات الثقافة التنظيمية الهامة في المستشفيات والتي تساهم في تحسين بيئة الرعاية الصحية مثل

سمتي التماسك والرسالة، بالإضافة إلى ذلك فإن إجراء دراسات مماثلة على نطاق أوسع تشمل المزيد من

المستشفيات وتستخدم أدوات مختلفة قد يفيد في فهم الثقافة التنظيمية بشكل أفضل؛

- دراسة العلاقة بين نمط القيادة المتبع من قبل رؤساء الكادر التمريضي والثقافة التنظيمية السائدة في المشفى.

- مقارنة سمات الثقافة التنظيمية في المشافي الخاصة والعامّة المصنفة كهيئة مستقلة؛

- إجراء دراسة مشابهة لتقييم سمات الثقافة التنظيمية باستخدام أدوات مختلفة مثل قائمة الملاحظة قد يفيد في

فهم الثقافة التنظيمية بشكل أفضل .

### 5 / دراسة (هشام الصادق كبر، 2018)<sup>1</sup>

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية من خلال الأساليب الكمية والنماذج الأمريكية

دراسة حالة مستشفى السلاح الطبي 2012 - 2018 م "

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة السودان هدفت إلى دراسة جودة

<sup>1</sup> آدم هشام الصادق كبر، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية من خلال الأساليب الكمية والنماذج الأمريكية، دراسة حالة

مستشفى السلاح الطبي 2012 - 2018 ( أطروحة دكتوراه). السودان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، أم درمان : جامعة أم درمان الإسلامية، 2018.



الخدمات الصحية ودور الثقافة التنظيمية في تطبيق جودة الخدمات وأثارها المتعددة على المنظمات الصحية باعتبارها عنصراً هاماً في بناء المنظمات الصحية، وافترضت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جودة الخدمات الصحية في مستشفى السلاح الطبي التعليمي، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد متمثلة في (الإنسانية، الاكتساب والتعليم، القابلية للانتشار، التكاملية، التغيير، الانتقالية)، واستخدم البحث المنهج الوصفي وذلك عبر طرق الدراسة المكتبية، تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى السلاح الطبي، حيث تم توزيع عدد (130) إستبانة على عينة البحث وهي عينة قصدية، وتم استرجاع (100) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (77%)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق المسح الميداني والمقابلات الشخصية والإحصاءات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة أعلى أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية في مستشفى السلاح الطبي؛
- توصلت الدراسة إلى أن جميع فقرات محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) قد تحققت في مستشفى السلاح الطبي بنسب متفاوتة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: ضرورة تعزيز جوانب الابتكار لدى الموظفين بالمستشفى من خلال التحفيز المستمر والتدريب على الابتكار والتركيز على الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية وذلك لتجويد الأداء .

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

1 / دراسة (veronika & budi herman, 2022) بعنوان<sup>1</sup>:

**"Organizational culture as a mediator of credible leadership influence On work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia"**

( الثقافة التنظيمية كوسيط لتأثير القيادة الموثوقة على الالتزام بالعمل: دراسات تجريبية في المستشفيات الخاصة في شرق جاوة، إندونيسيا).

<sup>1</sup> Veronika. a & Budi herman. y, **organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in east java indonesia**, humanities and social sciences communications, 2022, 09(01), pp. 01-11.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الموثوقة بشكل مباشر وغي مباشر على التفاعل في العمل مع الثقافة التنظيمية كوسيط، في مستشفيات خاصين في مدينة مادون وهما ( مستشفى سبي عائشة الإسلامي ومستشفى سانتا كلارا)، من خلال عينة من العاملين الطبيين والإداريين في مستشفيات خاصين في مدينة مادون، وبلغ حجم العينة في المستشفيات (255) فردا من السلك الطبي والإداري، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد متمثلة في (النزاهة، الاحترافية، الشناء، الاعتراف بالموارد البشرية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم قياس المتغيرات المتعلقة بالقيادة الموثوقة والثقافة التنظيمية باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل (SEM) باستخدام برنامج (Lisrel8.70) وتحليل المسار باستخدام اختبار (Sobel) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

أن الثقافة التنظيمية هي الوسيط الكامل لتأثير القيادة الموثوقة على الالتزام بالعمل؛ وللقيادة الموثوقة تأثير إيجابي ملحوظ على الثقافة التنظيمية؛ وهذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على الالتزام بالعمل؛ وتؤكد نتائج هذه الدراسة دور القادة في صياغة ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال ممارسات قيادة جيدة وموثوقة، في حين يمكن للثقافة التنظيمية زيادة الالتزام بالعمل لدى الموظفين. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يمكن استخدام أبعاد أخرى لقياس الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة وثقافة الأوتوقراطية والثقافة الهرمية والثقافة السوقية؛
- يمكن إجراء دراسات مماثلة في المنظمات الأخرى حول موضوعات مماثلة، وخاصة القيادة الموثوقة، أو يمكن إجراء بحوث أخرى حول أنماط القيادة الأخرى؛
- يوصى بإجراء بحوث أخرى بإضافة الولاء والاحتفاظ بالموظفين كنتيجة للالتزام بالعمل.

3/ دراسة (Alsaqqa, 2020)<sup>1</sup> بعنوان:

### Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals

(تقييم أنواع الثقافة التنظيمية في مستشفيات قطاع غزة):

<sup>1</sup>Alsaqqa, H, "Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals", BMC Health Services Research, Vol. 29, n°. 04, 2020, PP 01-13.

الدراسة هدفت إلى وصف أنواع ثقافة المنظمات وأبعادها في المستشفيات الحكومية والخاصة في قطاع غزة بفلسطين، وهذه الدراسة كانت وصفية شاملة وشملت (400) مشارك من المستشفيات الحكومية الخاصة في الفترة بين جوان وديسمبر 2018 ، وشملت مختلف فئات الموظفين والعمال في المستشفيات من الأطباء والمرضى والمسعفين والمسؤولين، وأعلى عدد من المشاركين من المستشفيات الحكومية كان بنسبة (82.5%)، بينما (17.5%) من المستشفيات الخاصة. والدراسة استندت في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة السوقية)، واستخدم نموذج معدل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) المستندة إلى النموذج الإطار للتقييم الثقافية (CVF) للكشف عن الثقافة التنظيمية في المستشفيات، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها وفق "المنهج الوصفي الغير تجريبي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها أن المستشفيات الخاصة لديها متوسطات أعلى من المستشفيات الحكومية في جميع أنواع ثقافة المنظمات. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: أنه ينبغي التركيز على النهج الشامل لثقافة المنظمات لدراسة أنواع ثقافة المنظمات وإدراك اتجاهاتها قبل إقرار إجراءات أو برامج جديدة، كذلك يمكن إجراء المزيد من الأبحاث عن طريق مقارنة أنواع المنظمة الصحية وأنماط القيادة مع إعدادات الرعاية الصحية الأخرى مثل القطاع الخاص ومراكز الرعاية الصحية الأولية.

4/ دراسة (Lee, 2020) بعنوان<sup>1</sup>:

### "Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector"

(تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي في قطاع الرعاية الصحية):  
 هذه الدراسة تهدف إلى دراسة تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي في قطاع الرعاية الصحية، تم اختبار النموذج البحثي والفرضيات المرتبطة به باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية على أساس البيانات التي جمعت من (228) عضوًا في فريق الرعاية في مستشفيات تزيد عن (100) سرير في المناطق الحضرية في كوريا الجنوبية، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة المنظمة على ثلاثة أبعاد متمثلة في (ثقافة المجموعة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة أخلاقية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS 21.0) و (AMOS 21.0) لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، والتي توفر

<sup>1</sup> Lee, D, **Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector**, Service Business, 14 (01), 2020, PP 47-72.

جميع الأدوات اللازمة لاختبار الفرضيات لهذه الدراسة، المستشفيات، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث كان من أبرز نتائجها:

أن ثقافة المنظمة الفعالة تحفز الموظفين على تحسين جودة الأداء من خلال التعاون والسلوك الأخلاقي، و أثبتت النتائج كذلك أن الأخلاقيات هي أصل لا ملموس يؤثر على تنافسية المنظمة. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- أنه يجب على الدراسات المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار النوع المختلف لأعضاء فريق الرعاية والمستشفيات المختلفة (مثل الخاصة والعامة) التي تنتمي إليها، وذلك لتحديد تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية، كما يجب على الدراسات المستقبلية جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المستشفيات والمناطق الجغرافية لتحديد قدرة المؤسسات على الالتزام الأخلاقي في خدمات الرعاية والعلاج، وأيضاً يجب على الدراسات المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار الثقافة الفريدة واللوائح الحكومية والمعايير الصحية الخاصة بكل دولة، وذلك لتوفي تحليل مقارن عبر الثقافات ودراسة طويلة المدى لقدرات المؤسسات على الالتزام الأخلاقي.

6/ دراسة (Acar & Acar, 2014) بعنوان<sup>1</sup>:

### "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in

### Turkish Hospitals"

(أنواع ثقافة المنظمات وتأثيراتها على الأداء المؤسسي في المستشفيات التركية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع ثقافة المنظمات السائدة في المستشفيات الخاصة والعامة، وإجراء مقارنة بين تأثيراتها على الأداء التجاري، اعتمدت الدراسة على نموذج معدل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) المستندة إلى النموذج الإطار للقيم الثقافية (CVF) لكشف عن الثقافة التنظيمية في المستشفيات، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة السوقية)، وتم استخدام مقياس أداء الأعمال المتعدد العناصر الذي تم تكييفه من الدراسات السابقة، وبلغ

<sup>1</sup>Acar, A., & Acar, P. **Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals.** *Emerging Markets Journal*, 03(03), 2014, pp. 18-31.

- حجم العينة (512) موظفًا من (99) مستشفى يقعون في المدن الكبيرة في تركيا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v15) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:
- وجد أن الثقافة التنظيمية السائدة في صناعة الرعاية الصحية التركية هي الهرمية، وتليها ثقافات السوق والعشيرة؛
  - أن الثقافة التنظيمية العشائرية تعتبر أقل فعالية في الأداء الخدمي والمالي، ومع ذلك، تتمتع الثقافة التنظيمية السوقية والأداء الخدمي بميزة نسبية؛
  - يتبين من الدراسة الحالية أن صناعة الرعاية الصحية التركية تتميز بثقافة هرمية؛
  - يتبين أن الثقافة التنظيمية التي تنظر إلى الاستقرار والنظام والسيطرة تحتل موقعًا متفوقًا نسبيًا مقارنةً بالمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتقدير والديناميكية.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ينبغي مراعاة حجم العينة الصغيرة التي تم استخدامها في الدراسة وأهمية زيادة حجم العينة للحصول على نتائج أكثر دقة وتأكيده؛
  - تعتبر الثقافات الموجهة بشكل كامل هي السائدة في معظم مستشفيات المنظمات، ينبغي التركيز على تطوير وتعزيز الأنواع المختلفة من الثقافات في المستشفيات، بدلاً من الاعتماد على ثقافة واحدة فقط، توازن الصفات الثقافية المتضاربة سيساعد على تحسين أداء المستشفيات وتنفيذ برامج التحسين والتغيير بنجاح.

### ➤ التعقيب على الدراسات السابقة.

تمكنت من خلال الدراسات السابقة التعرف على الإطار العام للثقافة التنظيمية، أنواعها، خصائصها ومصادرها، وإبراز إستراتيجياتها ومداخل تطبيقها... الخ، ثم التعرف على أداء الموظفين، أداء المؤسسة... الخ، والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.

أما عن أوجه التشابه بين دراستي وبعض من الدراسات السابقة فيمكن في طريقة تطرقنا إلى العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، أما عن أوجه الاختلاف فيمكن في الطريقة التي قمت من خلالها بتحديد أبعاد المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) والتي أوردتها في بعدين، وهما الكفاءة والفعالية وكذلك في ربطها مع المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

وستعتمد دراستي على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، كما تهتم هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة، حيث سنحاول التركيز على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي باستخدام استبيان، وتحليل بياناته ببرامج الحزمة الإحصائية SPSS والذي من شأنه إثراء هذا الموضوع بشكل جيد.

### سابعا: منهج الدراسة وهيكلها .

#### ❖ منهج الدراسة

لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج الكمي، بحيث يتم جمع البيانات الأولية و تحويلها في شكل رقمي من أجل تحليلها فيما بعد.

#### ❖ هيكل الدراسة :

موضوع الدراسة سيتم معالجته وفق الخطة التالية:

حيث تم تقسيمها إلى خمسة فصول كالتالي:

تضمن الفصل الأول: موضوع الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى سبع عناصر، فالعناصر الثلاثة الأولى تضمنت إشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، و الأهمية وأهداف الدراسة، أما العنصرين الرابع و الخامس فتطرقا إلى تحديد المفاهيم وحدود الدراسة وصعوباتها، والعنصر السادس تضمن الدراسات السابقة وأخيرا تطرقنا إلى منهج الدراسة وهيكلها في العنصر الأخير .

أما الفصل الثاني فتناول إطارا نظريا ومفاهيميا حول الثقافة التنظيمية ،وتم فيه الإحاطة بمختلف جوانبها في ستة عناصر ،حيث تم تناول مفهوم الثقافة التنظيمي ،وتطور الإهتمام بها، كما تطرق إلى خصائصها وأنواعها ،المكونات والأبعاد ،وتضمن كما تناول أهمية الثقافة التنظيمية ومستوياتها ،تضمن كذلك مصادر تكوين الثقافة التنظيمية و إمكانية التغيير ،وفي العنصر الأخير تناول كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية وأشار إلى وسائل نقلها .  
الفصل الثالث : يتضمن إطارا نظريا ومفاهيميا حول الأداء الوظيفي ،حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ستة عناصر، فالعناصر الأولى تناولت مفهوم الأداء الوظيفي،أهميته، العوامل المؤثرة فيه وكذلك معايير ومحددات الأداء الوظيفي كما تناول العنصر الخامس الأداء المتميز، أهميته وأهدافه، أما السادس فتناول تقييم الأداء الوظيفي، مراحلها، أهدافه وأهميته.

الفصل الرابع والخامس : يتضمن هذين الفصلين الجانب التطبيقي للدراسة ، حيث تم تقسيم الفصل الرابع إلى ستة عناصر وتناولت في مجملها الدراسة الإستطلاعية، والإحاطة بحدود الدراسة (مكانية، زمنية، بشرية)، ثم منهجية الدراسة التطبيقية بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

بينما الفصل الخامس والأخير فتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها بالتطرق إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات. اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها وتقديم جملة من الاقتراحات.

# الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية / تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية



# الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

## أولاً: الثقافة التنظيمية مفاهيم أساسية.

### تمهيد:

إن مفهوم الثقافة قدس قدم المجتمعات، وتحمل الثقافة مكانا بارزا في علوم الاجتماع، إذ حضى مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام واضح لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر وبين منظمة وأخرى. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية وتطور الاهتمام بها، وخصائصها.

### 1 - تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

لقد ظهرت عدة نظريات لتفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها خصوصا باعتبارها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة و لعل من أهم إسهامات مدارس الفكر التنظيمي في دراسة هذه الظاهرة ما قدمته مدرسة التنظيم التي اعتبرت نظاما مفتوحا يتفاعل بشكل متبادل ومتداخل مع عناصر البيئة التي تحيط بها، والتي ينعكس تأثيرها على نشاط المنظمة وتوجهاتها بل أصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، ومن المتغيرات الهامة في بيئة المنظمة نجد ثقافة المجتمع التي كان لها الأثر الكبير في تحديد طريقة عمل الكثير من المنظمات مما ترك أثره أيضا على السلوكيات والقيم والأخلاقيات المتبعة داخل المنظمة نفسها.

اعتبر علماء الاجتماع المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات و الافتراضات الأساسية. إذ تتأثر المنظمة بطبيعة الثقافة السائدة في مجتمعها الذي تستمد منه إطارها الثقافي. ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي و من جهة أخرى درجة الاستقرار في سلوك الجماعات و المنظمة ككل، و أيضا اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر<sup>1</sup>.

ويرى بارتراوند أن أول من ربط بين الإدارة أو التسيير وبين الثقافة هما بلاك وموتون سنة 1964 في كتابهما الشبكة الإدارية The managerial grid حيث أكدوا أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة<sup>2</sup>، إلا أن الموضوع موضوع الثقافة في الإدارة أصبح من المواضيع الهامة من بداية الثمانينات، و اتجهت الأنظار نحو اعتباره ا مدخلها واتجهت الانتظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها التنظيمي، ويطرح هذا المدخل فكرة

<sup>1</sup> رياض عيشوش. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص 56.

<sup>2</sup> Yves Bertrand ,culture Organisationnelle ,presses de l'université du Québec, 1991,P,19

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

أساسية خلاصتها أن باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة و التنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها إذ لا تستطيع البقاء بدون ثقافتها<sup>1</sup>.

واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture<sup>2</sup>. ويؤكد هوف ستيد على ذلك حيث أشار إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات، ومن أهم الكتب التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نذكر:

- 1 كتاب بعنوان نظرية Z (Théory Z) من تأليف المفكر (Ouchi) والذي صدر سنة 1981.
- 2 كتاب بعنوان فن الإدارة اليابانية The Art of japanesse management من تأليف (Pascale) and (Athoss) والذي صدر في سنة 1982.
- 3 كتاب بعنوان ثقافة الشركات (corporate cultures) من تأليف Deal و Kennedy والذي صدر في سنة 1982.
- 4 كتاب بعنوان البحث عن الامتياز (In Search of excellence) من تأليف Peters و Waterman's والذي صدر سنة 1982.

أكد كل من الكتاب الأول و الثاني على أن نجاح الأعمال اليابانية يرجع جزء كبير منه إلى ثقافة المنظمات اليابانية، في حين أكد مؤلفي الكتب الأربعة على أن ثقافة المنظمة هي المفتاح لتحسين أداء المنظمات وكسبها ميزة تنافسية، كما اعتبرت بعض المقالات الصادرة في الولايات م.أ. ابتداء من سنة 1981 من بين الراجع الأساسية التي تناولت هذا المفهوم، وفي مطلع التسعينات زاد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

### 2 - مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نتطرق أولا إلى مفهوم الثقافة

#### ❖ مفهوم الثقافة

<sup>1</sup> المؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عام الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 156.

<sup>2</sup> بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

<sup>3</sup> داسي وهيبية، أثر الثقافة على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 87.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة culture مشتق من كلمة cultura اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، واستعمل مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة من قبل غوستاف وتاييلور فأصبح المصطلح يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من كثر استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف نذكر منها:

يعرفها هوفستيد بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى<sup>2</sup>. بينما يعرفها تاييلور بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع<sup>3</sup>.

كما تعرف الثقافة بأنها جملة الأفكار و المعارف و المعاني و القيم و الرموز و الانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة، وفي علاقات أفراده ببعضهم و بغيرهم من المجتمعات وبهذه الألوان من الفكر و المعاني و التعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا وناقلا للثقافة جيلا بعد جيل<sup>4</sup>.

ويعرف ترايستا ودافيد الثقافة مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها، وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة<sup>5</sup>. وبناء على كل ما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

الثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات و القيم و المفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج الآتي:

- الثقافة يمكن تعلمها.

- الثقافة يتقاسمها مجموعة من الأفراد.

- الثقافة مجموعة من المشاعر وطريقة تفكير أو عمل أو فعل يقوم به الفرد.

- الثقافة شيء غير ملموس يمكن تعلمها من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر أيام 28-30 نوفمبر، 1992، ص 17.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، دون ذكر بلد النشر، 1999، ص 7.

<sup>4</sup> عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر، 1992، ص 33.

<sup>5</sup> داسي وهيبية، مرجع سابق، ص 88.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

- الثقافة قابلة للانتقال من جيل إلى جيل آخر (متوارثة).

### ❖ مفهوم الثقافة التنظيمية

و فيما يخص مصطلح و مفهوم الثقافة التنظيمية فله العديد من التعاريف التي اختلفت باختلاف وجهات النظر بين الباحثين ،ولكن هذا لا يمنع من وجود تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما نذكر منها :

- عرف ( Lussien ) الثقافة التنظيمية بالقيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأعضاء<sup>1</sup>.

- وأشار إليها (Schien) في كتابه الثقافة التنظيمية والحياة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الافتراضات الرئيسية التي تطورها أو تكتشفها أو تحترعها جماعة ما بقصد التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي ومشكلات التكامل الداخلي ،والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها<sup>2</sup>.

- ومن وجهة نظر أحمد ماهر هي : مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة و بالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة، ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين و المنظمة ككل<sup>3</sup>.

- بينما عرفها القريوتي: بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

- و يعرف روجر هاريسون الثقافة التنظيمية بأنها : " الإيديولوجيات و المعتقدات و القيم المغروسة في كل المنظمات والعادات الراسخة التي يجب على الأفراد العمل وفقا لها في تلك المنظمات"<sup>5</sup>.

- كما عرفها لاند Lund بأنها نموذج من القيم المشتركة و المعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2011، ص 604.

<sup>2</sup> مصطفى عشوري وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون، الجزائر، ص 273.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، التنظيم، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 435.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.

<sup>5</sup> أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الرابعة، 2013، ص 422.

<sup>6</sup> وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة، دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الأردنية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص 6.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

وبناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي: الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و المبادئ التي تعمل كإطار موجه للسلوك، وتساهم في تحديد أنماط السلوك المقبولة و الغير مقبولة خدمة لأهداف المنظمة خاصة الإستراتيجية منها.

ومن خلال التعاريف السابقة تستنتج النقاط التالية :

- الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- لا يوجد تعريف محدد للثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية تركيبة أو نظام متراكم من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمشاركة بين العاملين، داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمة.
- الثقافة التنظيمية كميّار لتمييز منظمة عن أخرى و بالتالي تعكس هوية المنظمة.
- إن المنظمات التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل و التجديد المستمر. لأعضائها قد لا تتمكن من الوصول إلى بناء ثقافة متميزة، لأن ذلك يحتاج إلى فترة استقرار تضمن تحقيق ذلك.

### ثانيا: خصائص و أنواع الثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من العناصر أو القوى و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة . كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية وكذا مكوناتها بالإضافة إلى أبعادها.

#### 1 - خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :<sup>1</sup>

- ✓ الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف و الحقائق، و المعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم معها.
- ✓ الاكتساب و التعلم: فالثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد سواء الذي يعيش فيه أو الأوساط الاجتماعية التي ينتقل إليها ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة ، ومن خلال تفاعله مع الآخرين .

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص ص 21-22.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

✓ الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بالاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال .

ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات وتشابكها وتعمدها .

✓ التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعتقد و تشابك العناصر المكونة لها. إضافة إلى خصائص أخرى:<sup>1</sup>

✓ التكاملية : كونها تتجه إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

✓ مركبة : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل الثقافة ، وتمثل العناصر في

الجانب المعنوي ( قيم، أخلاق، معتقدات ، أفكار)

الجانب السلوكي: (عادات، تقاليد، الممارسات العملية المختلفة).

الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة).

✓ التكيف و التغيير: تتميز الثقافة بخاصية المرونة و القدرة على التكيف و التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المنظمة، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة.

### 2 - أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما:<sup>2</sup>

❖ الثقافة التنظيمية القوية: يمكن القول أن الثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحضي بالثقة و القبول

من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و

المعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية

ويشترك فيها العاملون.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

✓ الثقة : تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

✓ الألفة و المودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من

خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005، ص 407.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 270.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

✓ فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen .P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

✓ الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

❖ الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، وفتتقد المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة من التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها و بالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة.

و تصنف الثقافة التنظيمية لذلك إلى <sup>1</sup>:

أ- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحد فيها السلطات و المسؤوليات حيث يكون العمل منظما، و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

ب- الثقافة التنظيمية الإبداعية: و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

ج- الثقافة التنظيمية المساعدة: و تتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه المنظمة.

د- ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطه بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمها و يهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ- ثقافة المهمة: ترتكز على هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

و- ثقافة الدور: وهي التي ترتكز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية.

### ثالثا: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

#### 1 - مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 69 - 70.

<sup>2</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 312.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

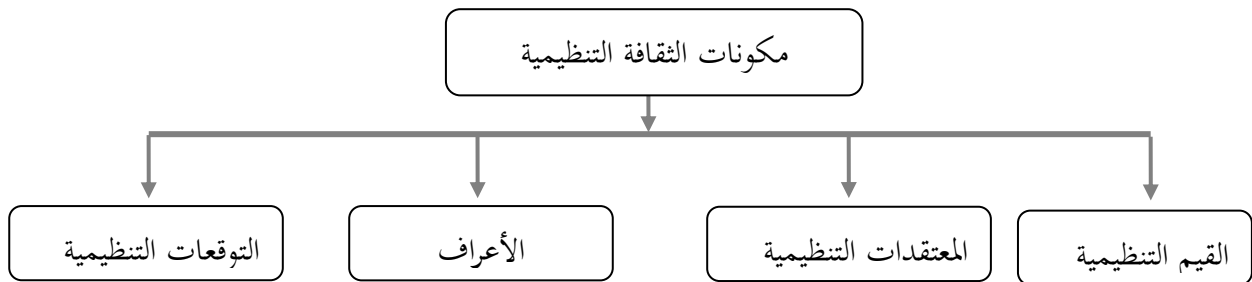
- ✓ القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين، التعاون بين العاملين.
- ✓ المعتقدات التنظيمية: و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل، والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي.

بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

- ✓ الأعراف التنظيمية : وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، وإن لم تكن مكتوبة ، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ و الالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا .
- مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس من الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

- ✓ التوقعات التنظيمية : وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة و العكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، و بالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه ، أو أن يطيع القوانين و اللوائح المتبعة في المنظمة وقد تتوقع منه الإبداع.

شكل رقم يوضح (2): مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005

ص312

كما أضاف العديلي إلى مكونات الثقافة التنظيمية<sup>1</sup> ما يلي:

<sup>1</sup> المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريات للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 400.



## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

- الطقوس والاحتفالات بالمناسبات: أساليب الاحتفال بالأعياد و المناسبات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم لأصحاب الأفكار التطويرية، وتكريم العاملين المتقاعدين.

- القصص: التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه لاستخلاص العبر و الدروس و الاستفادة منها في مواجهة المشكلات .

يرى شاين أن أكثر ما يظهر في الثقافة التنظيمية هي اللغة المشتركة و الطرق المشتركة في التفكير<sup>2</sup> تشير اللغة إلى تلك المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون و الإدارة لتوصيف و تعريف العمليات الإجرائية و التشغيلية و الإدارية ، فيما بينهم ، كذلك إلى الكلمات و العبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون فقط في المنظمة.<sup>3</sup>

- الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر الرموز داخل المنظمة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد . مثال ذلك شعار المنظمة، اسمها التجاري، نمط اللباس أماكن الاستقبال<sup>4</sup>

### 2 - أبعاد الثقافة التنظيمية.

يمكن تحديد مجموعة أبعاد عامة للثقافة التنظيمية بحيث يكون، الاختلاف بين المنظمات في درجة الاهتمام بكل بعد مما ينعكس على نمط الثقافة السائدة وخلص الباحثون إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت فيما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة هيمنة روح الفريق على تنظيم أنشطة العمل بدلا من الفردية و الأناية.
- ✓ التوجه نحو النتائج: درجة التركيز على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات المحققة لانجاز الأعمال .
- ✓ التوجه نحو الأفراد: درجة ومدى تأثير القرارات و نتائجها على مساهمة الأفراد بأرائهم و جهودهم.
- ✓ الاهتمام بالتفاصيل: درجة توقع العاملين، إمكانية ضبط التفاصيل و تحليلها وتركيز الانتباه و الاهتمام بها.
- ✓ الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و التعامل مع الخطر.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص ص 16، 15

<sup>2</sup> Edgar. Schein, **the corporate culture, survival guide**, published by jossey- Bass, New and Revised edition, san francisco, United states of America, 2009,P 53

<sup>3</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 70

<sup>4</sup> زين الدين بوش وحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، جوان، 2007، ص 58

<sup>5</sup> نعمة عباس الحفاجي، الثقافة التنظيمية. دار البازودي، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2009، ص 40.

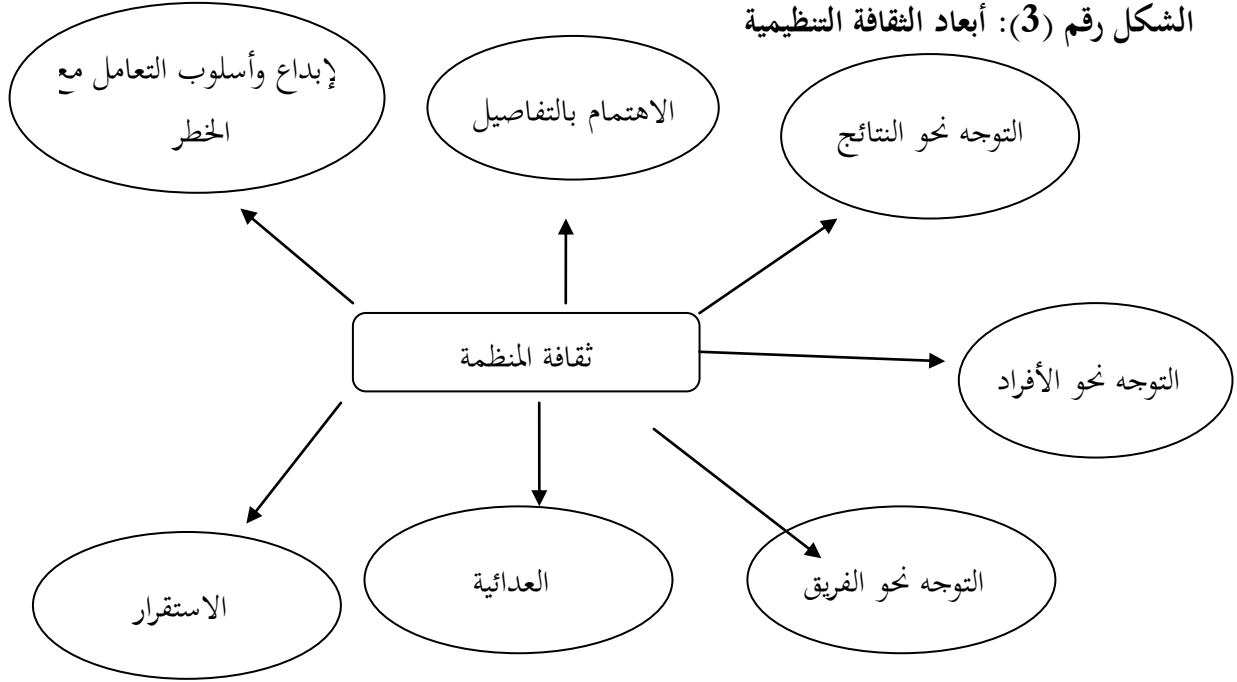
## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

✓ الاستقرار و الثبات: درجة التأكيد على أنشطة المنظمة و القدرة على تحقيق نسبة نمو ثابتة، التوقع و التنبؤ الدقيق.

✓ العدائية: درجة التنافسية و العدائية بين الأفراد عوضا عن لغة التعاون و التفاهم.

يمكن توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2005، ص41.

### رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، حيث أن هذه الأخيرة تشكل ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيه، وتتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموع من الممارسات و الخبرات للموظفين و التي تكون ثقافة المنظمة و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية و مستوياتها و إمكانية تغييرها.

