



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



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية حكيم سعدان بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فروع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

دوباخ سعيدة

صكاك سمية

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015/2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا،
سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ تَضَعُ
أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ».

- رواه أبو داود و الترمذي -

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي
وعلمي أن أحاسب نفسي قبل أن أحاسب الناس

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن الانتقام هو أول مراتب الضعف
يارب إني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا أخفقت

بل ذكرني أن اليأس هو تجربة تسبق النجاح
يارب أعطني التواضع فلا تأخذ اعترازي بكرامتي
وإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعت

الاهداء:

إلى من تتكسر عند صدره الدافئ عقباتي...
إلى رمز الكفاح الذي لم يبخل عليّ بأي جهد في سبيل تحقيق طموحي...
إلى من أرى في كل يومٍ فيه
قلباً يكبر..... وعبرةً تزداد..... وحناناً يتدفق..... إلى أروع مثلي أبي

إلى تلك الدمعة الملائكية التي تنساب حياً وحناناً
تزرع أشواقها لي في حقل الأمل لتضيي ومضات تنير دربي يناديها
فؤادي
قبل لساني، إلى من تقف الكلمات حائرةً عليّ بابها لتصفها تلك التي
نحمر تني
بدعائها وسمرت لأجلي وذرفت دموعها شوقاً لأجلي..... أمي

إلى من أرى فيهم أملي ومستقبلي، زهرات حياتي النضرة التي يمدني
أريجها بخيوط التفاؤل المشرقة سوريا، صونيا، وعبلة، ومريم البتول.....
أخواتي.

وأختص بالشكر لخالتي لخصر الرائع

ولا أنسى صديقاتي وأخواتي مريم

صفاء، زهية، حبيبة، مباركة، حفيفة، مفيدة، عيشة، هاجر، شمرزاد، يسمينة، بدرة،

فطيمة، فاتن.

إلى كل من كانوا لي سنداً ودعماً لم يذكرهم قلبي وحفظهم قلبي.

شكرو عرفان



قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية (٧)

صدق الله العظيم

إن الحمد والشكر لله أولا صاحب المنة والنعمة الذي وفقني في إنجاز هذا العمل راجية أن يتقبله مني قبولا حسنا وينفعني وغيري به.

ثم بعد ذلك أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان و أسمى عبارات والتقدير و الشناء

والاحترام إلى:

❖ أبي الذي أعانني في إنجاز هذا العمل ونصحتني وأسر على اكماله.

❖ إلى أستاذتي الفاضلة "دوباخ سعيدة" على أفضلها بالإشراف على هذا البحث

و الذي كان منارا بتوجيهاتها و أرائها القيمة، وعلى كل ما يسرته لي من جهد و

توجيه ومادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل إلى الصورة التي هو عليها.

❖ إلى محكمي إستبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي كانت عوناً في

اتمام هذا البحث.

❖ أعضاء اللجنة الموقرة بتفضلهم للإطلاع و تقييم عملي المتواضع مما ساعد في إثرائه.

❖ إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله خير جزاء.

إلى كل هؤلاء أرقى معاني التقدير و الاحترام.

و أخيراً أتمنى التوفيق في إعداد هذا البحث.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، و استهدفت الدراسة الموظفين الإداريين بالمؤسسة، حيث تم اختيار 60 موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقمنا بتوزيع الاستبيانات عليهم، وتم اس ترجاع 49 إستبانة وقمنا بتحليلها للوصول للنتائج، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين للانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور، ثقافة الفرد وثقافة القوة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المهمة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز الثقافة السائدة باعتبارها ثقافة إيجابية تحسن من أداء المورد البشري ومن ثم الأداء العام للمنظمة، إفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم أشكال العمل ضمن الفريق.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الدور، أداء المورد البشري.

résumé

Cette étude visait à examiner l'impact de la culture organisationnelle sur la performance des ressources humaines à l'hôpital institution publique Hakim Saâdane Biskra , l'étude ciblée du personnel administratif de l'institution , où il a été sélectionné questionnaires 60 employés à l'aide de la méthode d'échantillonnage aléatoire , nous avons distribués à eux, a été la récupération 49 questionnaire et nous l'analyser pour avoir accès aux résultats , en fonction de la sortie du programme SPSS .

A été utilisé dans l'analyse statistique des données provenant de plusieurs méthodes, y compris : statistiques descriptives jauges, analyse de régression simple , l'analyse de la variance de la baisse .

L'étude a révélé les résultats suivants :

- Il y a un impact statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur la performance des ressources humaines au niveau de (0,05) à l'hôpital institution publique Hakim Saâdane Biskra .

Il y a un effet statistiquement significatif de la culture de rôle, la culture de l'individu et de la culture du pouvoir sur la performance des ressources humaines au niveau de (0,05) à l'hôpital institution publique Hakim Saâdane Biskra.

- Aucun effet statistiquement significatif de la tâche de la culture de la performance des ressources humaines au niveau de (0,05) à l'hôpital institution publique Hakim Saâdane Biskra.

-L'étude a conclu que bon nombre des recommandations, notamment: le renforcement de la culture dominante comme une amélioration positive dans la culture de la performance des ressources humaines et la - performance globale de l'organisation, faire place aux employés de participer à la prise de décision et de soutien des formes de travail au sein de l'équipe.

Mots-clés: culture organisationnelle, la culture de la force, la tâche de la culture, la culture de l'individu, la culture du rôle, la performance de la ressource humaine.



الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الملخص
ج	Résumé
د	الإهداء
هـ	شكر و عرفان
و	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
2	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد.
12	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
15	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها
17	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
18	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
26	المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها
26	المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث: كيفية المحافظة عليها
32	خلاصة الفصل الأول
33	الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالثقافة التنظيمية
34	تمهيد.

35	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
35	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأنواعه
37	المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري وعناصره
39	المطلب الثالث: أهمية وعوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
41	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
43	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته
44	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم أداء المورد البشري
47	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء المورد البشري وصعوباته
54	المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري
55	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض أداء المورد البشري
57	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري
59	المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري
61	خلاصة الفصل الثاني.
63	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة
64	تمهيد
65	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول: نشأة وتعريف مستشفى حكيم سعدان بسكرة
65	المطلب الثاني: مهام مستشفى حكيم سعدان
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى حكيم سعدان بسكرة
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
74	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
73	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
74	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
75	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها
77	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
77	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
80	المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي
81	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

الفهرس

87	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
92	خلاصة الفصل الثالث
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	01
73	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	02
74	توزيع الموظفين حسب الفئات	03
76	معاملات الثبات و الصدق	04
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	05
81	اختبار التوزيع الطبيعي	06
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	07
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري	08
87	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	10
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	11
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	12
90	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	14



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	النموذج المقترح للبحث	01
20	مستويات الثقافة التنظيمية	02
28	طرق نشر الثقافة التنظيمية	03
31	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	04
49	تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة	05
50	التوزيع الإجمالي	06
53	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	07
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان	08
78	خصائص عينة البحث حسب متغير الجنس	09
79	خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	10
79	خصائص عينة البحث حسب المستوى العلمي	11
80	خصائص عينة البحث حسب سنوات الخبرة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
ك	إستبانة البحث	01
ك	قائمة محكمي الإستبانة	02



المقدم

العامّة

مقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجا لي الإدارة والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها المنظمات، من أهمها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمنظمة نتج عنها اشتداد المنافسة بين المنظمات ، حيث أصبحت هذه الأخيرة في مواجهة مع تحديات البقاء والنمو، الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات .

ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على المورد البشري لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لذلك أصبح ضروريا للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة. إذ أن اختلاف وتميز المنظمات يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين فيها، فهي تهدف إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عالي من الأداء، لذلك تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، وتسعى أيضا إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم. وذلك من خلال تبني أنماط للثقافة التنظيمية تسمح للعامل بالاستقلالية في إنجاز أعماله، ومراعاة حاجاته الضرورية وإشعاره بالانتماء بتوفير جو من الترابط، وهذا كله يدفع الفرد بأن يكون وفيًا لمنظمته ومهتما بأن يتبنى ويساهم في تحقيق أهدافها.

أولا: إشكالية البحث:

إن للثقافة التنظيمية دورا فعال بما تحمله من قيم واتجاهات في مكنون الأفراد في تحديد مستوى أداء المورد البشري. كما يمكن دراسة الثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام فرعي داخلي لكل المنظمات تؤثر على أداء المورد البشري ويسمح لهم بالتأقلم مع هيكل المنظمة، التي تعتبر بدورها عضو في بيئة معينة عليها أن تتأقلم معها.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح إشكالية البحث، في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة؟

ويدرج ضمن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

➤ ما هو نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة ؟

➤ ما هو مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة ؟

➤ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة؟

ثاني: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.
- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- تحديد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري .
- التعرف على مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المورد البشري.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

ثالث: أهمية البحث

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، كونها تناولت الثقافة التنظيمية وما لها من أثر ودور في أداء المورد البشري الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من أداء المنظمة.
- كما قد يساهم البحث في تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان على النمط الثقافي السائد والذي يمكن أن يساهم في رفع أداء العاملين بها.

رابعاً: أسباب اختيار البحث

- من أهم أسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع:
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- الأهمية العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة علمية جادة.
- تحسبي المنظمات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتكوين ثقافة تنظيمية تساهم في تحسين أداء المورد البشري.

خامساً: فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

سادسا:الفرضيات الفرعية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

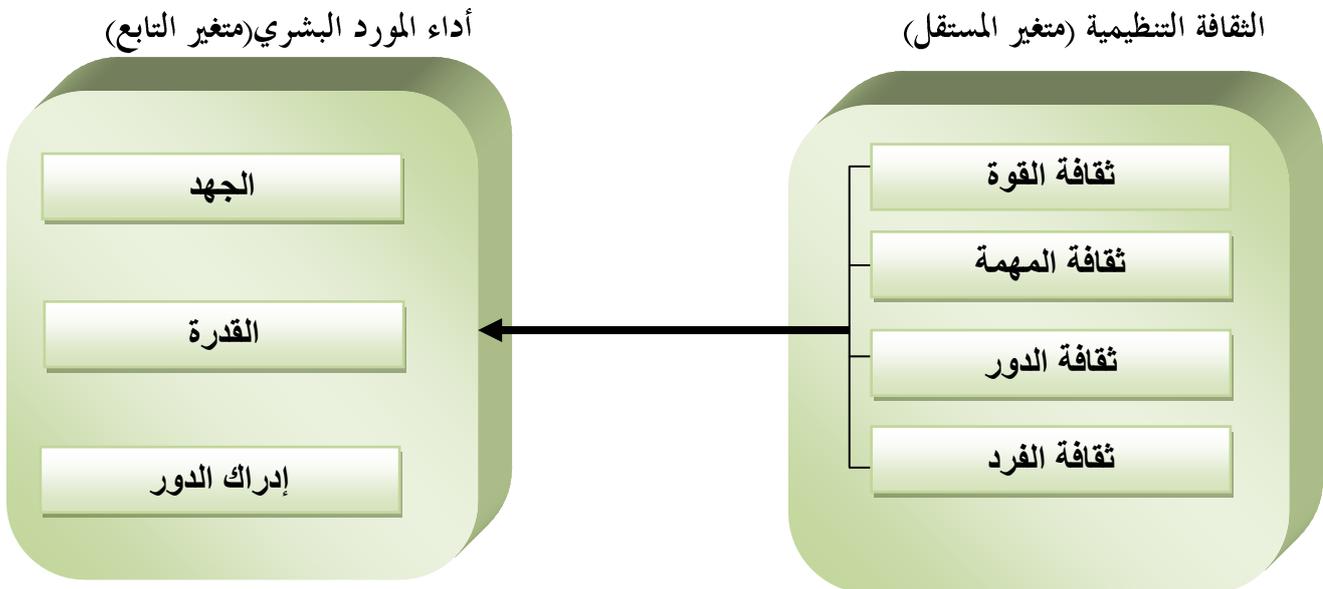
➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

سابعا:نموذج الدراسة

✓ يمكن التعرف على نموذج الافتراضي للبحث ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل (01):نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقسيم هاندي

ثامنا: التعريفات الإجرائية

- **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.
- **ثقافة القوة:** تركز هذه الثقافة على النفوذ، واتخاذ القرارات في يد عدد محدود من الأفراد في المنظمة وحرمان الآخرين من التأثير في القرارات في المنظمة.
- **ثقافة الدور:** يتم من خلالها بناء المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة.
- **ثقافة الفرد:** يتم تحديد الطريق الذي ستسير عليه المنظمة حيث تعمل لصالح أفرادها وتهتم بهم وترفض الهرمية الرسمية لاجاز أعمالها. إذ أن عملية الضبط والإدارة تتم باتفاق متبادل.
- **ثقافة المهمة:** تتصف بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج.
- **أداء المورد البشري:** الجهد الذي يبذله كل عامل في المؤسسة لتأدية الأعمال الموكلة إليه، ويتحدد من خلال الجهد والفرد وإدراك الدور.
- **الجهد:** وهي الطاقة العضلية والذهنية التي يبديها الفرد من أجل أداء عمله، أي الحماس الذي يدفع الفرد للإقبال على العمل من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للأداء.
- **القدرة:** وهي المعرفة والمهارة التي يتمتع بها الفرد والتي يستخدمها لأداء عمل ما.
- **إدراك الدور:** وهو الاتجاه الذي يوجه جهود الفرد في العمل، أي السلوك الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال شعوره بأهميته.

تاسعا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

✓ هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، نذكر منها ما يلي:

1. دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء

الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" Paltel "في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال الجامعة الإسلامية، فلسطين، هدفت الدراسة إلى:

➤ معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية **Paltel**.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنالك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد البشرية الهامة والمتاحة لديها وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة الشركة بالموارد البشرية، حيث تقدم إدارة الشركة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

- هناك اهتمام من قبل الإدارة بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام و الواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزي المتغيرات الشخصية وهي(الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2. دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز (2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة

الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، فلسطين، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي .محافظة غزة .
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي .محافظة غزة .
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي .محافظة غزة .