#### 1 - أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى شاين Schein أن أهمية الثقافة التنظيمية تزايد باستمرار لأنه أصبح لدينا ثقافات وليس ثقافة واحدة وذلك لعدة أسباب:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رياض عيشوش، مرجع سابق ص 66.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

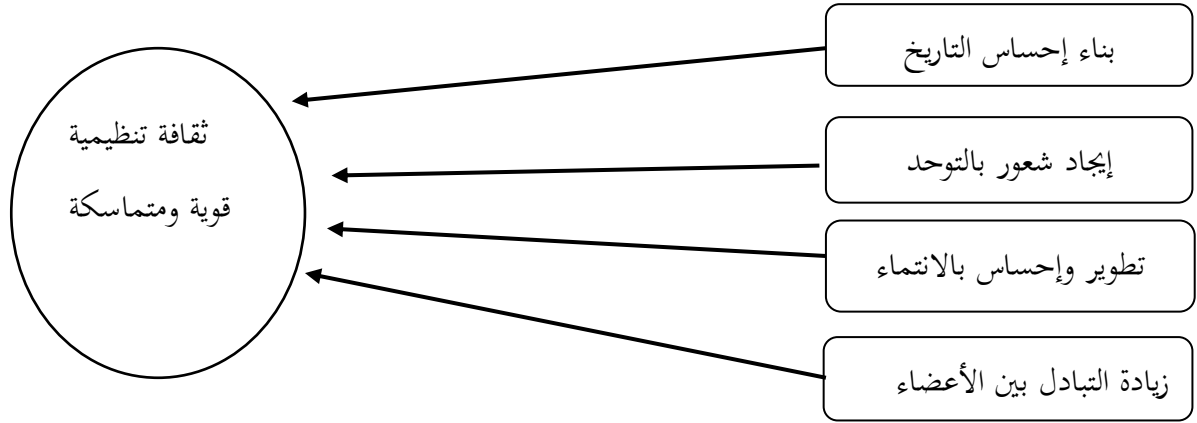
- عمليات الاندماج و الاستحواذ و المشاريع المشتركة التي أدت إلى وجود عدة ثقافات في منظمة واحدة وقد تتعارض .
- العولمة ووجود الشركات متعددة الجنسيات و التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة ، وقوانين ونظم و سياسات مختلفة، تعكس ثقافات و لغات وأعراق مختلفة.
- تكنولوجيا المعلومات التي خلقت العديد من الخيارات الهيكلية المرتبطة بمتى وأين ومن طرف من ينجز العمل، فالثقافة التنظيمية تشكل من خلال التفاعل الاجتماعي المشترك وهو ما لا توفره عادة تكنولوجيا المعلومات. الكثير من الباحثين ومن خلال العديد من الدراسات أدركوا أن الثقافة التنظيمية لها أثر قوي على الأداء التنظيمي و في المدى الطويل هنا تنبغي الإشارة إلى الأهمية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية.
- تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تحقق الموائمة و التناسب بين المنظمة و بيئتها الداخلية و الخارجية. وهذا ما يؤدي إلى أن تساهم الثقافة في تحديد الاستراتيجية ذاتها.
- كما يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارا مهمة في المنظمة فهي تمثل<sup>1</sup> :  
النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين و الإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة.  
كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية و الاعتزاز و بالتالي يمكن أن تمثل محفزا للأداء و العمل، و تلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم و عملهم اليومي.
- كما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup> :
- ✓ بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسر فيه الحكايات و الأداء المتميز و العمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - ✓ إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.
  - ✓ تطوير الإحساس بالعضوية و الإنتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي إستقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.
  - ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

<sup>1</sup> طاهر الغالي والصالح منصور، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع - دار وائل، الأردن، 2008، ص 183.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ومنصور الغالي، قراءات في الفكر الإداري ، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 342.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

يمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل رقم (4): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: الخفاجي نعمة عباس ومنصور الغالي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ص 342.

كما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التالية:<sup>1</sup>

- تعطي الأفراد هوية تنظيمية : حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهيل الالتزام الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك.
- تشكل السلوك للأفراد. فتثقافة المنظمة تعتبر مصدر للمعاني و التصرفات داخل المنظمة.
- وقد تحدث عن أهمية الثقافة التنظيمية Robbins في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- ترسيم الحدود بين المنظمة و سواها.
- توحيد هوية الأعضاء.
- تسهيل الانتماء والولاء للمنظمة.
- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي
- أداة رقابية و توجيهية للمواقف والسلوك.
- تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة و الأهداف لأعضاء المنظمة.

### 2- مستويات الثقافة التنظيمية

حيث يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

المستوى الأول: يتمثل في الثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة و خاصة من قبل العاملين و الزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل و تنظيم المكاتب و العلاقات بين العاملين

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، مرجع سابق، ص 267.

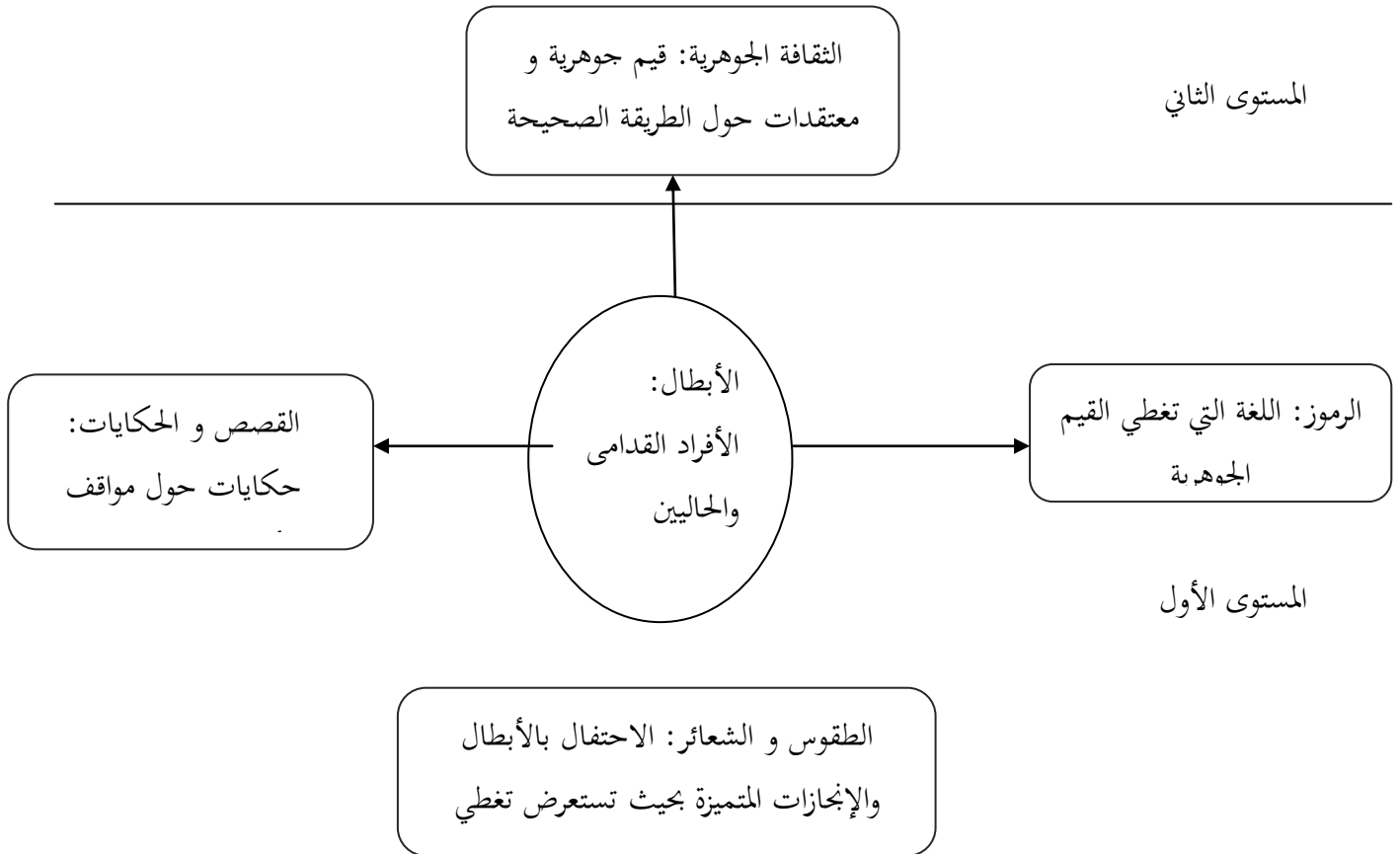
<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2007، ص 261.

<sup>3</sup> داسي وهيبه مرجع سابق، ص 101 - 102

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

بعضهم ببعض، وأسلوب تعاملها مع الزبائن و نوعية وطريقة اللبس والملابس يمكن للقادمين الجدد للمنظمة من اكتساب و تقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

- القصص والحكايات Stories: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل و التي تحتوي على مواقف و أفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة و حسن التصرف بحيث يقتدى بها.
  - الأبطال Heros: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال إستثنائية تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام و تقدير و من هؤلاء عادة المؤسسون و ممن قاموا بأعمال كبيرة.
  - الطقوس و الشعائر Rites and Rituals: هي مجمل الاحتفالات أو المناسبات تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستدكار مناسبات الإنجاز المتميز.
  - الرموز Symbols استخدام لغة خاصة وتعبيرات و إشارات غير لفظية و إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة. أما المستوى الثاني فيتمثل في الثقافة الجوهرية و التي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات و المعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد و تساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، و الثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء و الاندماج بالعمل وخدمة الزبون و العمل ضمن فريق، حيث يمكن توضيح المستويين من خلال الشكل التالي:
- الشكل رقم (5) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي و العامر



المصدر: داسي وهيبه، مرجع سابق، ص 102.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

ويرى تيرنر و هامبدن \* Hampden \* Turner : أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:<sup>1</sup>

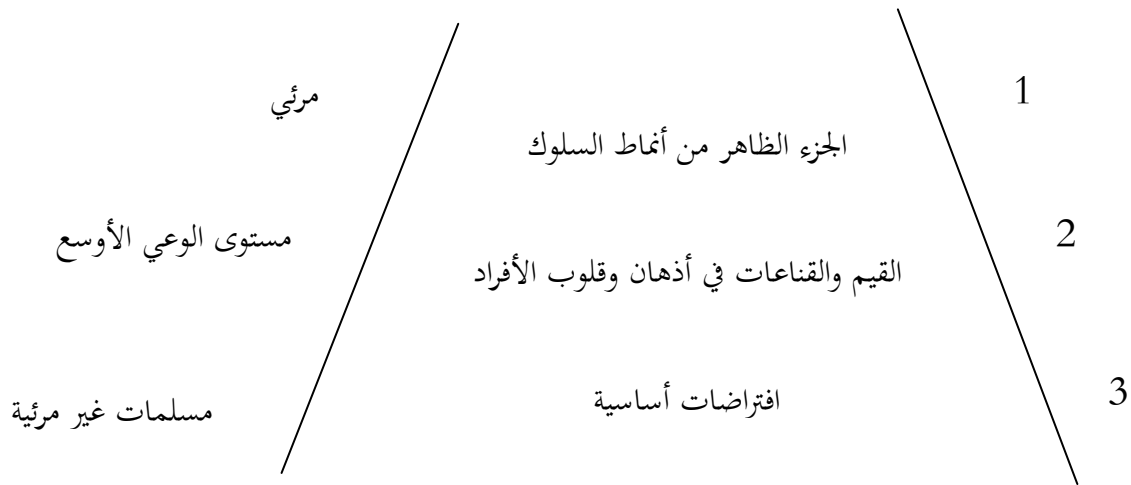
المستوى الأول: جزء ظاهر من أنماط السلوك.

المستوى الثاني: جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الأفراد .

المستوى الثالث: جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية و بالتالي غير مرئية .

و الشكل التالي يوضح المستويات الثلاث :

شكل رقم (6) مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد الهواري، منظمة القرن 21، منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 99.

و يقول نيلسون بأن هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي:<sup>2</sup>

1- المستوى الأول: و يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات و سلوكيات الأفراد، و الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز .

2- المستوى الثاني: و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه و ما هو غير مقبول من أنماط السلوك .

2 - المستوى الثالث: و يشير إلى الفرضيات و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، و تحديد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

<sup>1</sup> سيد الهواري، منظمة القرن 21، منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 98 - 99.

<sup>2</sup> حمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 36 - 37.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

خامسا: إمكانية التغيير. ومصادر تكوين الثقافة التنظيمية.

يوجد في المنظمة عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات و التطلعات و بالتالي يشتركون مع بعضهم في تكوين الثقافة التنظيمية و يعملون على المحافظة عليها و نقلها ومن خلال هذا المبحث نتعرف على مصادر تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها و وسائل نقلها.

### 1 - إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من تفاعل أربعة عوامل وهي:<sup>1</sup>

#### ❖ الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة:

- إن المصدر الرئيسي و الجوهرى لثقافة المنظمة هم مؤسسوها وهذا من خلال رؤيتهم الإستراتيجية لما تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به من خلال الاعتماد على:
- اختيار الأفراد وتعيينهم و المحافظة عليهم لا سيما الذين لديهم طرق تفكير و معارف و مهارات تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
- تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا على التفكير و الشعور بنفس الطريقة التي يفكرون بها.
- اتباع المؤسس للأمثلة الصادقة في سلوكياته على النحو الذي يشجع الأفراد في المنظمة للإقتداء به.

#### ❖ الأخلاق التنظيمية:

إن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح و ما هو خاطئ، أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات، والمعايير و هي دالة لثلاثة عناصر:

- ✓ **الأخلاق المجتمعية:** تعبر عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في المجتمع من حيث الأعراف و الممارسات و القيم و المعايير الغير مكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون .
- ✓ **الأخلاق المهنية:** وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على مواردها، فهي أخلاقيات خاصة بمهنة معينة.
- ✓ **الأخلاق الشخصية:** تعبر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين وهي تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة و الأصدقاء و الجماعات المرجعية.

#### ❖ نظام حقوق الملكية:

يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين، وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها و استخدامها، فمثلا يمتلك المدراء في الإدارة العليا

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص ص 624 - 626.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

حقوق ملكية قوية تتمثل في حقوق الرواتب المرتفعة، و حقوق القرار، و حقوق التصرف بالموارد، في حين يمتلك الأفراد العاملين حقوق التوظيف الدائم أو حقوق المشاركة في اتخاذ القرار.

### ❖ الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

وهو النظام الرسمي لعلاقات المنظمة الداخلية المتمثلة في السلطة و المسؤولية لضبط أنشطتها، و لأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات، ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم الهيكل التنظيمي المحدد لثقافتها.

وهناك من يرى أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاث مصادر<sup>2</sup>:

- 1- **الثقافة القومية:** و تعتبر من أهم المصادر فعندما ينظم أي فرد في المنظمة أيا كان موقعه، فإنه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع و ثقافة الدولة التي يعيش فيها من خلال ما يحمله من قيم و معتقدات و افتراضات.
- 2- **القادة والمؤسسون:** إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دورا حيويا في نشأتها وحياتها فهم أول من يختارون نوع العمل و طبيعته كما أنهم يحددون شكل المنظمة و هدفها ورسالتها.
- 3- **طبيعة النشاط:** تقوم بيئة النشاط بدور في تشكيل الثقافة التنظيمية حيث تختلف هذه الأخيرة من صناعة لأخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة.

### سادسا: كيفية المحافظة على ثقافة المنظمة ووسائل نقلها

#### 1 - المحافظة على ثقافة المنظمة:

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

#### 1-1 الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا ما

<sup>1</sup> فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص 20

<sup>2</sup> سيد كاسب، تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي ومنظمات الأعمال البحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، القاهرة، 2005، ص ص 10 - 11



## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة و يحافظ عليها.<sup>1</sup>

فمثلا شركة Xerox كانت لها إدارة عليا ذات نظرة محدودو ازدهرت خلال أعمال الشركة كثيرا و بعد ذلك تغيرت الإدارة العليا و تغير أسلوبها في التعامل مع العاملين و تغيرت سياستها وظلت الشركة في انحدار و تضائل إلى أن جاءت في التسعينات إدارة جديدة ذات سياسات واضحة تحث على الإبداع و التنوع و تكافئ من يبدع فعادت الشركة للنهوض من جديد و أوجدت لها مكانا ليس فقط في أمريكا، و إنما في مناطق مختلفة أخرى، وهذا يظهر مدى تأثير الإدارة العليا على ثقافة المنظمة سلبا أو إيجابا.<sup>2</sup>

### 1-2 اختيار العاملين:<sup>3</sup>

تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

### 1-3 المخالطة الاجتماعية (التطبيع)<sup>4</sup>:

و تعني أن تقوم المنظمة بتعويد العاملين الجدد على ثقافة المنظمة و توضيحها لهم و جعل من يأتي حديثا يتبنى فكر و نظرة المنظمة و ذلك حتى يسعى لإنجاحها و يمكن أن يكون من خلال دورات تدريبية توضيحية . وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

### 2 - وسائل نقل الثقافة التنظيمية:

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بواسطة الوسائل التالية:<sup>5</sup>

**1-2 الرموز:** وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء و غيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانتها في السوق.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة " Paltel " في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> ابتهاج شكوي شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>4</sup> ابتهاج شكوي شبير، مرجع سابق، ص 28.

<sup>5</sup> جرينبرج جيرالد وابرون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 693 - 641.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

**2-2 القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.

**2-3 اللغة:** تعمل التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة و نقلها للأفكار و معاني الثقافة. وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة تلك المنظمة.

**2-4 الاحتفالات:** هي المناسبات الخاصة التي تبجل قيم المنظمة، حيث تحافظ المنظمات على ثقافتها و نقلها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم و الفروض الأساسية التي قامت عليها المنظمة.

**2-5 الطقوس:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية مثل الاجتماع السنوي للمساهمين، استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي.

أما الباحثان باشان وهسزنيكي فقد ذكرا أن نقل الثقافة التنظيمية يتم إما بالطريقة مباشرة ( رسمية ) أو بطريقة غير مباشرة (غير رسمية):<sup>1</sup>

**أ- الطريقة المباشرة:**

1/ **الطقوس (الشعائر):** إدخال فكرة ما على شكل احتفال مثل احتفال سنوي بالموظف المثالي الملتزم بالقوانين أو المبدع و هي تتركز على عدة معايير من خلال حدث ما فيكون مثل اجتماع سنوي دوري للمساهمين و إقامة اللقاءات بين الموظفين.

2/ **المراسيم:** مثل احتفال التخرج الذي تقوم به الجامعة كل عام للطلبة الخريجين.

3/ **برنامج تدريبي:** أي إعطاء دورات تدريبية للتذكير بثقافة المنظمة و أهدافها و يتم من خلال توجيه العاملين نحو توجه معين.

4/ **القصص:** ويقصد بها سرد لقصة حدثت بالماضي تذكر العاملين بثقافة المنظمة و أهدافها و في الغالب تدور هذه القصص عن المؤسسين الأوائل للمنظمة.

**ب- الطريقة الغير مباشرة:**

1/ **شيء من صنع الإنسان:** الأدوات والأثاث والملابس فهذه الأشياء يلقي لها بالا عندما يكون هناك اتصال مباشر بالزبائن.

2/ **الأشياء الملموسة فعليا:** مثل المنهى و نظام الأبواب المفتوحة فهذا شيء يمثل المنظمة.

<sup>1</sup> ابتهاج شكري شبيب، مرجع سابق، ص ص 29-30.

## الثقافة التنظيمية/ تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

3/ اللغة: الكثير من المنظمات تستخدم لغة خاصة ومسميات ما لتعرف العاملين بثقافة المنظمة، و هكذا يصبح لكل منظمة ألفاظها و لغتها الخاصة بها.

خلاصة:

في الأخير توصلنا من خلال التطرق والشرح لعناصر هذا الفصل إلى أن ثقافة المنظمة تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة لأفراد منظمة ما، تكون لها خصائص وسمات محددة تتمثل في كونها غير ملموسة وصعبة القياس، ومكوناتها الأساسية هي القيم، المعتقدات، الاتجاهات، ورموز المنظمة، وتؤثر في أداء ونجاح واستقرار المنظمة، ولها أنواع ومستويات مختلفة حسب المجموعات والتخصصات، وهي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية ونظريات مختلفة، ويمكن بناؤها والحفاظ عليها وقياسها والتأثير فيها وترتبط بالقيادة التي تلعب دورا كبيرا في تكوينها وتطويرها، كما يمكن قياسها.

# الفصل الثالث:

## تحسين الاداء الوظيفي



## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

### تمهيد:

أهم ما تمخض عن سرعة تطورات المحيط وتغيراته تنافسية شديدة بين المؤسسات، هددت بقاءها واستمراريتها في سوق منطقته يفرض تقديم مستويات عالية من الأداء وإلا الخروج والزوال منه، لذا غدت إشكالية تحسين الأداء من أهم الإشكاليات المطروحة على مستوى التسيير خاصة وأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه.

ويعتمد الأداء الوظيفي في المؤسسة بشكل مباشر على أداء المورد البشري، ذلك أن الموارد البشرية موارد إستراتيجية متميزة مسؤولة عن تنمية وتوفير المزايا التنافسية والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة لما تملكه من معارف ومهارات خاصة، جعلت من أدائهم المساهم الأساسي في أداء المؤسسة وأهم مصدر من مصادرها. لذا سيتم تسليط الضوء على:

### أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل وتعبير عن مقدار الطاقة الفعلية والنفسية والجسمية، ولهذا فهناك إختلاف وتباين في وجهات المفكرين والباحثين حول صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

### 1- مفهوم الأداء:

ليس ثمة إتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء.

يقول توماس جلبرت ( Thomas Gilbert): إنه لا يجوز الخلط بين السلوك ( behavior) والإنجاز (Accomplissement) ذي القيمة والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجحة أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وخطة معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درق، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص14.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفية، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

حيث يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع لها الفرد ومتطلبات الوظيفة.

وغالبا ما يدخل لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>.

يعرف أيضا بأنه المستوى الذي يتوصل إليه الفرد ويحققه عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه<sup>3</sup>.

ويشير الأداء إلى الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

كما يعبر الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي تحققي أو تشبع متطلبات الفرد الوظيفية<sup>4</sup>.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما أستخ دمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية، لذلك سنحاول تبيان معنى هذين المصطلحين.

-الكفاءة: لقد عرف بعض الباحثين الكفاءة على أنها: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والأداء الكفء هو الأداء الأقل تكلفة، وعرفها آخرون أيضا على أنها تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما

-هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم علوم التسيير جامعة ورقلة أيام 8-9 مارس، 2005، ص35.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص215.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص213.

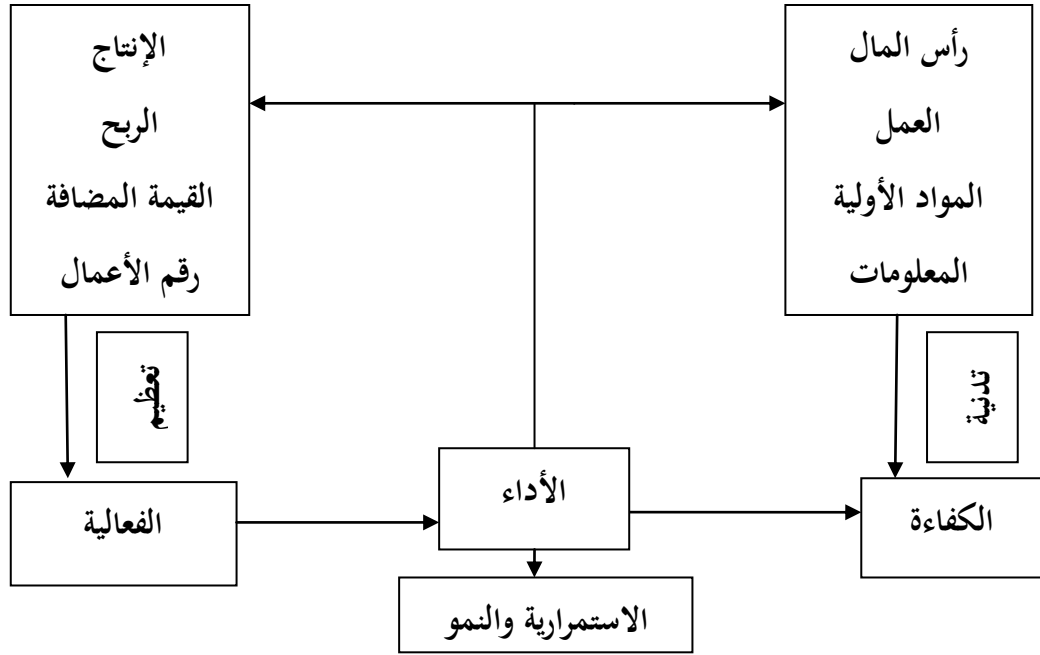
<sup>4</sup> رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص209.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

حيث يتضح لنا من هذين التعريفين إن مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على استغلال المنظمة لمواردها المتاحة بشيء من الرشادة والعقلانية، وانطلاقاً من هذا يمكن تعريفها بأنها تلك العلاقة بين الجهد والموارد العامة المستخدمة في نشاط معين من جهة، والمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها أعوان المؤسسة في شكل قيمة استعمال من جهة أخرى<sup>2</sup>.

-**الفعالية:** تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف<sup>3</sup>.

الشكل رقم (7): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد: 01،  
جامعة بسكرة، 2001، ص88.

<sup>1</sup> حاتم عثمان محمد خير، نجوى أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المقين للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08- 09 ماي 2005، ص02.

<sup>2</sup> علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08- 09 مارس 2005، ص231.

<sup>3</sup> احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص23.



## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

### 2- تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وسوف نذكر منها:  
" الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة أو هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذها الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>1</sup>.  
يتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي<sup>2</sup>:

- الناتج الذي يحققه العامل؛
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور؛
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، وبأقصر وقت وأقل تكلفة.

### ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن حياة المنظمة أي أكانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم نقبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي<sup>3</sup>:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

<sup>2</sup> عبدالله لفايدة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة-، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 56.

<sup>3</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً<sup>1</sup>؛
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>2</sup>؛
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها<sup>3</sup>.
- فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء وعناصره.

#### 1- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ)<sup>4</sup>، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص30.

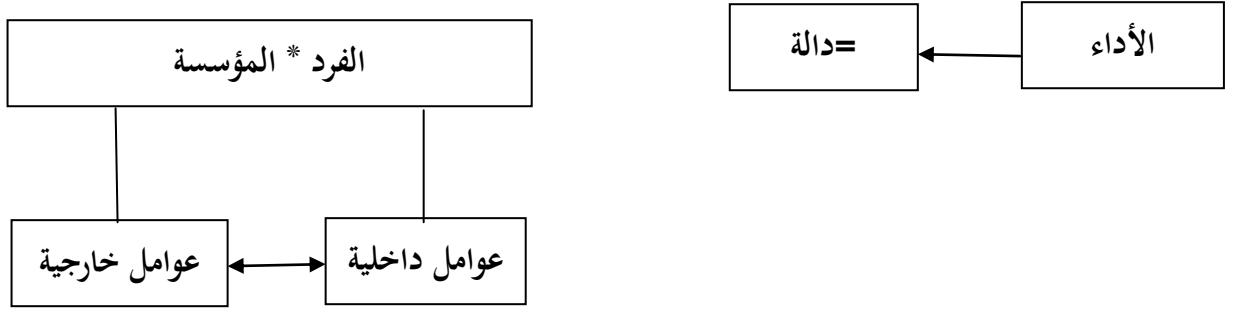
<sup>2</sup> إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص40.

<sup>3</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2010، ص71.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص73-74.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

شكل رقم : (8) العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73.

### 2- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل

دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

### رابعاً: معايير ومحددات الأداء الوظيفي.

#### 1 - معايير الأداء.

تعتبر معايير الأداء الحجر الأساس لإدارة الأداء لأنها تمكن من الوصول إلى أفضل مستوى للأداء وتتمثل هذه المعايير في:

#### 1-1- الجودة.

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر على مستوى أداء العمل ولذلك عرفها بعض الباحثين بأنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك

<sup>1</sup> إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وبذلك إمكانية التعبير عن جودة الأداء بأنها تمثل مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ولما يلبي توقعات العملاء واحتياجاتهم.

### 1-2- الكمية.

يقصد بها حجم مستوى العمل المطلوب إنجازه من طرف الأفراد العاملين، وفق ما تم الإتفاق عليه والتناسب ليكتسبه الأفراد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

### 1-3- الوقت.

يعد الوقت من أهم الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال، لإدارة الموارد المادية، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية...، بإعتباره مورد غير قابل للتجديد أو التعويض وهذا ما يحتم إستغلاله الإستغلال الصحيح في كل لحظة.

### 1-4- الإجراءات.

هي الخطوات التي يسير على أساسها أداء العمل ويتم فيها تحديد الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق الأهداف وذلك

بغية إنجاز المهام وعدم مخالفة النظم والتعليمات<sup>1</sup>.

## 2 - محددات الأداء.

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره وإختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن

الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من: الرغبة، القدرات والإدراك.

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

✓ القدرات (الجهد): هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

✓ الإدراك: ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق

مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد

عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، غير منشورة، ص73-77.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول لا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء<sup>1</sup>، وبإختصار يمكن إعطاء الأداء الوظيفي بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}.$$

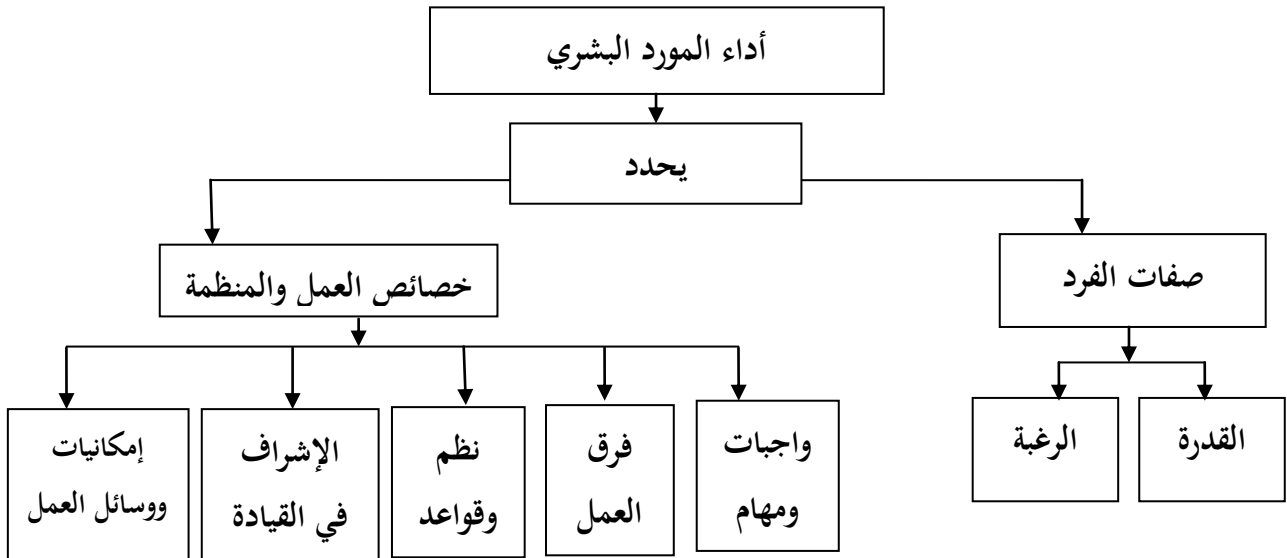
أما الأداء التنظيمي فهو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين الكفاءة والفعالية:

1 -الكفاءة: هي الإستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة.

2 -الفعالية: مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ومنه: الأداء التنظيمي = الكفاءة × الفعالية والشكل الآتي يوضح محددات أداء المورد البشري<sup>2</sup>.

الشكل رقم (9): محددات أداء المورد البشري.



المصدر: يوسف محمد اندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع، الإتجاهات الحديثة في

الإستثمارات والتدريب، دمشق، سوريا، 06-09 يوليو 2008، ص09.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، القاهرة، طبعة 1999، ص294.

<sup>2</sup> روايتي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

### خامسا: الأداء المتميز أهميته وأهدافه.

في ظل ما تعرفه الساحة الاقتصادية من منافسة كبيرة وإلغاء الحدود تفاعلت كل متغيرات البيئة لتضع على المؤسسة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات الأخرى، حيث أن التميز هو الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك ما يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص الاستمرارية ويسمح لها بالحفاظ على مكانتها في سوق متغيراته أكثر من ثوابته، لذلك سنحاول التطرق إلى الأداء المتميز من حيث المفهوم، أهميته وأهدافه، دوافعه وأهم المقومات التي يقوم عليها.

#### 1- مفهوم الأداء المتميز:

في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء، هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها<sup>1</sup>.

لقد أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين في ما يقومون به ويقدمونه<sup>2</sup>.

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في مكان عمله أو في حياته، فهو درجة عالية من الجودة.

أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز<sup>3</sup>.

هذا مفهوم التميز لدى الفرد، أما مفهوم التميز لدى المؤسسة فيشير إلى بعدين هامين هما<sup>4</sup>:

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

<sup>1</sup> Bernard Galam baud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002, p27.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص76.

<sup>3</sup> رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص15.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص77.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً أو تاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً أو تاماً على الرصيد المعرفي المتراكم وتيسير سبيل التعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل المعرفة على أرض الواقع.

ولأن المنافسة اليوم تقوم وتدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز، وفي تحقيق صفة التواجد الدائم والقوي للمؤسسة في السوق، فإن هذه الأخيرة مطالبة بالالتزام بتطوير وتحسين وتوفير كل العناصر والوسائل التي تسمح بتحقيق أداء متميز للوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة ذات الأداء المتميز تعزز من خلالها قوتها التنافسية.

بما أن تميز المؤسسات يأتي من تميز الأفراد بالمعارف والمهارات، فالأداء المتميز ما هو إلا حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة، بمعنى آخر أن الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتوقف على ما يقلدها الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة<sup>1</sup>.

ولقد أعطت (مؤسسة الفكر العربي) مفهوماً للأفراد المتميزين والذين تطلق عليهم مصطلح (الموهوبين) وهم من تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم العام والجامعي، ويكون له دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من إنتاجاته أو أفكاره أو أدائه المتميز<sup>2</sup>. إذن ما نستنتجه أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين ويجعلون من المؤسسة مؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.

### 2- أهمية الأداء المتميز وأهدافه:

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005، ص49.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص49.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

أمام عولمة الاقتصاد، الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر تقلبا وتنافسية إحراز التميز في أعمالها حتى تتوقع بفراصة كبيرة مكانتها المستقبلية.

فالأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفاء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وتنبع أهمية الأداء المتميز من خلال<sup>1</sup>:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

إضافة إلى هذا فللتميز في الأداء عدة أهداف يحققها منها<sup>2</sup>:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعيتين.

- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

- تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة

كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

### سادسا: تقييم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> شنانى نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص139.