- التعريف بدور الثقافة التنظيمية التي وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

➤ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع إلى رئيس المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.
➤ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة.

➤ لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

3. دراسة محمد بن علي بن حسن أليشي (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في

الإبداع الإداري من جهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة

التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمديرية المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

➤ التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

➤ التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة

المقدسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

➤ إن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جدا من جهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

➤ إن درجة ممارسة العنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا و بكالوريا.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وحول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وحول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابع له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

➤ إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور ثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري .

4. دراسة عيساوي وهيبة، (2012-2013) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة

حالة فئة الأطفال الشبه طبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة

دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان-الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

من نتائج هذه الدراسة :

- إن الثقافة التنظيمية من محددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية والداخلية لها.
- تمكن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية ، وأخرى شخصية .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، السلوكي والجانب المادي .

5- دراسة سميرة عبد الصمد،(2008)، بعنوان: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

- معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، وعلاقته بمختلف و وظائف إدارة الجودة الشاملة

➤ توضيح مدى تبنى المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد، من خلال إدارة الموارد البرية تقوم بالتقييم الموضوعي والمستمر لعمالها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال.
- نظام التقييم بالمؤسسة غير مناسب.
- الاستفادة من برامج تقييم الأداء ونتائجه ومختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري بالمؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ يعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع الذي تعيش فيه، كما أنها أصبحت أيضا من المداخل الأساسية لدراسة سلوك المنظمات. فتقافة المنظمة بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء ويؤثر فيه، كما أنها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم، ومن ثم في تحقق أهداف المنظمة وتميزها.

وسنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية، و يضم ثلاث مباحث أساسية:

❖ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

❖ المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

❖ المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في علم الإدارة وعلم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض، الأمر الذي جعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيتها، ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل جيد سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العناصر التالية: مفهومها، خصائصها، أهميتها، أبعادها، وظائفها، وأيضا العوامل المحددة لها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصه

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أعقد المفاهيم وأكثرها دراسة، باعتبارها ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي لنجاحها، كما تم الاتفاق على أن الثقافة تلعب دورا فعالا في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، بحيث تشكل الثقافة في مفهومها العام البنية الأساسية لطرائق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي. الأمر الذي يؤثر على فلسفة المجتمعات والمنظمات والأفراد ومستويات دافعيتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم.

وتعريف الثقافة التنظيمية، بأنها:

- "مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".¹
- كما تعرف بأنها: "مجموعة مشتركة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم، والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد، بالتواصل والتعاون، في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة".²
- تعرف كذلك بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة والأنماط والتوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".³

¹ حضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 265.

² نايف المعاينة، صالح سالم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 196.

³ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 13.

- كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض مع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة."¹
- كما عرفت بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير العاملين، وأيضا تؤثر على تفكيرهم، سلوكياتهم أو تصرفاتهم في المنظمة."²
- عرفها Edward Schein على أنها: "نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة، بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي سارت بشكل جيد يمكن اعتبارها قيمة يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات."³
- كما تعرف على أنها: " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوكية المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن الأمور غير ملموسة ولا غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل."⁴
- كما عرفت أيضا على أنها: " منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية وتنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات."⁵
- وعرفها ديشباني (1989) على أنها: "نمط من القيم و المعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء المنظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة."⁶

¹ عزراوي عمر، عجلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، العدد4، ورقة، 2006، ص: 61 .

² Fred C.Lunenburg, "Organizational Culture: Performance Relationships-Views of Excellence and Theory Z" ,National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, New York, Vol 29, No4, 2011, p:1

³ حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد2، العدد4، الأردن، 2013، ص: 230 .

⁴ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 435.

⁵ رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد9، العدد4، الأردن، 2013، ص: 656.

⁶ Bulent Aydin, Adnan Ceylan, " The role of organizational culture on Effectiveness :Economic a Management" ,2009, p: 36.

➤ كما عرفها برنوطي، على أنها: "كل التقاليد والقيم، والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، والتي تؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء".¹

بناء على ما تقدم نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:²

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
 - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
 - القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.
- ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية، بعدد من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة، وأهم هذه الخصائص هي:³

- 1) درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- 2) درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- 3) درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- 4) درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 5) مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

كما تتميز الثقافة التنظيمية بما يلي:⁴

➤ **الثقافة نظام مركب**: تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وهي كنظام مركب تشمل العناصر الثلاث التالية "الجانب المعنوي(النسق المتكامل من القيم

¹ حسين علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية" مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص: 172.

² حضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، نفس المرجع السابق، ص: 265.

³ محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 373.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 407.

والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة)".

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام والتناسق بين مختلف العناصر المكونة لها.
- **نظام تراكمي متصل ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر أجيال كما هي عليه بل أنها تتعرض للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة حيث تكسب ملامح جديدة مع كل تغيير.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في المنظمة وكذلك لملامح البيئة الجديدة التي قد تتبناها المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظراً للدور الذي تلعبه في استقرار المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:¹

- 1) دليل يشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها للإدارة والعمالين.
- 2) إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 3) معد رئيس للسلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيته في حل المشكلات.
- 4) أداة متميزة لملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، وأنها وسيلة مساعدة للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التالي:²

- وسيلة لتيسير مهمة الإدارة، قادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

¹ سامي عبد الله المدان، وآخرون، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2010/03/20، عمان، ص: 111.

² المرجع السابق، ص: 111.

- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهيل بناء التزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- تحديد معايير الاستقطاب والترقية والاستغناء.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كمادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.

ثانياً: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية، نوجز منها:

- 1) **التوجه نحو العمل الفرقي:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفاءات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومدخلاته المشتركة. إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أفضل خاصة عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.¹
- 2) **الانتباه نحو النتائج:** يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.²
- 3) **الابتكار والتجديد:** يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار والتي تظهر في تشجيعها الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، تشجيع التجربة كأولى خطوات التطوير من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، تكريم المبدعين والمبتكرين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيم المرونة وتصميم نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.³

¹ خميس ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في شركة عامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 6، 2012، العراق، ص: 219.

² سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعة: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006، ص: 27.

³ عبد الكريم الثويني، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1429، ص: 46.

4) المسؤولية الاجتماعية: يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع وتوفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة و المساهمة في المشروعات القومية، والمنظمات الغير حكومية والمناسبات المحلية والقومية و المساهمة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات ودورات مختلفة.¹

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

من أهم وظائف الثقافة التنظيمية ما يلي:²

- 1) تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 2) تسهل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك الإلتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
 - 3) تعزيز إستقرار النظام: تشجع على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.
 - 4) تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا الأشياء على النحو ما.
 - 5) تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إلتزام جميع العاملين بها.
 - 6) تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إستقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - 7) تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط المنظمة وأقسامها.
- كما تندرج وظائف الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:³

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

¹المرجع السابق، ص:47.