<sup>2</sup> دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص734.



## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء هو تحديد وتعريف الفرد لكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، فمنذ تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح الفرد مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر على مستوى جهد الفرد وإتجاهات المهام المستقبلية عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل، أيضا إدارة الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال خطة عمل التحسيني والتطوير.

### 1 - مفهوم ومراحل تقييم الأداء.

#### ❖ مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد مصطلحات المشكلة له.

-**التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب أن يكون، وهو كائن في أي ميدان كان<sup>1</sup>.

-**الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، دائمين أو المؤقتين رؤساء أو مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد وفي المنظمات على أنهم أهم مواردها، بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر بعد التعرف على مفهوم المصطلحات المشكلة لتقييم الأداء الوظيفي يمكننا تقديم بعض التعريفات حول مفهوم تقييم أداء العاملين.

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة بإعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.

#### -تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Petit Belangexteol, Bexgeron, **question stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Geatennorine, 1993, pp 705- 706.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي، **الإقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

تقسيم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود من الإنحرافات والأخطاء وإتخاذ الفعل

الإداري المطلوب التأكد من كل الموارد المشتركة قد إستخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.  
- **تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:** هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه<sup>2</sup>.  
كما يعرف أيضا بأنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد وأنجز العمل لما ينبغي أن يؤدي،

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاءة والجدارة أو إستحقاق معين ( ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)<sup>3</sup>.

تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها.

- المساعدة في تحقيق القوى العاملة.

- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد<sup>4</sup>.

❖ **مراحل تقييم الأداء.**

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ **جمع المعلومات الإحصائية:**

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2011-2012، ص10.

<sup>2</sup> Anne Rebeyrolle, voleur, **vers un nouveau dialogue en ressources humaines**, édition achève, d'imprimer sur les presses degoure, N° 1292, France, 1992, P 19.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1969، ص598.

<sup>4</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص125.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

تتطلب عملية تصميم الأداء توفر المعلومات والبيانات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل : القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

### ✓ مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات قد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية لإختيار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

### ✓ إجراءات عملية التقييم:

وذلك بإستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للموحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها ، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

### ✓ مرحلة تحليل النتائج وتحديد الإنحرافات:

في هذه المرحلة تحديد الإنحرافات التي تتعلق بمدى إختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الإنحراف ناجما عن إنخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود إختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع.

ويتم إكتشاف هذه الإنحرافات من خلال إجراء مقارنة بين التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضوع التقييم، ونتائج التنفيذ المستهدف كما هي واردة بالخطة<sup>1</sup>.

- ويمكن أن تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- التعرف على البرامج- خطة التنفيذ.-

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

- قياس الأداء الفعلي (النتائج).

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسس في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007، ص112.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

- تحديد الإنحرافات والإختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية. إتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط<sup>1</sup>.

2 - أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تلخيصها فيما يلي:

### ❖ أهمية تقييم الأداء

- أ - الترقية والنقل، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل من الوظيفة التي تناسب وقدراته.
- ب - تقييم المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- ت - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم.
- ث - تحقيق أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.
- ج - تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.
- ح - يعتبر متطلب المعرفة الشخصية والإطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرووسيتهم أثناء عملية القيام عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين<sup>2</sup>.
- خ - إكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- د - يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر لعمليات الإختبار والتعيين في المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عقيل حاسم عبد الله، تقسيم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999، ص 196.

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، أهمية تقييم الأداء في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، غير منشورة، ص 41.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 139.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

### ❖ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومن بين أهداف عملية تقييم الأداء نذكر ما يلي:

#### 1/ على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ربط التكامل بين الأهداف التنظيمية ( الإستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب النقابتين في المنظمة وتحسين علاقات العمل بما حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة تنمية وزيادة الإنسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) أو السلطوية والبيروقراطية<sup>1</sup>.

المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين القائد والتكلفة. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزمات.

#### 2/ على مستوى العاملين:

من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي :

- يعطي تقييم الأداء للعاملين معنى للعدالة، مكان الشعور بأن جهودهم تثن عشوائيا .

- يدفع العاملين للإجتهد في العمل كونهم يعرفون أن أدائهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم<sup>2</sup>.

- إعدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص104.

<sup>2</sup> Dacqueline (b) et ol, **la fonction des ressources humaines**, édition du nord, Paris, 2004, P23.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

-تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمرة<sup>1</sup>.

**3/ على مستوى المديرين:** إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما 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 بإتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم<sup>2</sup>.

### خلاصة:

إن أحد أهم المعضلات التي تواجه المؤسسات هو كيفية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي والتحسين المستمر فيه، لأنه يعتبر صورتها في بيئة أعمالها وهو نتيجة في أهدافها وغاياتها لذلك فلأداء الوظيفي بالمؤسسة يعكس مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد البشرية المتاحة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المخططة.

كما أنه دالة للعديد من العوامل التي تؤثر فيه منها ما هو خاضع لتحكمها ومنها ما هو غير خاضع لتحكمها، رغم أن الأداء الكلي للمؤسسة هو مجموع لأداءات متعددة تساهم في تحقيقه إلا أن الأداء البشري يبقى من أهم هذه الأداءات، حتى أن بعض الباحثين يحرص أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط، لأنه ناتج سلوكيات وجهود يبذلها أفراد قادرين على القيام بمختلف المهام والأنشطة الموكلة لهم، قادرين على الإبداع والابتكار، ومجارات كل التحديات والعوائق التي تواجههم في عملهم لتحقيق الأهداف المخططة مما يعني أن للأداء البشري أهمية متزايدة داخل المؤسسة.

عندما نتكلم على الأداء البشري فإننا نقصد به جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن قدرة الفرد على إنجاز المهام إضافة إلى مدى حماسه ورغبته في القيام بالمهام الموكلة إليه، واستعداده لإتقانها، وعوامل البيئة التي يعمل بها وكذا الوسائل المتاحة لتطوير مهاراته والرفع من مستوى أداءه.

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص71.

<sup>2</sup> زويلخ محمد، أثر التحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عموري للأجر الأحمر eurl الحاجب، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص55.

## الفصل الثالث/ تحسين الأداء الوظيفي.

وللتأكد من صلاحية أداء الأفراد وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتصحيح مهاراتهم تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء البشري باعتبارها من العمليات الهامة والضرورية التي تسمح بالتعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات التي تمثل المستقبل الوظيفي للأفراد وفق طرق تقييم منها التقليدية والحديثة التي تعتمد على معايير معينة وبالتالي ما على المسير إلا اختيار الطريقة أو الطرق التي يراها مناسبة والتي تحقق الجوانب المراد تقييمها مع مراعاة أهداف المؤسسة، أفرادها، نظام قيمها، هيكلها التنظيمي، ثقافتها ومحيطها.

غير أن نجاح عملية التقييم مرتبط بتوفر عدة متطلبات للحد من الصعوبات والعراقيل التي تواجهها، تمكن من إرساء نظام تقييم أكثر دقة وموضوعية يساعد على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة ويعزز من قدرتها ومساهمتها في خلق القيمة والوصول إلى التميز الذي تطمح إليه المؤسسة، لأنها تنشط في محيط يحتم عليها انتهاج سياسة التميز إذا أرادت البقاء والاستمرارية فيه ، بتحقيق درجة عالية من الجودة والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

فالأداء المتميز للأفراد هو ذلك الأداء الكفء والفعال الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق رضا أعلى للعاملين وتحقيق مستويات إنلحجية أفضل .

وحتى يمكن وصف الأداء الأفراد بالتميز لابد من توفر مقومات أساسية من قيادة رشيدة، تخطيط استراتيجي، تعلم تنظيمي مستمر، الإبداع والابتكار إلى تمكين العاملين وإنشاء فرق عمل جماعية، والملاحظ أن مقومات الأداء المتميز تدور أساسا حول المورد البشري وما يملكه من قدرات، معارف ومهارات تخلق القيمة وتنشؤها خاصة إذا ما استغلت الاستغلال الأمثل وأخضعت لتسيير فعال ومحكم يتمشى ومتطلبات التطورات ما يساهم لا محالة في تحسين الأداء الوظيفي لمواجهة القوى التنافسية الوافدة للمؤسسة من كل مكان وعلى مدار الساعة.

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة



## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

### تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث ، فالبحث الاجتماعي يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، ولا يتمثل فقط في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي تناولت المشكلة فقط، فمحاولة إثبات تطابق الدراسة العلمية الميدانية بالدراسة النظرية من أهم أهداف ومساعي البحث العلمي الملمية بالفحوات القائمة بين الواقع والنظرية بغية تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال مجموعة من الأدوات التي تساعدنا للوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة . وفي هذا الجانب سنعرض الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك (بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية بنائها وتوظيفها )، وعرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها، حيث تم تقسيمه إلى فصلين هما: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وعرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها .

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

بصفتي موظف بهذه المؤسسة محل الدراسة فإن الحصول على المعلومات اللازم استعمالها في الدراسة كان أمراً سهلاً سلساً وكذا معالجة هذا الموضوع وذلك من خلال إتاحة كل الوثائق والمستندات المختلفة واللازمة ، ضف إلى ذلك احتكاكنا المباشر بعينة الدراسة سوف يسهل لنا طرح موضوع الدراسة بمتغيراته وأبعاده المختلفة ويمكننا في عملية إسقاطه م على الجانب العملي بمؤسستنا ، هاته الأخيرة ستزيد في فهم المبحوثين لفقرات الاستبيان وتمكنهم من الإجابة عنها بجانب من الموضوعية .

### ثانياً: حدود الدراسة.

#### 1- المجال المكاني.

انطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يرتبط بدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة، تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة المتواجدة بولاية بسكرة حيث تعتبر مناسبة لدراسة أفراد العينة للأسباب التي سبق ذكرها في الدراسة الاستطلاعية . وتعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (خدمي، صحي) حديثة النشأة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 140/07، المؤرخ في : 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية، وتنظيمها وسيرها<sup>1</sup>، وقد تم إنجاز مقرها عام 1998، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ : 1222 م<sup>2</sup>، المبنية منها تقدر بـ: 893 م<sup>2</sup> وهي تغطي الخدمات الصحية على مستوى بلديتين:

فبلدية جمورة هي المقر الرئيسي للمؤسسة وتتضمن العيادة متعددة الخدمات جمورة وخمسة قاعات للعلاج كائنة بكل من قرى : بني سويك، قديلة، الطارف، ماورو، جمورة.

وببلدية برانيس: تتضمن العيادة متعددة الخدمات برانيس تتربع على مساحة كلية تقدر بـ: 1971 م<sup>2</sup> المبنية منها تقدر بـ: 1566 م<sup>2</sup> وتحتوي على قاعتي علاج كائنتين بكل من قرى: لولاج، برانيس.

تضمن المؤسسة العمومية للصحة الجوية جمورة تغطية صحية على مستوى العيادتين (برانيس، جمورة) على مدار أربعة وعشرون ساعة. والمؤسسة تندرج ضمن الصنف د حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوية (أ، ب، ج، د)2، وهي تتكون من عدة مصالح إدارية ( المديرية الفرعية للمالية والوسائل - المديرية الفرعية الموارد البشرية- مكتب الأمانة العامة - المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية- المديرية الفرعية للمصالح الصحية....) ومصالح تقنية (مصلحة الأشعة - مصلحة التوليد- مصلحة المخبر- مصلحة طب الأسنان - مصلحة حماية الأمومة والطفولة- مصلحة الصيدلية- مصلحة الوقاية....).

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

- **مكتب المدير** : يعين المدير بقرار وزاري وتسد له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له هذه الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.
- **مكتب الأمانة العامة** : يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير كما ينبغي على القائمين عليه التحلي بصفة حفظ الأسرار المهنية، أهم مهامه:

- حفظ جميع الأوراق والمستندات والمراسلات والوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد من وإلى الإدارة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية، وتنظيمها وسيرها.

<sup>2</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق لـ: 15 يناير سرق 2012، الجريدة الرسمية العدد رقم: 20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتصنيفها.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

- استلام الرسائل والرد عليها واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للجهات المعنية
- استقبال الأشخاص المترددين على المؤسسة.

كما يلعب دور الوسيط بين م كتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا

### • مكتب الاتصال والإعلام: ومهامه تتمثل في :

- استقبال وإرسال المراسلات عبر البريد الإلكتروني
  - إجراء جميع الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا ( أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة )
  - متابعة التكوينات الخاصة بالبرامج الإلكترونية والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة.
- كما أن للمؤسسة أربع مديريات فرعية هي:

### المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها، التكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

### المديرية الفرعية للمالية والوسائل: هذه المديرية تقوم ب:

تقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي والاجتماعي والنفقات الضرورية لتحقيق هدفها، خاصة فيما يتعلق بلتعداد، رواتب العمال، تجهيزات مكتبية أو طبية، أثاث،... إلخ،

تقوم بالسهر على إعداد وتنفيذ الميزانية الممنوحة للمؤسسة

إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق،

إبرام الصفقات، والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

المديرية الفرعية للموارد البشرية : هذه المديرية تهتم بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم

وإلى غاية الانفصال عن العمل أو الإحالة على التقاعد، وتقوم ب:

إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز

من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا

م متابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق و تطبيق القوانين

السارية المفعول

## الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية : وهذه المديرية دورها :

إصلاح جميع أعطاب الأجهزة الطبية والأجهزة المرفقة لها

إبرام عقود مع المتعهدين الخارجيين المختصين في صيانة وإصلاح أعطاب التجهيزات الطبية الثقيلة أو في حالة

الضمان .

غير أن أغلبية المؤسسات الصحية لا تستغل هذه المديرية نتيجة لانعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري

المؤهل للعمل بهذه الوظيفة (مهندسين وتقنيين بيوتبيين...)

### 2- المجال الزمني.

وهو الوقت الذي استغرقه إجراء الدراسة من حيث الجانب النظري والميداني، وقد تم إجراؤها عبر (03) مراحل

أساسية وتمثلت فيما يلي :

✓ **المرحلة الأولى :** امتدت هذه المرحلة من شهر ديسمبر لسنة 2023 إلى غاية بداية شهر مارس لسنة

2024، وتم فيها ضبط موضوع الدراسة وبداية جمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية

والأداء الوظيفي) والإلمام بكل متغير، وذلك من خلال جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع.

✓ **المرحلة الثانية :** ابتداء من 20 مارس 2024، تمثلت في تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية، وبصفتي

موظف بهذه المؤسسة تم بناء الاستبيان والنزول إلى الميدان لتطبيق أداة الدراسة بالاعتماد على المقابلة

الجماعية، حيث قمنا أثناء توزيع أداة الاستبيان بتقسيم أ فراد العينة إلى 06 أفرقة وكل فريق يحتوي على

10مبحوثين على الأقل، وشمل هذا التقسيم جميع طبقات العينة (الطبيين وشبه الطبيين) أما الإداريين فقد

قمنا بإدراجهم ضمن فريق واحد مكون من 21 إداري .

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

لقد مكنتنا هذا الإجراء الذي قمنا به سابقا وبلاستعانة بالمقابلة الجماعية أثناء التوزيع المباشر للاستبيان وكذلك من خلال الشرح لموضوع الدراسة وعبارات الاستبيان لأفراد العينة، من قراءتنا لمدى درجة قبول ورفض العبارات بالإضافة إلى زيادة فهم الباحثين للموضوع.

✓ **المرحلة الثالثة:** تمثلت في تفرغ وتحليل النتائج، والتي تعتبر المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفرغ البيانات في جداول وتحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج التي دامت ثلاثة أسابيع ابتداء من 20 أبريل إلى غاية 10 ماي 2024 .

### 3- المجال البشري.

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، حيث يتضمن المجتمع البشري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة على 302 عاملا مقسمين إلى<sup>1</sup>:

- الممارسين الطبيين = 49 موظف.
- العمال الإداريين = 49 موظف.
- الشبه طبيين = 151 موظف.
- العمال المهنيين = 53 موظف (حراس ، سائقين ،...).

### ثالثا: منهج الدراسة.

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة.

**فالمنهج:** "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها هذا الموضوع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> القائمة الاسمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة الموقوفة إلى غاية 31-12-2023

<sup>2</sup> خير الله، مرجع سابق، ص45.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

ولمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لأنه المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي إلا من خلال وصف الواقع، حيث:

يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص دلالتها انطلاقاً من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض ثم اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ووضع قواعد لتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة.<sup>1</sup>

ويظهر استخدامنا للأسلوب الوصفي في:

- 1 - جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بالبحث من حيث المصادر والمراجع.
- 2 - كذلك مناقشات أهل الاختصاص من أساتذة من جامعة بسكرة وخارج الجامعة حول موضوع البحث.
- 3 - تحديد وصياغة التساؤلات.
- 4 - ضبط مجتمع البحث.
- 5 - اختيار الأدوات المنهجية وتحليل البيانات.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، بحيث يتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحولها في شكل رقمي من أجل تحليلها فيما بعد باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

وسيتم معالجة موضوع الدراسة وفق الخطة التالية:

✓ في الفصل الأول نتطرق لموضوع الدراسة، و تم تقسيم هذا الفصل إلى سبع عناصر، فالعناصر الثلاثة الأولى تضمنت إشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، و الأهمية وأهداف الدراسة، أما العنصرين الرابع و الخامس فتطرقا إلى تحديد المفاهيم وحدود الدراسة وصعوباتها، والعنصر السادس تضمن الدراسات السابقة وأخيرا تطرقنا إلى منهج الدراسة وهيكلها في العنصر الأخير .

✓ أما الفصل الثاني فتناول إطارا نظريا ومفاهيميا حول الثقافة التنظيمية، وتم فيه الإحاطة بمختلف جوانبها في ستة عناصر، حيث تم تناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وتطور الإهتمام بها، كما تطرق إلى خصائصها وأنواعها، المكونات والأبعاد، وتضمن كما تناول أهمية الثقافة التنظيمية ومستوياتها، تضمن كذلك مصادر

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13.

## الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

تكوين الثقافة التنظيمية و إمكانية التغيير ،وفي العنصر الأخير تناول كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية وأشار إلى وسائل نقلها.

✓ الفصل الثالث: يتضمن إطارا نظريا ومفاهيميا حول الأداء الوظيفي ،حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ستة عناصر، فالعناصر الأولى تناولت مفهوم الأداء الوظيفي،أهميته، العوامل المؤثرة فيه وكذلك معايير ومحددات الأداء الوظيفي كما تناول العنصر الخامس الأداء المتميز، أهميته وأهدافه ، أما السادس فتناول تقييم الأداء الوظيفي ،مراحلها ،أهدافه وأهميته.

✓ الفصل الرابع : يتضمن هذين الفصلين الجانب التطبيقي للدراسة ،حيث تم تقسيم الفصل الرابع إلى ستة عناصر وتناولت في مجملها الدراسة الإستطلاعية، والإحاطة بحدود الدراسة (مكانية،زمنية،بشرية)، ثم منهجية الدراسة التطبيقية بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها .

✓ بينما الفصل الخامس والأخير فتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها بالتطرق إلى خصائص مبحثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات. اختبار فرضيات الدراسة ،مناقشة وتفسير نتائجها وتقديم جملة من الاقتراحات.

### رابعا: طرق جمع البيانات.

#### 1 - الملاحظة بالمشاركة:

تمكنا الملاحظة من الحضور الفعلي والمباشر في الموقف الذي يجري ما نلاحظه من أحداث فيه، أو نكون جزءاً مما يجري فيه، ومن خلال اختيارنا لهذا النوع من الملاحظة نستطيع:

- تكييف نشاطنا وتعديل في تصوراتنا، وإعادة صياغة الفروض حسب ما يقتضيه الموقف.
- تسمح لنا أن نفلد الملاحظات أو الاستفسارات غير الملائمة التي يمكن أن تتسبب في إحراج الباحث أو الجيب أو جرح شعور الآخر أو إثارة ذكريات تؤلمه، وما إلى ذلك.
- تساعدنا في الوصول إلى فهم أعمق للظروف المحيطة بالسلوك، ورصد ألواناً عديدة من السلوك الخفي غير الظاهر عادة.

- تعبرنا في الوصول إلى مصادر للمعلومات وإخباريين أكفاء أكثر مما يستطيع باحث عابر.

#### 2 - أداة الدراسة (الاستبيان).

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

## الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

✓ البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v 22 والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

✓ البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

بهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

➤ القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

➤ القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 48 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 18 عبارة.

-الجزء الثاني: خاص بتحسين الأداء الوظيفي ويحتوي على 30 عبارة موزعة على بعدين (الكفاءة

والفعالية).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق، كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة.	غير موافق.	محايد.	موافق.	موافق بشدة.
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

2 1 - صدق أداة الدراسة.

أ -الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين و الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ولقد حكم الاستبيان من قبل أستاذين كما هو موضح في

+الملحق رقم: (02).



## الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

### ب- صدق المحك:

يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.965)، ومعامل صدق المحك لمتغير تحسين الأداء الوظيفي بلغ (0.981)، ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.985)، كما هو موضح في الجدول: (05) أدناه وهي معاملات كبيرة جدًا ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.

### ج -الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قمنا باحتساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث كانت ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه دالاً عند مستوى دلالة 0,01.

جدول رقم (2): يبين الاتساق الداخلي لفقرات الثقافة التنظيمية.

المتغير	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	1	,752**	,000
	2	,688**	,000
	3	,724**	,000
	4	,522**	,000
	5	,258*	,046
	6	,265*	,041
	7	,490**	,000
	8	449**	,000
	9	,548**	,000
	10	,434**	,001
	11	,666**	,000
	12	,522**	,000
	13	,548**	,000
	14	,522**	,000
	15	,317*	,014
	16	,269*	,038
	17	,455**	,000

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

,000	,791**	18	
------	--------	----	--

\*: عند مستوى دلالة 0.05 فأقل / \*\*: عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من

العدد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
كفاءة الأداء الوظيفي	19	,686**	,000

الجدول

أعلاه

تبيين:

- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من متغير الثقافة التنظيمية والفقرات التي تنتمي إليه ا، عند مستوى دلالة

،0.01

- أما الفقرات: 5+6+15+16 توجد لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05،

- حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3): يبين الاتساق الداخلي لفقرات كفاءة الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

,000	,718**	20
,000	,532**	21
,000	,599**	22
,000	,477**	23
,000	,648**	24
,020	,300*	25
,000	,543**	26
,000	,561**	27
,000	,491**	28
,002	,398**	29
,000	,596**	30
,000	,543**	31
,000	,595**	32
,015	,313*	33

\*: عند مستوى دلالة 0.05 فأقل / \*\*: عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين:

- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد كفاءة الأداء الوظيفي والفقرات التي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة

0.01،

- أما الفقرة: 25+33 توجد لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05،

- حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

جدول رقم (4): يبين الاتساق الداخلي لفقرات فعالية الأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد
,000	,581**	34	فعالية الأداء الوظيفي
,000	,595**	35	
,000	,610**	36	
,000	,485**	37	
,000	,580**	38	
,001	,418**	39	
,000	,492**	40	
,000	,595**	41	
,000	,492**	42	
,000	,437**	43	
,000	,610**	44	
,000	,474**	45	
,001	,410**	46	
,000	,474**	47	
,028	,284*	48	

\*: عند مستوى دلالة 0.05 فأقل/ \*\*: عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22.

من خلال الجدول أعلاه تبين:

- انه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من بعد فعالية الأداء الوظيفي والفقرات التي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة 0.01،

- أما الفقرة: 48 توجد لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05،

- حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

### 2 2 - ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة

باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت

النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

الجدول رقم (5): معاملات الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
الثقافة التنظيمية	18	0.933	0.965
تحسين الأداء الوظيفي	30	0.963	0.981
01 كفاءة الأداء الوظيفي	15	0.921	0.959
02 فعالية الأداء الوظيفي	15	0.951	0.975
الاستبيان ككل	48	0.972	0.985

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22 .

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين والأبعاد والاستبيان ككل = 0.972 وهو أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

### 3 - اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف).

- وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا،
- والجدول رقم (05) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي  $sig > 0.05$ ،
- وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف Kolmogrov\_Smirnov).

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية $sig > 0.05$
الثقافة التنظيمية	0.117	0.041
تحسين الأداء الوظيفي	0.151	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

### خامسا: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة.

سننتقل إلى التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة، وإلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

### 1- وصف عينة الدراسة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظف من مختلف المستويات الوظيفية ( إداريين، طبيين، شبه طبيين) تمثل نسبة 24.09%، من بين العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة البالغ عددهم 302 موظف تم توزيع الاستبيان عليهم وذلك بعد استئنا للعمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والجزئي والسائقين ، وقد أعيدت الاستمارات بأكملها وكانت نسبة الاسترجاع 100% وبعد فحص ال: 60 استبياناً وتحليلها تبين لنا أنها مقبولة وصالحة للتحليل والدراسة.

### 2- خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. جدول رقم (7): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	33,3
	أنثى	40	66,7
	المجموع	60	100
العمر	أقل من 30 سنة	15	25,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	55,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	16,7
	من 50 سنة فأكثر	2	3,3
	المجموع	60	100,0
المؤهل العلمي	ثانوي	13	21,7
	تكوين متخصص	13	21,7
	ليسانس	16	26,7
	ماستر	11	18,3
	دكتوراه	7	11,7
	المجموع	60	100,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	35,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	26,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	28,3
	من 15 سنة فأكثر	6	10,0
	المجموع	60	100,0
	الممارسين الطبيين	7	11,7

## الفصل الرابع/ الإجراءات المنهجية للدراسة.

53,3	32	الشبه طبيين
35,0	21	الإداريين
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22.

يبين الجدول أن نسبة 33.3% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 66.7% أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات مثل قطاع الصحة على عكس قطاع الصناعة. أما بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى أقل من 40 سنة) 25.0% و 55.0%، ثم تليهم الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بـ 16.7% وفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 3.3% وعليه كما هو واضح فإن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبانية. وفيما يخص المؤهل العلمي فالنتائج تشير إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 26.7% ثم تليها الفئة الحاصلة على تكوين متخصص في التمريض بنسبة متساوية مع فئة مستوى ثانوي 21.7% وبعدها الفئة الحاصلة على شهادة الماستر بنسبة 18.3%، وفي الأخير الفئة الحاصلة على شهادة الدكتوراه وكانت نسبتها 4.7% وذلك يعود لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة عمومية صحية ذات طابع خدماتي.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته 35% من المبحوثين هم ممن تقل أقدمتهم في المؤسسة عن 5 سنوات، وأن 28.3% منهم تتراوح أقدمتهم بين 10 و 15 سنة ثم تليها نسبة 26.7% هم من فئة الذين تتراوح أقدمتهم بين 5 و 10 سنوات، وأقل نسبة 10% كانت للذين لديهم أقدمية 15 سنة فأكثر، وهذا بطبيعة الحال راجع في الأساس لحدثة نشأة المؤسسة.

وفيما يخص السلك الوظيفي يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى سلك الشبه طبيين بنسبة 53.3%، أما نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى سلك الإداريين بلغت 35.0%، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين 11.7%.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة.

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
  - ✓ معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.
  - ✓ اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
  - ✓ التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
  - ✓ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.
  - ✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين وبهدف معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وتأثير الأبعاد على المتغير المستقل والتابع.

### خلاصة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، إلى الحصول على أداة دراسة قابلة للتطبيق واستعمالها في الدراسة الميدانية، وذلك بعدما تحققنا من ثبات وصدق الاستبيان المستخدم من خلال اعتمادنا على معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك، وتأكدنا من توزيع البيانات طبيعياً باستعمال الأسلوب الإحصائي (كولجروف سمرنوف)، كما تبين لنا في نتائج معامل الارتباط بيرسون تأثير الأبعاد على المتغير المستقل والتابع، أيضاً توصلنا في الأخير إلى وصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.



# الفصل الخامس

عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل نتناول دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة ،عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية ،واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

أولا : دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (6، 7، 8، و9) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (8): يبين فئات مقياس ليكارت الخماسي.

مستوى منخفض جدا	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مقبول	مستوى مقبول جدا
من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" بإعطاء القيمة: 5 للإجابة موافق بشدة، والقيمة 4 لموافق، والقيمة 3 لحيادي، والقيمة 2 لغير موافق، والقيمة 1 لغير موافق تماما، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي لأية فئة نقوم بما يلي: إيجاد طول المدى  $4=1-5$ ، ثم نقوم بقسمة المدى على عدد الفئات:  $0,8=5\div 4$ ، ثم يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1,8-1] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

[1,00-1,8].....غير موافق تماما (منخفض جدا).

[1,81-2,6].....غير موافق (منخفض).

[2,61-3,4].....حيادي (متوسط).

[3,41-4,2].....موافق (عالي).

[4,21-5,0].....موافق بشدة (عالي جدا).

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

1/- متغير الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (9): يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات متغير الثقافة التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
4	مقبول	1,147	3,80	1
13	متوسط	1,224	3,17	2
3	مقبول	0,960	3,83	3
14	متوسط	1,420	3,02	4
1	مقبول جدا	0,789	4,23	5
15	متوسط	1,114	2,75	6
7	مقبول	1,049	3,48	7
6	مقبول	1,020	3,67	8
12	متوسط	1,052	3,25	9
11	متوسط	1,342	3,28	10
10	متوسط	1,017	3,32	11
14	متوسط	1,420	3,02	12
12	متوسط	1,052	3,25	13
14	متوسط	1,420	3,02	14
2	مقبول	0,999	3,95	15
8	مقبول	0,945	3,43	16
9	مقبول	1,266	3,42	17
5	مقبول	1,200	3,68	18
	مقبول	0,70717	3,4296	البعد

الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01، الملاحظ أنه قد حظي هذا المتغير المكون من ثمانية عشر فقرة بدرجة موافقة مقبولة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري 0.707، وجاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأولى بموافقة مقبولة جدا من خلال متوسط حسابي بلغ 4,23 وانحراف معياري 0,7890 وتليها على التوالي الفقرات: الخامسة عشر، الثالثة، الأولى، والثامنة عشر، الثامنة، و السابعة والسادسة عشر، فللسابعة عشر، بدرجة موافقة مقبولة، ومن ثم تليها باقي الفقرات التسعة ولكن بدرجة موافقة متوسطة.

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

نستنتج من خلال قراءتنا لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد العينة

لعبارات بعد الثقافة التنظيمية ما يلي :

❖ توجد ثقافة تنظيمية والمتمثلة في:

- مجموعة الأفكار المشتركة حول كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة وهي أيضاً بحاجة إلى :

- تحسين وتطوير أكثر من خلال زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

- تشجيعهم على روح التعاون والعمل الجماعي والاهتمام أكثر بتحقيق أهدافهم التي يرغبون في تحقيقها

خاصة المتعلقة بالترقيات والتكوين لتأدية المهام الوظيفية على أحسن وجه .

❖ توجد ثقافة تنظيمية تتمثل في:

- تشجيع الموظفين للتخلي بالقيم الايجابية كاحترام العمل والتعاطف مع المرضى .

- القواعد والمبادئ التي تمكنهم من التمييز بين الخطأ والصواب وتوجه سلوكهم داخل المؤسسة ،(ولكنها بحاجة

إلى تطوير من خلال زيادة الثقة بين الموظفين وإدارة المؤسسة وفيما بينهم في إطار العمل ).

❖ كذلك هناك ثقافة تنظيمية تتمثل في:

- سعي المؤسسة أكثر لتوفير الأمان الوظيفي للموظفين أثناء تأدية عملهم ومعاملتهم على أنهم موارد هامة ذات

قيمة يجب المحافظة عليها في المؤسسة.

- توفير فرص للتعليم والتكوين التي تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في العمل .

- التوقعات التي يتوقعها الموظفين من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الموظفين العاملين بها (متوفرة ولكنها بحاجة

إلى تطوير) من خلال تحفيز الموظفين بالالتحاق بدورات التكوين للعمل على تحسين الأداء، والعمل على القيام

بمهامهم على أكمل وجه.

كما توجد ثقافة تنظيمية بصفتها أعراف تنظيمية متوفرة بالمؤسسة بمعنى أن معايير الالتزام التي يلتزم بها الموظفون

بحاجة إلى تطوير من خلال الالتزام أكثر بالبحث عن المعلومات اللازمة داخل المؤسسة لتطوير أدائهم والعمل

على إرشاد زملائهم الأقل خبرة.

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

2- بعد كفاءة الأداء الوظيفي.