عاشوري إيتسام، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص:92.

³إلياس سالم، "الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA المسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2006، ص:25.

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية أداة بالغة الأهمية في تحقيق الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
- توجد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين.

ثانياً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات، من أهمها:¹

- 1) أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - 2) أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد مهنة أو وظيفة معينة.
 - 3) أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- عادة تتكون أو تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال العديد من العوامل أهمها ما يلي:²

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع شخصية الأفراد.
- التنظيم الإداري: حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فلن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجاباً فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمستوياتها ثانياً بمكوناتها ثالثاً بأنواعها وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 81، 82.

² جمال الدين المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 352.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى جماعات مختلفة من المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في:

أولاً: ثقافة المجتمع (الوطنية):

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، تتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعملة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، لكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة):

ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة عند التأسيس، تميزها عن سواها العديد من القطاعات هذه الأعراف غير متماثلة وهي جزء من خصائص الثقافة المؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع تفسر المؤشرات البيئية ومحددات المكان الاستراتيجي.²

ثالثاً: ثقافة المنظمة:

يقصد بها مجموع العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى أفراد المنظمة ممكّنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.³

¹ حليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص:216.

² نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص:35،36.

³ جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة والتغيير، مرجع سابق، ص:507.

وهناك من يري بأن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى، متمثلة في :

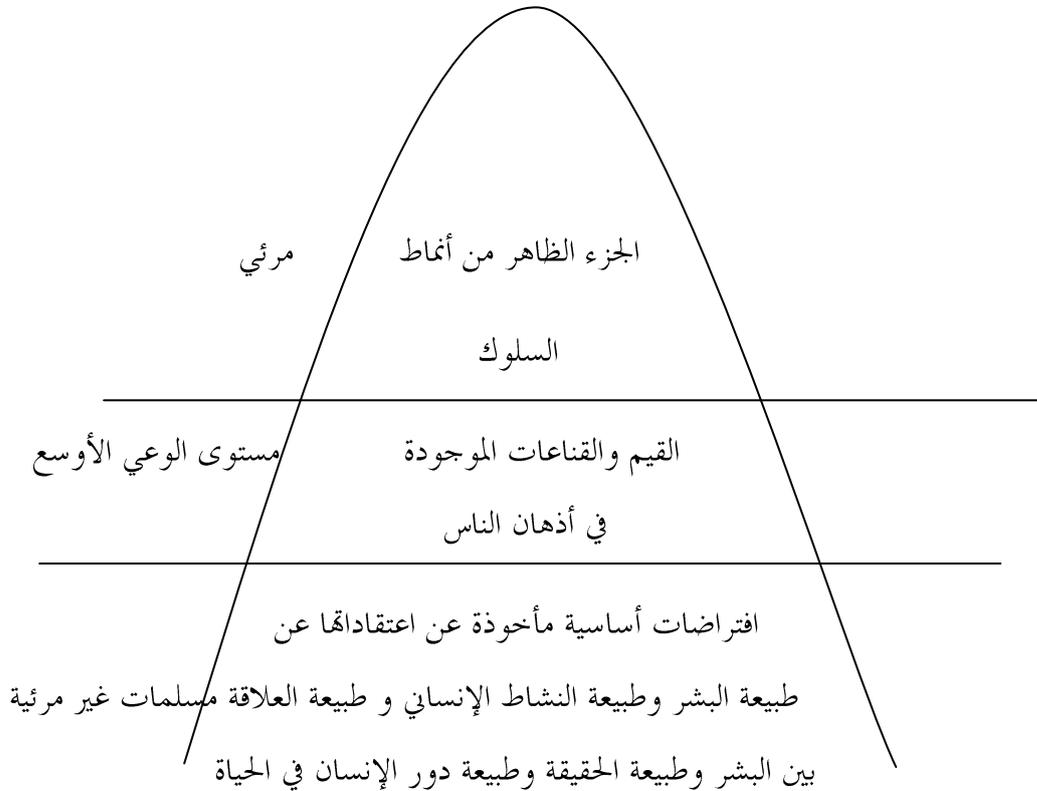
(1) **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة.¹

(2) **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى ما يعرف بقيم العاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة، نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم الثقافة الوظيفية إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

(3) **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.²

ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية



¹ إبراهيم احمد عواد جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 4/11/2009، ص: 12.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 231.

المصدر: سمير يوسف عبد الإله، مرجع سابق، ص:63.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي من خلالها تم وصف الثقافة التنظيمية، ومن أهم المكونات التي تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية ما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية **Organisational values**:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ

ثانياً: التوقعات التنظيمية **Organisational Expectation**:

تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمنظمة، وهي ما يتوقعه العامل من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من العامل، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقع المرؤوسين من الرؤساء.¹

ثالثاً: الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**:

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة، ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.²

رابعاً: الرموز **Symboles**:

هي مختلف التعبيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة.³

خامساً: اللغة الخاصة **Jargon**:

هي منظور من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.⁴

سادساً: الطقوس والشعائر **Rites**:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص:212،213.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص:266.

³ سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع التنافسي، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2013، ص:190.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:163،262.

تعتبر كافة الأشكال الاحتفالية داخل المنظمة كتكريم المتفوقين، والمبدعين، وتنظيم الرحلات، من الطقوس التي تحرص المنظمة على إقامتها من أجل دعم قيم التعاون وتحسين مناخ العمل والرغبة في زياد التفاعل الإيجابي بين الموظفين. كما تعمل المنظمات على تبني نموذج يميز هويتها عن باقي المنظمات وذلك باختيار نوع معين من الملابس وألوانها والأثاث المستخدم وربما امتد الأمر إلى الهندسة المعمارية وزخارفها كل هذا يعطي انطبعا لدى الموظف بتفرد منظمة وعمق هويتها.¹

سابعاً: الطابوهات (المحظورات) :

ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادها المنظمات الحديثة مثل الإخفاقات والأحداث المأساوية التي لا يجوز ذكرها في المنظمة، لأنها سيئة وكان لها تأثير سلبي على أداء المنظمة كفضائل إطلاق منتج جديد مثلاً. وقد تحدث كل من Kilmat et Mitroff على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (المدهشة) ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث المأساوية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المنظمة والتي لا يمكن للمسيرين التكهن بها أو توقعها، وقد حدد الباحثين أربعة أنواع من الطابوهات:

- 1) الحدث المأساوي القادم من الخارج : وذلك عند طرح المنظمة لمنتجاتها في السوق، قد تتعرض للتلف الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المنظمة المنتجة وهذا ما يعرض المنظمة للخسارة المادية والمعنوية.
- 2) الحدث المأساوي المتأتي من الداخل : حيث أنه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل تصنيعه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المفروضة والمطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المنظمة للخسارة المادية والمعنوية وحتى التشويه لسمعتها في السوق.
- 3) قد تصطدم منتجات المنظمة بمنتجات بديلة في السوق: مما يعرض منتجات المنظمة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة المهيأة للاستعمال بطريقة أفضل من منتجات هذه المنظمة.
- 4) الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات : فقد تنتج المنظمة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللإستعمال الضيق، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر مما يؤثر على صورة وسمعة هذه المنظمة المنتجة لهذا النوع من المنتجات.²

ثامناً: القصص والأساطير التنظيمية

¹ بهاء الدين المنحي العسكري، أنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص:95،96.
² لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006/2005، ص:58.

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص الأساطير، والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي. إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر علي الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كونها لا ترسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجحون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظماتهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.¹

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

توجد للثقافة التنظيمية أنواع متعددة تختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية حسب

مجموعة من المعايير، ومن أبرزها نجد:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف:

1) **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

عندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوى العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.²

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

¹ رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، رسالة ماجستير في إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص: 65.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 413.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط¹.

ثانياً: حسب تصنيف هاندي Handy:

توصل هذا الباحث إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسة، وهي:

- 1) **ثقافة السلطة (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادةً مصدراً تستند منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة (نسيج عنكبوتي). وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعليتها على الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، وعلى الإتصالات الفردية الشخصية. وهناك توزيع محدود للقوة في الثقافة، مع شعور قويا بين المنظمة والأفراد، للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد. ويكون هذا النوع من الثقافة سائداً في المنظمات الصغيرة الحجم والحديثة نسبياً.²
- 2) **ثقافة الدور:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتنبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتماده على خبرته وقدراته، وتعطي هذه المنظمات احتراماً وتقديراً أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.
- تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.
- 3) **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما مطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل

¹ أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 68.

² حاسم بن فيجان الدويسي، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في علوم الأمنية (غير منشور)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 48.

من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي. والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.¹

4) ثقافة الفرد: هي الثقافة التي تتميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل بشكل جماعي

الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة الاحتياجات الأفراد من منطلق الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرصة الابتكار والإبداع.²

ثالثا: حسب درجة الثبات والتغيير:

يتضح في إطار هذا التصنيف وجود أربعة أنماط ثقافية للمنظمات، هي:³

1) الثقافة البيروقراطية: حيث يكون التركيز على القضايا الداخلية، وتتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة.

2) الثقافة القبلية: يكون التركيز على داخل المنظمة أكثر من القضايا الخارجية، غير أن المنظمة تتسم بالمرونة والتماسك والالتزام التنظيمي والعمل بروح الفريق.

3) ثقافة السوق: تتضمن خمسة أنواع من القيم: الأمر، الرقابة، إتباع القواعد الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة المعيارية.⁴

4) ثقافة الإبداع: وتتسم المنظمة بالديناميكية والمرونة والتركيز على الإبداع، كما أنها تهتم بالقضايا الخارجية أكثر من الاهتمام بالاستقرار والسيطرة.

رابعا: حسب المدخل أدائي

في هذا المدخل قدم **ديل وكاندي** تفسيراً من وجهة نظرهما لماذا تُخلق الثقافة التنظيمية المميزة للمنظمة، حيث تم تقسيمها إلى أربعة أنماط:

1) ثقافة سريعة الاستجابة: تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتماما متزايدا بمكافأة الأداء واستعداد لتحمل المخاطر.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك في العصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، عمان، ص: 608.

² أيهاب فاروق مصباح العاجر، مرجع سابق، ص: 23.

³ وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة الجزائر سابقا" أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص: 53.

⁴ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 615.

2) **ثقافة العمل الجاد**: تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

3) **ثقافة البناء**: المنظمات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، بحيث تكون المنظمات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (الكشف عن البترول مثلا).

4) **ثقافة البقاء**: في هذا النوع تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومثال ذلك المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء أعمال أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.¹

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم آليات تكوين الثقافة التنظيمية وكذلك طرق نشرها في المنظمة، وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لإكساب مزيد من المزايا والمنافع، ومن أهم الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي:

أولاً: طريقة اختيار العاملين

تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية اختيار العاملين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأمطاً سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات

¹ المرجع السابق، ص 65، 66.

وتوجهات مناسبة لثقافتها.¹ فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، الذي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.²

ثانياً: أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا

تمتلك تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال متأثرة تنتشر بين العاملين أي في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافآت.³

ثالثاً: التأثر بالبيئة الخارجية

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.⁴

رابعاً: الاتصال بالعاملين الآخرين

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين بعضهم البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة.⁵

خامساً: التنشئة والتطبيق الاجتماعي

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 87.

² محمد قاسم القريوبي، مرجع سابق، ص: 379.

³ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص: 142.

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 2.

⁵ حيدرالد جرينيج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 638.

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهم المنظمات بعد تعيين العاملين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، من الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.¹

ويمكن القول بأن عملية التنشئة الاجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل:²

(1) المرحلة الأولى: قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الاختيار معلومات للمرشح عن القيم والمعتقدات التنظيمية، فتتشكل لديه قناعات أو نوع من المدركات الأولية.

(2) المرحلة الثانية: وهي مرحلة المواجهة فعند دخول الفرد للمنظمة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة العمل لذلك يخضع لعملية تدريب لتنشئته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل وتخليصه من الافتراضات السلبية، هنا يجدر به التعامل مع مجموعة المشاكل التي قد تعترضه.

(3) المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التحول، حيث يمكن القول إن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع التوقعات والافتراضات التنظيمية ويصبح واثقا بنفسه وقادرا على أداء عمله بفعالية وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

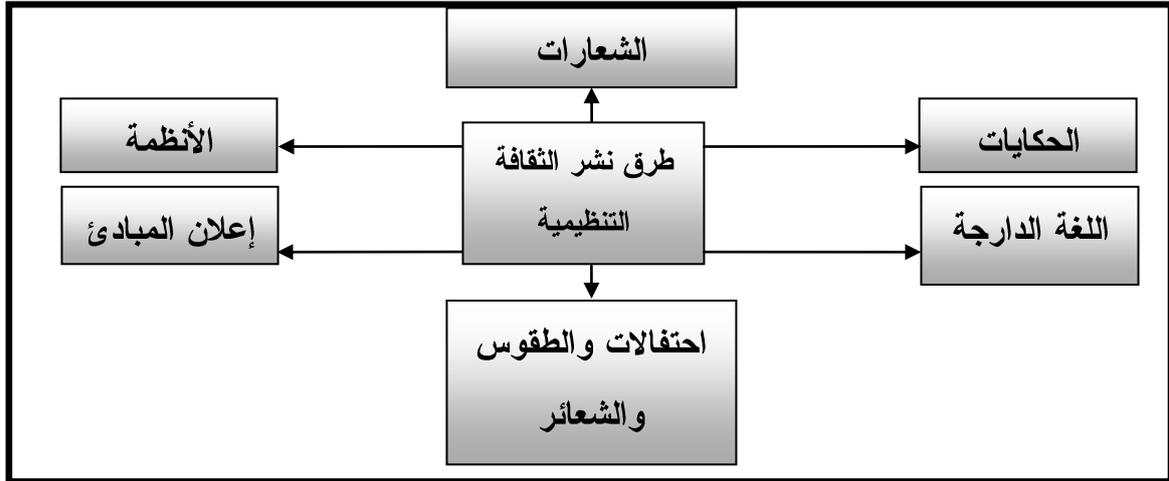
المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية

بعد تشكل الثقافة تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية وتغلغلها في أرجاء المنظمة وبنها بين العاملين، والشكل الموالي يوضح طرق نشرها:

الشكل رقم (03): طرق نشر الثقافة التنظيمية

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 381.

² كينده بن قرقورة، "الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 41.



المصدر: أحمد ماهر، (التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سابق، ص 439.

من خلال الشكل السابق نجد أن الثقافة التنظيمية تنتشر و تتغلغل من خلال الشعارات والحكايات، اللغة الدارجة، الاحتفالات، وإعلان المبادئ والأنظمة، وتتمثل العناصر التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدا وتعزيزها في:

أولاً: الشعارات: تعبر المنظمة من خلالها عن قيمها ومعايير سلوكها بعبارات موجزة وتستخدمها بطرق عديدة على كتيبات، ملصقات الحائط، الإعلانات وأوراق المنظمة مثل "الجودة هي أهم أهدافنا"، "السلامة أولاً"، "الخدمة قبل الربح"، وتشير هاته الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون رغم كلفتها القليلة.

ثانياً: اللغة الدارجة: وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي بشكل يومي بين العاملين وهي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة أو المعنى عند العاملين، وتعتبر نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو لوحدة معينة مثل، مصطلح "استمارة 6" يعني إنهاء الخدمة.

ثالثاً: الطقوس والشعائر والاحتفالات: يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات مثل احتفال اسمه "خطاب رئيس المنظمة" قد يعني إعلان النتائج الختامية لل منظمة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.

رابعاً: إعلان المبادئ: تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ المنظمة"، "ميثاق العمل" و"ميثاق القيم والأخلاق"، وهذا يعني التزام المنظمة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين والمساهمين، وهذه الالتزامات ترشد المنفذين عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف سواء كانت المنظمة أو الأطراف المهمة بها.

خامسا: الأنظمة : تعتبر أنظمة المنظمة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن ثقافة المنظمة مثل: "سياسة تعيين الأقارب"، "سياسة العلاج لأسر العاملين" كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.¹

سادسا: الحكايات والقصص والأساطير : تساعد القصص التي تتناول نشأة المنظمة والتي يكون بعضها صحيحا والآخر أسطورياً في توطيد أي ثقافة، وعلى المديرين أن يتذكروا تلك القصص التي لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية ويمكن ذكرها خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.²

المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

للمحافظة على الثقافة التنظيمية هناك ثلاث عوامل رئيسية، تتمثل في:

أولاً: الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.³

ثانياً: اختيار العاملين:

يكون للعاملين داخل أي منظمة دور كبير في استمرار ثقافتها وبقائها، حيث تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال حرص المنظمات نفسها على استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة واستبعاد من

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 578، 579.

² أندرودي سيزلافي، مارك جي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 460.

³ عبد اللطيف محمود، أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 17.

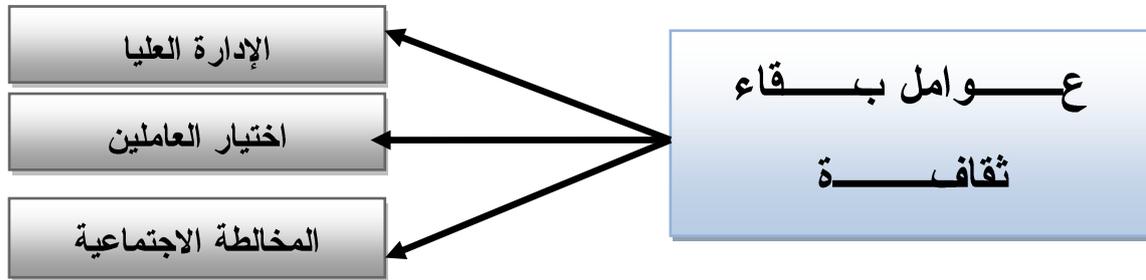
يخالفون ثقافته، إما برفضهم عند التقدم للالتحاق بالمنظمة، وإما بتجميدهم في حالة الالتحاق بها أو التعامل معهم بشكل يدفعهم لترك المنظمة، لذا تعتبر عملية اختيار الأفراد العاملين من أهم الوسائل التي تحافظ المنظمة من خلالها على ثقافتها.¹

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.²

والشكل الموالي يلخص عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (04): عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 325.

بناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري

¹إبتسام عبد الرحمن الحلواني، "من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 17.

²أيهاب فاروق مصباح العاجر، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 31.

توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريق التعامل، مثل: أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع ال عامل الأقدم ليقوم بدور الراعي للعامل الجديد... الخ¹.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من إطار النظري للثقافة التنظيمية، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم. وتنوع الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها، وفي عصر التنافسية الثقافة التنظيمية السائدة للابتكار والتطوير هي التي تكسب للمنظمة ميزة تنافسية إذا كانت غير قابلة للتقليد.

وتتمتع الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تميز ملامحها عن غيرها من المنظمات.

كما تعمل الثقافة على تقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة وتدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين وتعزز الترابط بينهم، كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعمليات القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وقيمها ومعتقداتها.

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 325.

الفصل الثاني:

أداء المورد البشري

وعلاقته بالثقافة

التنظيمية

تمهيد

يعتبر موضوع أداء المورد البشري وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه-الأداء-يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة لمواردها البشرية وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والتحفيز أو الاستغناء عن الأفراد في المنظمة كما يتأثر هذا الأخير بعدة عوامل ومن بينها الثقافة التنظيمية التي تلعب دورا بارزا في التأثير عليه ولهذا سنحاول التعمق ودراسة هذه العلاقة وكيفية التأثير عليه.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لأداء المورد البشري وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، ويضم ثلاث مباحث أساسية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
- ❖ المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
- ❖ المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء المورد البشري

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

حظي موضوع أداء المورد البشري باهتمام بالغ لدى الباحثين وشهد بحوث ودراسات مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة به ، باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للفرد والمنظمة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء المورد البشري وأنواعه، وعناصره ومحدداته، وكذا أهميته والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأنواعه

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

تعددت تعريف الأداء البشري بتعدد وجهات نظر المفكرين و الباحثين ، ومن بين التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- يعرف أداء المورد البشري على أنه: "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".¹
- كما عرف أداء المورد البشري على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²
- كما يتمثل أداء المورد البشري: " في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".³
- ويعبر أداء مورد البشري: "على درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لمنصبه، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلباته".⁴
- وعرفه **Motouido** على أنه " القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد من خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة".⁵
- كما يعرف على أنه "مستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه من حيث الجودة المقدم من طرفه والأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة".⁶

¹ عبد الفتاح يوحىم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائر، مجلة الإقتصادية والمجتمع، العدد 05، كلية العلوم

الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة منتورة، قسنطينة، 2010، ص: 03.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص: 219.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 28.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2000، ص: 215.

⁵ Brigitte Charles, **palare et autre ,La performance au travail et déterminants psychologique ,in bilan des connaissances**, de sylves, santonge et victorhainses ,gestion des performances au travail Boeck, paris, 2007,p98.

⁶ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالم، 2004، ص: 169.

- وهو أيضا "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة الإنتاجية خلال الفترة المدروسة"¹.
- ويقول توماس جلبرت Thomes Gilbert أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أمل الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أنتائج بعد أن يتوقف الأفراد من العمل أي أنه مخرج، أو نتاج أو نتائج. ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحقق معا."²
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن أداء المورد البشري هو نتيجة يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، وكذلك ينطوي أداء المورد البشري على ما يلي:
- أ. الناتج الذي يحققه الموظف.
 - ب. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.
 - ت. هو عملية لتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - ث. جهد منسق من أجل العمل بدقة، أقصر الوقت وأقل تكلفة.

ثانيا: أنواع أداء المورد البشري

تتعدد التصنيفات للأداء إلا أن التصنيف الغالب يصنفه إلى ثلاث أنواع، وهي:³

1) أداء المهام

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع، خدمات البيع، جرد المخزون، وكل أداء يساهم بشكل مستمر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية

¹ نوال شين، "دور الأداء الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، رسالة الماجستير في تسيير المؤسسات، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص: 87.

² عازي حسن عودة الحلانين، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، غزة، 2013، ص: 25، 26.

³ عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 416.

يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاج إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة نزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

2) الأداء الظرفي

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في محتوى ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي و الأداء، هذا ليس دور إضافي في طبيعته وإنما يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل من خلال الحرص أو الاستمرارية في الحماس وبذل جهد في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة كذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3) الأداء المعاكس

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام أو المواجهة.

المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري وعناصره

أولاً: محددات الأداء البشري

الأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام، وعليه فإن أداء المورد البشري في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1) الجهد (الدافعية/الرغبة): اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم دقيق للدوافع ومنهم من يعرفها بأنها: "القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه سلوكه في اتجاه معين، وبقوة معينة"¹. ويشير إلى الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى طاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته². كما تعبر عن قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات في العمل"³. كما تعرف على

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 468.

² صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص: 3.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 120.

أما القوة الدافعة للفرد بأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي¹.
ومما سبق يتضح لنا أن الجهد أو الدافعية تتألف من محصلة:
أ. الاتجاهات والحاجات التي يسعى العامل لإشباعها.
ب. المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته ومنه يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:²

الدافعية = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

(2) **قدرات الفرد:** تعد القدرة عاملا هاما في تحديد الأداء بتفاعلها، وهي تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب هذه القدرة عبر فترة قصيرة من الزمن،³ هي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات، كما تعني الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة.⁴
والقدرة تتألف من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة أي التمكن من ترجمة المعارف أو المعلومات في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الأداء الفعلي اللازم والذي يتوقعه الآخرون، وعلى ذلك يمكن التوصل إلى المعادلة التالية:⁵

القدرة = المعرفة × المهارة

ومن الطبيعي أن نجد تفاوت بين الموظفين فيما يخص معارفهم ومهاراتهم.

(3) **إدراك الدور:** إن فهم إدراك الدور يفيد بصفة خاصة في فهم إنجاز العمل الفردي فالأدوار تصف السلوك المتوقع لأي شخص يشغل مركز معين في المنظمة.
والمشكلة المصاحبة في الدور الخاصة بالتوقعات، الشروط، متطلبات الدور، فهي ليست معروفة بطريقة منظمة للشخص الذي يمارس هذا الدور لذلك فإن العملية التي يتم بموجبها التعرف على هذه الأدوار الخاصة بالأفراد ذات أهمية كبيرة.⁶

¹ على أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان، 2006، ص: 89.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2004، ص: 71.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 216.

⁴ عبد الفتاح بو حنم، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصادية والمجتمع، قسنطينة، العدد 6،

2010، ص: 58، 57.

⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 367.

⁶ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 433.

فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره في المنظمة.

ثانياً: عناصر أداء المورد البشري

نظراً للأهمية المتزايدة لأداء المورد البشري فلا شك أن له مجموعة من العناصر، وفيما يلي أهمها:¹

- 1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2) نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3) كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
- 4) المثابرة: تشكل الجدية في العمل والتفاني فيه وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: أهمية أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهمية أداء المورد البشري

لأداء المورد البشري أهمية بالغة في أي منظمة نذكر منها:

- 1) تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالمورد البشري الذي يحول المواد الخام (الموارد) إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل وإنتاجية المورد البشري، وبذلك يتحقق الربح، وعليه كميات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.²

¹غازي حسن الحلايين، مرجع سابق، ص:24.

²إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين"، الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص:40.

2) لأداء المورد البشري أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإنه كان هذا الناتج مرتفعا فإنه ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي وفي أي جزء من المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

أما فيما يخص أهمية أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة فإن أهميته ترجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر والتميز، مرحلة الريادة).

إذن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

3) لا تتوقف أهمية أداء المورد البشري على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء المورد البشري، ومن أهمها:³

- 1) غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقّق من إنجاز أو محاسبة أفرادها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندما يتساوى الفرد ذو الأداء الجيد مع الفرد ذو الأداء الضعيف فإنها لا تستطيع تحديد من الذي قام بالعمل.
- 2) عدم المشاركة في الإدارة: كالتخطيط وصنع القرارات مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والأفراد في

¹ الشريف طلال عبد الملك، "الأنماط القيادية وعلاقتها لأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص: 43.

² إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سابق، ص: 40.

³ غوفي عبد الحميد، لعلام لامية، "أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الثالث حول تسيير موارد بشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 25، 26، فيفري، 2014، ص: 13.

المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الأفراد لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو في حلول للمشاكل التي يواجهونها، وقد يعتبرون أنفسهم ليسوا من المنظمة.

3) اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء بالمرودود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الفرد بالترقيات والعلوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الفرد المجتهد ذو الأداء العالي والفرد ذو الأداء المتوسط والفرد الكسول غير المنتج.

4) مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الأفراد فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقية ونظام الحوافز في المنظمة.

5) التسبب الإداري: يرتبط مفهوم التسبب الإداري بمسألة الغياب والتأخر عن العمل والعديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه، فالتسبب الإداري يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها أثر كبير في انخفاض معدلات أداء الأفراد في المنظمة نتيجة للمحسوبية والوساطة لإنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي بالإضافة إلى إهمال العلاقات وإهمال الفرد وانعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الفرد لا يقبل على أعماله بالشكل الجيد، مما يؤدي إلى إهمال الفرد للواجبات التي أعطيت له وإلى تضييع ساعات العمل في الأمور غير المنتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.¹

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

يعتبر تقييم أداء المورد البشري أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتتم وفق طرق وأساليب مختلفة. سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم أداء المورد البشري، وكذا أهمية ومراحل تقييم أداء المورد البشري، وصعوبات تقييم أداء ومقومات نجاح العملية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

اختلفت التعاريف حول مفهوم تقييم أداء المورد البشري من باحث لآخر ومن مؤلف لآخر باختلاف رؤاهم لأداء المورد البشري، نذكر منها:

➤ عملية تقييم أداء المورد البشري هي "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أداءه".¹

➤ كما يقصد بتقييم أداء المورد البشري "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر".²

➤ ويعرف على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيات لوظيفة أخرى".³

➤ وكذا يعرف على أنه "عملية بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجربته مكافئة بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها، لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به".⁴

➤ ومن وجهة نظر أخرى تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. أي "هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقاً".⁵

➤ عملية تقييم الأداء البشري تعبر عن "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي".⁶

➤ ويشير فيشر بأنه "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف".¹

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:378.

² زهير ثابت، كيف تقييم إدارة الشركات والعاملين، دار ضياء، القاهرة، 2001، ص:87.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:303.

⁴ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة للعربية، القاهرة، 1998، ص:53.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:406.

⁶ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:321.

ومن التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- أ. إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- ب. إن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية، أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- ت. عملية تقييم الأداء عملية نظامية ورسمية داخل المنظمة

ثانياً: أهمية تقييم أداء البشري

حسب "كارتر" تتمثل أهمية تقييم الأداء البشري تكمن في:²

- 1) تحديد مواطن القوة والضعف في البرامج لتحسينها.
- 2) التحقق من تنفيذ البرامج كما كان مقرراً أصلاً.

وتتمثل أهمية تقييم أداء المورد البشري في النقاط التالية:

- 1) رفع روح المعنوية : وذلك من خلال شعور الموظفين بأن جهودهم المبذولة في العمل هي محط اهتمام وتقدير الإدارة، وأن عملية تقييم هدفها معالجة نقاط القوة، وعلى أساس الكفاءة والجهد المبذول تمنح المكافآت.
- 2) وسيلة لضمان عدالة المعاملة : إن استخدام نظام موضوعياً لتقييم الأداء، يضمن أن ينال كل عامل ما يستحقه من المزايا الوظيفية معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز.
- 3) الرقابة على الرؤساء : عن طريق تقييم الأداء تستطيع الإدارة العليا في المنظمة مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، لأنه من خلال تقارير الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، يتسنى للإدارة تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.
- 4) تقييم سياسات الاختيار والتدريب : تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح كل من الطرق والإجراءات المعتمدة في اختيار وتدريب العاملين، فإن دلت نتائج التقييم الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين، كما يمكن

¹العزير على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورية، مصر، 2010، ص:198.

²عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص:27.

عن طريق تقييم الأداء تقييم مدى إفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها، أي كلما كانت النتائج مرتفعة دل ذلك على استفادتهم من التدريب.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري وخطواته

أولاً: أهداف تقييم أداء المورد البشري¹

- 1) تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين (أداء مرض أو غير مرض).
- 2) يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي.
- 3) يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات أدائهم، ويكون عن طريق تدريب داخلي أو خارجي لتحسين الضعف.
- 4) يساهم في اقتراح إمكانية ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية عليا.
- 5) يفيد في التخطيط للقوى العاملة، من حيث المؤهلات والقدرات والخبرات اللازمة للعمل.
- 6) يساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤشرات التي تنبؤ بعملية اختيار وتعيين في المنظمة. ويوجزها كامل بربر في تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- أ. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ.
 - ب. هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع أن معظم المنظمات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

ثانياً: خطوات تقييم أداء المورد البشري

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل نبينها كما يلي:

1) تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء العامل؟ إذ لابد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج "وصف الوظيفة". وقد تدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى

¹ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص: 119، 120.

التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء... وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية و بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم ، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين و العاملين على السواء.¹

2) قياس الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين) التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.²

3) مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وللكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي. للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث إن نتائج تقييم التي يشملها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوات أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوات التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.³

4) مناقشة تقييم الأداء مع الأفراد العاملين:

إن حق العامل أن يعرف التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة سيحث العامل عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال، وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.⁴

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 105، 106.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 321.

³ سعد عامر، أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، الأردن، 2010، ص: 107.

⁴ مؤيد الفضل، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص: 239.

5) الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع وإذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فلن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما فيما يخص النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي. ويتم هنا البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وصعوباته

أولا: طرق تقييم الأداء

تتوفر أمام إدارة المنظمة وبالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء الأفراد العاملين مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها ومع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من التغيرات والعوامل الأخرى، وفيما يلي أبرز هذه الطرق والتي تصنف إلى مجموعتين:

1) الطريقة التقليدية:

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، أو مقارنة انجاز العامل مع معدل الانجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام: "انجاز الرجل الوسط" وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها:

1.1 طريقة الترتيب البسيط:

يقوم المدير/الرئيس المقيم بترتيب العاملين ضمن الجماعة الواحدة/القسم من أعلى أداء حتى الأدنى، حيث يتفحص الرئيس قائمة بأسماء العاملين لديه ويختار من هو العامل ذو الأداء الأفضل ضمن القائمة، ثم يشطب اسمه من القائمة، ويختار من الباقي الشخص الأسوأ أداء ثم يشطب اسمه. ثم يختار اسم الشخص الأفضل الثاني ويشطب

¹ أندرو سيزلافي، مارك والأس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة بلقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، مصر، 2002، ص: 180.

اسمه، ويختار من الباقي الثاني الأسوأ وهكذا حتى يكمل ترتيب جميع العاملين في المجموعة/الوحدة. وأهم مشكلة في هذا النوع هو الصدق. إذ أن تحديد مقياس الأداء بهذه الدرجة من العمومية "الأفضل" و"الأسوأ" لا تحدد بالضبط ما هو الأفضل فهذا الترتيب يثير تساؤلات حول عدالة التقييم.¹

2.1 طريقة المقارنة الثنائية:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم. فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية الأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج Pairs من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء. ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم: أحمد و محمد و مصطفى وليلى و شريف، يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، و محمد مع مصطفى، ومصطفى مع ليلي، وليلى مع شريف، وتحدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن: عدد أفراد المجموع

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية، فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب ويثقل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس، فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.²

3.1 طريقة التدرج البياني:

يتم في هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، حيث يقوم المقيم لتوضيح درجة امتلاك هذه الصفات أو الخصائص من طرف كل فرد وهنا يكون تقييم أداء الفرد وذلك حسب مقياس التدرج البياني المحدد(الصفات والخصائص). وهذه الصفات أو الخصائص مثلاً هي: نوعية الإنتاج، كمية الإنتاج، الإبداع، المعرفة بالعمل التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأنه الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.³

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 264