جدول رقم (10) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد كفاءة الأداء الوظيفي.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد كفاءة الأداء الوظيفي
3	مقبول	0,813	4,02	19	
8	مقبول	0,821	3,73	20	
11	مقبول	0,725	3,50	21	
5	مقبول	0,806	3,83	22	
7	مقبول	0,971	3,80	23	
1	مقبول	0,865	4,12	24	
2	مقبول	0,829	4,08	25	
6	مقبول	0,813	3,82	26	
9	مقبول	1,200	3,68	27	
13	متوسط	1,052	3,25	28	
4	مقبول	0,999	3,95	29	
10	مقبول	0,993	3,62	30	
12	مقبول	1,096	3,47	31	
7	مقبول	0,988	3,80	32	
14	متوسط	1,258	3,10	33	
1	مقبول	0,67266	3,7278	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01، يتبين أن هذا البعد احتل الترتيب الأول بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، حيث حظي بدرجة موافقة مقبولة بمتوسط حسابي بلغ 3.727 وانحراف معياري 0.672 وقد جاءت الفقرة الرابعة والعشرون في المرتبة الأولى بموافقة مقبولة من خلال متوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري 0.865، تليها على التوالي الخامسة والعشرون، التاسعة عشر، التاسعة والعشرون، الثانية والعشرون، السادسة والعشرون، الثالثة والعشرون، الثانية والثلاثون، العشرون، السابعة والعشرون، الثلاثون، الواحد والعشرون، والواحد والثلاثون بدرجة موافقة مقبولة، ثم تليها الفقرتين المتبقيتين (الثامنة والعشرون، الثالثة والثلاثون) ولكن بدرجة موافقة متوسطة، (أي أن معظم الفقرات حظيت بدرجة موافقة مقبولة).

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

❖ ومن خلال قراءتنا لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخ اصبة بدرجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد الكفاءة نستخلص ما يلي :

- أن الموظفون يتمتعون بالمهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل ويستعملون لغة تحاور خاصة لفهم وتنفيذ الأعمال بدقة.

- أن الموظفون يحرصون على التواصل مع زملائهم عند تسليم المهام.

- كما يعملون على الاتصال بالرؤساء فوراً لإبلاغهم بضرورة المصلحة.

كما أن الموظفون يشعرون بوضوح أدوارهم الوظيفية ، يستفيدون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم و ينجزون الأعمال المنوطة بهم بقليل من الإمكانيات وفق برنامج عمل مخطط.

3 -/ بعد فعالية الأداء الوظيفي.

جدول رقم (11) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد فعالية الأداء الوظيفي.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد فعالية الأداء الوظيفي
3	مقبول	0,892	3,68	34	
7	مقبول	1,049	3,47	35	
5	مقبول	1,154	3,58	36	
9	متوسط	1,134	3,37	37	
10	متوسط	1,121	3,12	38	
8	مقبول	0,996	3,42	39	
6	مقبول	1,112	3,52	40	
	مقبول	1,049	3,47	41	
6	مقبول	1,112	3,52	42	
1	مقبول	0,981	3,77	43	
5	مقبول	1,154	3,58	44	
2	مقبول	0,825	3,72	45	
4	مقبول	1,188	3,67	46	
2	مقبول	0,825	3,72	47	
2	مقبول	1,180	3,72	48	
2	مقبول	0,74092	3,5933	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22.

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01، نلاحظ أن بعد فعالية الأداء الوظيفي احتل المرتبة الثانية، حيث كانت درجة الموافقة مقبولة بمتوسط حسابي بلغ 3,593 وانحراف معياري 0.740 وجاءت الفقرة الثالثة والأربعون في المرتبة الأولى بموافقة مقبولة من خلال متوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري 0.981، تليها على التوالي الفقرات: الثامنة والأربعون، الخامسة والأربعون، السابعة والأربعون، الرابعة والثلاثون، السادسة والأربعون، السادسة والثلاثون، الرابعة والأربعون، الثانية والأربعون، الخامسة والثلاثون، الواحدة والأربعون والتاسعة كلها جاءت بدرجة موافقة مقبولة، ثم تليها الفقرتين السابعة والثلاثون والثامنة والثلاثون بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مقبولة.

❖ و نستنتج من خلال الإجابات عن فقرات هذا المتغير وقراءتنا لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد الفعالية والتقييم لاستجابة الموظفين لتغير كفاءة أداء الموظفين مايلي:

- يقومون بتقديم خدمات ترضي بشكل كبير مرتفقي الصحة .
- ميول الموظفين لتأدية مهامهم من خلال العمل الجماعي
- اتخاذ الموظفين للقرارات يكون غالبا بشكل سليم
- الإتقان في إنجاز المهام في أغلب الحالات .
- كما أن الموظفين يهتمون بعامل الوقت بشكل كبير لإنجاز المهام، وتقييم أدائهم يظهر تحسن في مردود عملهم.

جدول رقم (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة

الدراسة عن عبارات القياس .

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
4	مقبولة	0,70717	3,4296	الثقافة التنظيمية	
2	مقبولة	0,63464	3,6557	تحسين الأداء الوظيفي	
1	مقبولة	0,67266	3,7278	كفاءة الأداء الوظيفي	01
3	مقبولة	0,74092	3,5933	فعالية الأداء الوظيفي	02

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22 .

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى ما يلي :

- أن مستوى القبول لمتغير الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مقبولة بوسط حسابي قيمته 3.429 وانحراف معياري قيمته 0.707

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

- بعد فعالية الأداء الوظيفي بوسط حسابي قيمته 3.593 وانحراف معياري قيمته 0.740 بدرجة موافقة مقبولة أيضا.

- كذلك بعد كفاءة الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 3.727 وانحراف معياري قيمته 0.672 بدرجة موافقة مقبولة.

❖ بشكل عام فإن الإجابات عن الفقرات بتتيز:

- أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير الثقافة التنظيمية ، وهذا يعني أنه خلال عملية الاستقطاب تعمل المؤسسة على جلب الأفراد المتميزين وذلك من خلال تقييد الم ؤسسة بشروط التوظيف ووضع الأسئلة التي لها علاقة بالتخصص المطلوب ، كما تستفيد من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى عن طريق الاحتكاك بها وأخذ البرامج الناجحة ومحاولة تطبيقها في مجالها،
- كذلك نجد أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات عن طريق عقد اجتماعات بينهم وبين مسؤولي المصالح حيث تتضمن هذه الخيرة ورش عمل.
- تنظم المؤسسة دورات تكوينية داخلية يشرف عليها الأفراد ذوي الكفاءات، بالإضافة إلى توفيرها للدعم المادي من اجل تطبيق ما تم تعلمه، وهذا ما نلاحظه من خلال امتلاكها لمعدات وتجهيزات طبية متطورة ومتنوعة .
- هذا من جانب ومن جانب آخر نجد أن المؤسسة تشجع على استمرار التعلم وتطوير المهارات.
- المؤسسة لها استراتيجية للرفع من عملية تحويل الثقافة التنظيمية من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .
- تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات تمكن الموظفين من الولوج إلى الموضوعات المعرفية.
- الاعتماد على أنظمة الرقمنة الحديثة وكذا الاهتمام أكثر على نجاح أو فشل تطبيق ما تم تعلمه لاستدراك الأخطاء وتعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية،
- كما يجب عليها التركيز أكثر على ضرورة الدوران الوظيفي للموظفين من اجل الاستفادة أكثر من الحصول على المعارف المختلفة.

➤ وبخصوص كفاءة الأداء الوظيفي فقد جاء بدرجة موافقة مقبولة كذلك، وهذا يعني أن المؤسسة :

- تمتلك موظفون ذوي مهارات فنية وثقافة تمكنهم من المحافظة على مستلزمات ووسائل العمل،
- لديهم القدرة على الاتصال بالرؤساء لإبلاغهم بضرورة المصلحة،
- أيضا يحرصون على التواصل مع زملائهم ولهم لغة تحاور تمكنهم من تنفيذ الأعمال بدقة،
- بالإضافة إلى انجاز الأعمال المكلفون بها بقليل من الإمكانيات وفقا لبرنامج مخطط،



## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

- كما يستفيدون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم مما أدى ذلك إلى وضوح أدوارهم الوظيفية.
- كذلك بخصوص فعالية الأداء الوظيفي فقد جاء بدرجة موافقة مقبولة، وهذا يعني أن المؤسسة :
  - تمتلك موظفون ذو فعالية، ولهم اهتمام أكثر بعامل الوقت لانجاز مهامهم،
  - يستفيدون أكثر من الأخطاء السابقة ويتمكنون من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم أكثر،
  - أيضا فهم يحرصون على تقديم خدمات مبتكرة باستمرار وذلك عن طريق الاطلاع أكثر على ما هو حديث،
  - بالإضافة إلى حرصهم على إرضاء مرتفقي الصحة من حيث نوعية الخدمة،
  - الموظفون يعتمدون على تأدية مهامهم بالعمل الجماعي .
- وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على :
  - تطبيق الثقافة التنظيمية بالمستوى الذي يجعل هذه الأخيرة مشجعة وداعمة لكفاءة وفعالية أداء الموظفين بها، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على تبني رؤية إستراتيجية في تطبيق الثقافة التنظيمية لجذب الموارد البشرية الكفؤة ووضعها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالعدد المناسب،
  - تحسيس ولفت انتباه الوصاية بضرورة تعديل القوانين واللوائح لتصبح أكثر قبولا،
  - كذلك توفير وتشجيع الموظفين للالتحاق بدورات التكوين والتدريب (خاصة إتفاقية التكوين التي أبرمتها وزارة الصحة مؤخرا مع وزارة التكوين لصالح الموظفين بقطاع الصحة ولكل المستويات)، وقد انطلقت من اجل تحسين أدائهم،
  - توفير فرص للتعلم والتكوين التي تزيد من كفاءاتهم وفعاليتهم في العمل، وتشجيع مشاركة العاملين في حلقات النقاش والاجتماعات (الحوار الاجتماعي) لإعطائهم فرص لإبداء رأيهم في القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة لتطويره بما يلائم ويحسن من مستوى عملية الأداء الوظيفي.

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

- من اجل اختبار العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بعديه (الكفاءة و الفعالية) تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

جدول رقم (13): يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي ببعديه (الكفاءة والفعالية).

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
	الثقافة التنظيمية.		
	تحسين الأداء الوظيفي.	0,717**	0.000
1	كفاءة الأداء الوظيفي.	0,628**	0.000
2	فعالية الأداء الوظيفي.	0,664**	0.000

\*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل / \*\*دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22.

- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

- تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار 0.717 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة.

- تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي بمقدار 0.628 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

- تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي بمقدار 0.664 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة.

- يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بأنه نعم له دور وهذا من خلال:

- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة في وظيفة استقطاب الأفراد المتميزين هو حصولها على موظفين لديهم قدرات مهنية لأداء عملهم وينجزون المهام المطلوبة منهم بإتقان.

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

- كذلك انجاز الأعمال والحرص على تقديم خدمات مبتكرة باستمرار
- وكذلك من خلال تشجيعها للموظفين على استمرار التعلم الذي أدى إلى رفع مستوى المهارات الفنية ،
- كما استفادت بعد اطلاعها على التجارب السابقة لمؤسسات أخرى من تزويد الموظفين بمعلومات عامة مكنتهم من تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء ويتخذون القرارات بشكل سليم،
- كذلك من خلال محافظتها على الموظفين الذين يمتلكون **الخبرة** التي وظفوها في تعليم الموظفين الجدد
- تقنيات كثيرة مما جعل المؤسسة تستفيد أكثر من بينها كيفية المحافظة على مستلزمات ووسائل العمل وبالتالي سوف يشعرون بأخلاقيات المهنة،
- كما تحاول دعم هذه الآلية للرفع من ثقافة الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة لانجاز العمل مما يشعرهم بأهمية وظيفتهم، أما بخصوص اعتمادها على عملية خزن المعرفة عن طريق تبادل الخبرات فهي بذلك استطاعت أن توضح الأدوار الوظيفية للموظفين مما جعلهم يلتزمون بالنظم والتعليمات، وبامتلاكها لأنظمة تعمل على استرجاع المعارف الأساسية والحديثة المتمثلة في نظام الحاسوب والانترنت والسجلات سهل ذلك للموظفين انجاز أعمالهم بقليل من الإمكانيات وبأقل جهد ممكن، مما جعلهم يتكيفون مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بهم، كما أنها تهتم في المستقبل بتوفير قاعدة بيانات تمكن الموظفين من الولوج إلى الموضوعات المعرفية، والتي من خلالها يستطيعون الاطلاع على أفكار جديدة في مجال تخصصهم مما يزيد في تحسين نوعية الخدمة المقدمة، كذلك نجد أن المؤسسة تعقد اجتماعات بين الموظفين ومسؤولي المصالح تتضمن ورش عمل مما أدى ذلك إلى وضوح أدوارهم الوظيفية وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها.
- وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة التدريب والتطوير السائدة في المؤسسة في كفاءة أداء العاملين من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لمعالجة وتقليص هذه الفجوة من خلال إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي منتظم يساهم في تنمية وتطوير قدراته ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديته م ولكنها تبقى غير كافية تحدها هي الأخرى القوانين واللوائح الحكومية والنقص الحاد في الميزانية والوسائل اللازمة لتحقيقها وعدم وجود تحليل أو دراسة للمتطلبات المستقبلية في مجال التكوين والتدريب.
- وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة التكوين الداخلية والخارجية والتطوير السائدة في المؤسسة في تحسين كفاءة وفعالية أداء الموظفين من خلال إخضاع العاملين لدورات تكوينية منتظمة تساهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع

## الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

إنتاجيتهم ومردوديته م ولكنها تبقى غير كافية حيث تحدها القوانين واللوائح الحكومية والنقص الحاد في الميزانية والوسائل اللازمة لتحقيقها وعدم وجود تحليل أو دراسة للمتطلبات المستقبلية في مجال التكوين والتدريب. كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار 0.717 عند مستوى دلالة 0.01 أي أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة جاء مقبول وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة وفعالية أداء الموظفين وهذا ما يدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين وبالتالي كلما امتلكت المؤسسة مبادئ متميزة في الثقافة التنظيمية ونجحت في تطبيقها بأمثليه على أرض الواقع كلما استطاعت المؤسسة من تحسين كفاءة وفعالية أداء الموظفين فيها والوصول إلى أهدافها المسطرة.

### خلاصة:

تمكنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة:

بلاعتماد على المنهج الوصفي للتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، وعرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح، مع التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة. وبلاعتماد على المنهج الكمي في جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي وتحليلها باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج SPSS، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات ولئذ لك الوسائل الإحصائية المستعملة. من التوصل إلى أن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة دور في تحسين كفاءة أداء وفعالية الموظفين بها.

الانتمى

## الخاتمة:

في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، تعتبر الثقافة التنظيمية أمراً سائداً ولا مفر منه كما باقي المؤسسات في باقي القطاعات الأخرى، فهي تتأثر وتؤثر على جميع الفاعلين والمتفاعلين مع المؤسسة، ولتحسين الخدمات الصحية المقدمة وتقديم الرعاية المثلى للمرضى، وجب تعزيز القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة حتى تحقق تماشياً مع أهداف المؤسسة، وتعزيز التعاون والشفافية في العمل، ومن ناحية أخرى فالثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك وأداء الموظفين، لذا وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، حيث إن بناء ثقافة تنظيمية جيدة تناسب رؤية المؤسسة وتساهم في تحسين أداء موظفيها وأداءها وتنجح في تحقيق أهدافها.

لم تعد أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة موضع شك أو نقاش، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى وال نظرة الحدود التي ينظر لها منها وأصبح العاملون اليوم مورداً أساسياً ووحيداً في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير ومن ثم الإبداع والتجديد والتطوير ومن ثم سلاحاً مهماً في يد المؤسسة لتحقيق إستراتيجيتها التنافسية.

ولكسب رضا العاملين وزيادة ادائهم والتحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هـ ذه الموارد بشكل فعال من خلال تحفيز العاملين ، تعليمهم وتدريبهم الاهتمام بمشاكلهم والعمل على حلها وإشباع حاجاتهم وإرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيهم الاصغاء لاقتراحاتهم وأفكارهم، تزويدهم بالمعارف والمهارات، ومن خلال ما سبق تناوله في الفصول السابقة ظهرت لنا أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في تبني وتحسين مستوى التعلم التنظيمي وعليه فان امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية متميزة تشجع على الإبداع والتطوير له دور كبير في تحسين التعلم التنظيمي الذي هو من أهم ما تتطلبه مؤسسة خدماتية صحية لضمان تقديم خدمات صحية بمستوى عال . وفيما يلي النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة :

وقد حاولنا في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات العمومية للصحة " : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الحوارية جمورة .

عرض مدى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يمتلكها الأفراد العاملين لتحسين أداءهم بها،

وقد أظهرت الدراسة التي أجريت بالمؤسسة العمومية للصحة الحوارية جمورة لوجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية القوية السائدة في المؤسسة وبين تحسن أداء العاملين وهذا يدل على أن الأفراد المستجوبين يوافقون على

أن الثقافة التنظيمية السائدة مرآة لأداء الموظف في المؤسسة إذا كانت قوية فالأداء يكون جيد وإذا كان العكس فللأداء ينخفض .

### ملخص النتائج المستمدة من الجانب النظري للدراسة :

- ✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية المشتركة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ✓ الثقافة التنظيمية احد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمة واستمرارها من عدمه.
- ✓ الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة فهي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- ✓ أهمية الثقافة التنظيمية تتزايد باستمرار باعتبار أنه أصبح لدينا ثقافات وليس ثقافة واحدة في المنظمة الواحدة.
- ✓ تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، والذي يتم دعمه من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية جيدة.
- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة موجهة نحو صياغة الأداء الوظيفي للموظفين بحيث يسهل خلق سلاسل للقيم تراعي مصالح العملاء، خاصة عند معرفة أن هذه المصالح سوف تعكس نجاحا طويل المدى للمؤسسة.
- ✓ يتم توجيه المهارات والقدرات للعاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين بيئة العمل الملائمة.
- ✓ الاهتمام أكثر بجانب التدريب والتكوين في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.
- ✓ يخضع العاملون في كل مصلحة إلى برنامج تدريبي منتظم، حيث تتسم الاحتياجات التدريبية بمعالجتها لنقاط الضعف وتتمين نقاط القوة.
- ✓ تعمل إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني، وأن توفر للموظفين الجدد برنامجا منتظما للتدريب والتطوير.
- ✓ تهتم العملية التدريبية بتنمية البناء المعرفي للمورد البشري، وأن تستجيب العملية التدريبية لمتطلبات البيئة التنافسية.
- ✓ وضع نظام لتقييم الأداء يمكن من معرفة كوامن الفشل والعجز في الأداء واعتماد نظم لتخزين وحفظ المعلومات للرجوع إليها والاستفادة منها عند الحاجة.
- ✓ تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية الإبداع لدى الموظفين والعمل الجماعي.

✓ توفير وتسهيل إمكانية وصول المعلومات للعاملين بطرق سريعة كالانترنت والانترنت.

### ملخص النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي للدراسة :

✓ وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بمقدار 0.717 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

✓ وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي بمقدار 0.628 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

✓ وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي بمقدار 0.664 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

رغم ذلك فان المؤسسة تعاني من نقص في الاهتمام بتبني ثقافة تنظيمية قوية تتكون من مجموعة من القيم النبيلة والأعراف الجيدة والمعتقدات الصحيحة والتوقعات المستقبلية التي تجعل العاملين محفزين ومقتنعين وراضين عن مؤسستهم ومكان عملهم ويمتلكون الشغف والعزيمة والإرادة لإنجاز والتميز فيه وتقديم أفضل وأحسن الخدمات الممكنة ويتطلعون للريادة.

وبالتالي فان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تحتاج لمزيد من التحسينات ومزيدا من الإصلاحات ويكون ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التالية:

### الاقتراحات:

- خلق ثقافة قائمة على المعرفة وهذا يقتضي أن يكون الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة مبنيا على الحاجات المعرفية الإجمالية داخلها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون الأداء الوظيفي للموظفين قائما على قدرة المؤسسة وقابليتها لتطبيق هذا.
- تشجيع العاملين على روح التعاون والعمل الجماعي والاهتمام أكثر بتحقيق أهدافهم التي يرغبون في تحقيقها
- خاصة المتعلقة بالترقيات والتكوين لتأدية المهام الوظيفية على أحسن وجه، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- تشجيع الموظفين للتخلي بالقيم الايجابية كاحترام العمل والتعاطف مع المرضى، وتعليمهم القواعد والمبادئ التي تمكنهم من التمييز بين الخطأ والصواب وتوجه سلوكهم داخل المؤسسة ،
- توفير الأمان الوظيفي للموظفين أثناء تأدية عملهم ومعاملتهم على أنهم موارد هامة ذات قيمة يجب المحافظة عليها في المؤسسة.



- - توفير فرص للتعلم والتكوين التي تزيد من كفاءاتهم وفعاليتهم في العمل، واشتراك المؤسسة في دورات تدريبية تسمح للعاملين بزيادة معارفهم ومهاراتهم وخاصة الإبداعية منها.
- تحفيز الموظفين بالالتحاق بدورات التكوين للعمل على تحسين الأداء، والعمل على القيام بمهامهم على أكمل وجه.
- الرقابة على نتيجة تقييم أداء الأفراد التي يقوم بها الرؤساء المباشرين وعدم الأخذ بأرائهم مباشرة، من خلال إجراء البحوث في هذا المجال.
- توضيح الأدوار الوظيفية للموظفين، تجعلهم يستفيدون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم وينجزون الأعمال المنوطة بهم بقليل من الإمكانيات وفق برنامج عمل مخطط.
- تحسيس الموظفين بعامل الوقت وماله من أهمية في انجاز المهام، و مردودهم في العمل.

### أفاق الدراسة:

- إن تطرقنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية كما يلي :
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث، التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام
  - ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء في منظمات وشركات الأعمال.
  - ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في مجال الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء، في مؤسسات القطاع العام.
- وفي الأخير نأمل أننا وفقنا في معالجة هذا الموضوع والذي كغيره من المواضيع التي لا تخلو من النقائص .

الأميراج

## أولا - المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

- 1 - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 2 - أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الرابعة، 2013.
- 3 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، القاهرة، طبعة 1999.
- 4 - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 5 - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 6 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 7 - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 8 - المؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عام الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- 9 - جوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، دون ذكر بلد النشر، 1999.
- 10 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 11 - خالد محمد بنى حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "مرهج معاصر"، دار اليازوري، عمان "الأردن"، 2007.
- 12 - جرينبرج جيرالد وابرون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 13 - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 14 - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 15 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008.
- 16 - سيد الهواري، منظمة القرن 21، منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.

- 17 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- 18 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 19 - طاهر الغالي والصلاح منصور، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع - دار وائل، الأردن 2008.
- 20 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان "الأردن"، 2007.
- 21 - عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 22 - عقيل حاسم عبد الله، تقسيم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
- 23 - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 24 - فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 25 - كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- 27 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية، القاهرة، 2008.
- 28 - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007.
- 29 - محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2011-2012.
- 30 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2009.
- 31 - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005.

32 - نعمة عباس الخفاجي، الثقافة التنظيمية. دار اليازودي، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2009.

33 - نعمة عباس الخفاجي ومنصور الغالي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

## II. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 34 - ابتهاج شكوى شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 35 - إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 36 - الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست - الجلفة - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 37 - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 38 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- 39 - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 40 - بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005.
- 41 - داسي وهيبه، أثر الثقافة على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

- 42 - محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 43 - رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- 44 - زويلخ محمد، أثر التحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عموري للأجر الأحمر eurl الحاجب، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012.
- 45 - شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 46 - شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2000-2004)، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة)، 2003/2002.
- 47 - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
- 48 - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2006.
- 49 - عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 50 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1969.

- 51 - عبد الله لفايدة، "التسيير النبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، حالة شركة سونلغاز - قسنطينة-، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 52 - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 53 - فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
- 54 - محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 55 - نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 56 - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة (أطروحة دكتوراه) (غير منشور)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2021.
- III. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:**
- 57 - بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.
- 58 - حاتم عثمان محمد خير، نجوى أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 ماي 2005.

- 59 - دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006.
- 60 - رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005.
- 61 - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم علوم التسيير جامعة ورقلة أيام 8-9 مارس، 2005.
- 62 - عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر أيام 28-30 نوفمبر، 1992.
- 63 - عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28 - 30 نوفمبر، 1992.
- 64 - علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 65 - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسس في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007.
- 66 - مصطفى عشوري وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون، الجزائر.

#### IV. المقالات والمحاضرات:

- 67 - المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريات للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 68 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.



- 69 - سيد كاسب، تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي ومنظمات الأعمال البحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث كلية الهندسة، القاهرة، 2005.
- 70 - عبد البارئ إبراهيم درق، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 71 - فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ديوان المطبعة الجامعية، قسنطينة، 1999.
- 72 - وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة، دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الأردنية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013.

#### V. المجلات :

- 73 - زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، جوان، 2007.
- 74 - ظاهر رداد القرشي، وبلقيس سمير محسن، دور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 28 (01)، 2020.
- 75 - عزيز بورويبة وشراف عقون، أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 07 (01)، 2021.
- 76 - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.

- 77 - عليو وآخرون، تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المشافي الحكومية (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية - سمسمة العلوم الصحية، العدد 14 (01)، 2019،
- 78 - محمد خيثر وآخرون، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17 (17)، 2017.
- 79 - محمد طمار والفضيل رتيبي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12(01)، 2021.
- 80 - معمر رياحي وفاطمة مانع، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي (دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 (27)، 2021.
- 81 - نهاد عصام علي، دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات "دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 11(04)، 2020.

## .VI القوانين والنصوص التنظيمية:

- 96 - المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها.
- 97 - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق ل: 15 يناير سنة 2012، الجريدة الرسمية العدد رقم: 20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.
- 98 - القرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- 99 - القائمة الاسمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة الموقوفة إلى غاية 31-12-2023.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

- 82- Anne Rebeyrolle, voleur, vers un nouveau dialogue en ressources humaines, édition achève, d'imprimer sur les presses degoure, N° 1292, France, 1992.
- 83- Bernard Galam baud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002.
- 84- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances)**, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005.
- 85- Brigitte Charles-Plauvers et autre, **La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques**, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007.
- 86- Dacqueline (b) et ol, **la fonction des ressources humaines**, édition du nord, Paris, 2004.
- 87- Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- 88- Petit Belangexteol, Bexgernon, **question stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Geatennorine, 1993.
- 89- Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielles –Tome2-** University Pierre Mendés France –UPMF- Office des publication, Paris, 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية: .II

- 90- Veronika. a & Budi herman. y, **organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement**: empirical studies in private hospitals in east java indonesia, humanities and social sciences communications, 2022.

المجلات: .III

- 91- Acar, A., & Acar, P. **Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals**. Emerging Markets Journal, 03(03), 2014.
- 92- Alsaqqa, H, **Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals"**, BMC Health Services Research, Vol. 29, n°. 04, 2020.
- 93- Edgar. Schein, **the corporate culture, survival guide**, published by jossey- Bass, New and Revised edition, san francisco, United states of America, 2009.
- 94- Lee, D, **Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector**, Service Business, Vol. 14 (01), 2020.
- 95- Yves Bertrand , **culture Organisationnelle** ,presses de l'université du Québec, 1991.

الله حق

جامعة محمد خيضر بسكرة.

السنة الثانية ماستر.

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تخصص إدارة استراتيجية

قسم علوم التسيير.

## استبيان البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية للصحة " : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة :

الطالب:

أ. بن عرامة عبلة

زريبات أحمد

.2024 / 2023

## القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

### 1- الجنس:

ذكور  أنثى

### 2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

### 3- المؤهل الوظيفي:

دكتوراه

ماستر

ليسانس

تكوين متخصص

ثانوي

### 4- سنوات الخبرة:

من 15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

### 5- السلك الوظيفي:

الإداريين

الشبه طبيين

الممارسين الطبيين

## القسم الثاني: محاور الاستبيان .

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات قياس الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.
<p><b>المحور الأول - عبارات قياس الثقافة التنظيمية:</b> تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة (الكتب، الوثائق، كفاءات وخبرات الأفراد.. الخ) واستعمالها في نشاطاتها المختلفة استنادا بوسائل والتكنولوجيا المناسبة بهدف الوصول إلى الإبداع.</p> <p>أو هي تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو المستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.</p>					
					1 هناك توافق بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة كاحترام العمل والتعاطف مع
					2 هناك ثقة متبادلة بين الموظفين وبين إدارة المؤسسة وفيما بينهم في إطار
					3 يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات الخاصة بالعمل.
					4 تتسم نظم الحوافر ونظم العقوبات في المؤسسة بالعدل .
					5 لإدارة المؤسسة قناعات بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات .
					6 تهتم إدارة المؤسسة بأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في تحقيقها .
					7 تهتم إدارة المؤسسة بتشجيع السلوكيات الإيجابية كتجسيد روح التعاون بين
					8 يهتم الموظفون ويبادرون بالعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي .
					9 تنظر إدارة المؤسسة للموظفين على أنهم مورد هام له قيمة .
					10 يبادر الموظفون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل ورغبة في تحسين أدائهم .
					11 يتاح للموظفين المسؤولين عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات
					12 توفر إدارة المؤسسة باستمرار فرص التعلم والتطور للموظفين .
					13 يبادر الموظفون باستكمال مهامهم الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي .
					14 توفر إدارة المؤسسة للموظفين الأمان الوظيفي أثناء تأدية عملهم .
					15 يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة .
					16 يلتزم الموظفون باستغلال علاقاتهم الشخصية الخارجية لخدمة الصالح العام
					17 يلتزم الموظفون بعدم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية على
					18 يلتزم الموظفون بالبحث عن المعلومات داخل المؤسسة اللازمة لتطوير أدائهم .
<p><b>المحور الثاني - عبارات تحسين الأداء الوظيفي:</b> القيام بالأعمال المطلوب من الأفراد بقليل من الإمكانيات لتحقيق الأهداف المنتظرة.</p>					
<p><b>أ- الكفاءة:</b> القدرة على القيام بالأعمال المطلوب بقليل من الإمكانيات.</p>					

					19 يمتلك الموظفون القدرات المهنية اللازمة لأداء العمل.
					20 يمتلك الموظفون المهارات الفنية لإنجاز العمل.
					21 يمتلك الموظفون المعلومات العامة التي تمكنهم من تنفيذ العمل دون الوقوع في
					22 يستخدم الموظفون بشكل عقلائي الموارد المتاحة لهم لإنجاز العمل.
					23 يحافظ الموظفون على مستلزمات ووسائل العمل.
					24 يعمل الموظفون على الاتصال بالرؤساء فوراً لإبلاغهم بضرورة المصلحة.
					25 يحرص الموظفون على التواصل مع زملائهم عند تسليم المهام.
					26 يستعمل الموظفون لغة تحاور خاصة لفهم وتنفيذ الأعمال بدقة.
					27 ينجز الموظفون الأعمال المنوطة بهم بقليل من الإمكانيات.
					28 ينجز الموظفون مهامهم بأقصى وقت ممكن.
					29 ينجز الموظفون مهامهم بأقل جهد ممكن.
					30 ينجز الموظفون العمل وفقاً للبرنامج المخطط.
					31 يقدم الموظفون الأداء المتوقع منهم والذي يلي احتياجات مرتفقي الصحة.
					32 يستفيد الموظفون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم.
					33 يشعر الموظفون بوضوح أدوارهم الوظيفية.
					<b>ب- الفعالية:</b> هي مدى تحقيق الأهداف المنتظرة.
					34 يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام.
					35 يتخذ الموظفون القرارات بشكل سليم.
					36 ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بإتقان.
					37 يطبق الموظفون النظم والتعليمات بانضباط.
					38 يحرص الموظفون على تقديم خدمات مبتكرة باستمرار.
					39 يتكيف الموظفون مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
					40 يهتم الموظفون بنوعية الخدمة المقدمة.
					41 يبادر ذاتياً الموظفون للالتحاق بدورات التكوين رغبة في تحسين أدائهم.
					42 يسعى الموظفون إلى تحسين صورة المؤسسة.
					43 يقدم الموظفون خدمات ترضي بشكل كبير مرتفقي الصحة.
					44 يفضل الموظفون تأدية مهامهم من خلال العمل الجماعي.
					45 يسعى الموظفون لتحقيق أهداف المؤسسة.
					46 يلتزم الموظفون بأخلاقيات المهنة.
					47 يشعر الموظفون بأهمية وظيفتهم تجاه المجتمع.
					48 تقبلي أداء الموظف يظهر تحسن في مردودية العمل.

نشكر لكم حسن تعاونكم



قائمة محكمي الاستبيان.

الرقم	اسم المحكم
01	ب/ بن فرحات عبد المنعم .
02	د/ جودي رمزي .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في : 2024/03/20

اسم و لقب الطالب :

1- أحمد زريبان  
2-  
3-

إلى السيد : نائب العميد المكلف بالدراسات  
والمسائل المرتبطة بالطلبة

السنة و التخصص :  
ثانية ماستر  
إدارة استراتيجية



الموضوع : طلب اجراء تريض

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا و المتمثل في طلب اجراء تريض  
بمؤسسة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجمهورية  
و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب : دور المتابعة التنظيمية  
في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية  
تحت اشراف الأستاذ (ة) : بنة عرامة عميلة...

و في الأخير تقبلوا منها فائق الاحترام و التقدير

إمضاء الطلبة

-1  
-2  
-3



بنة عرامة عميلة

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: زريبات أحمد

الصفة:  x

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201407555..... الصادرة بتاريخ: 2024/04/05.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ..قسم: علوم التسيير.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر


تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04.....

إمضاء المعني بالأمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

04/ جوان

بسكرة في

جامعة محمد خيضر - بسكرة

2024/.....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): بن عرامة عبلة

الرتبة: أستاذ مساعد ب

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة):

1 - أحمد زريبات

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية للصحة

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة-

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف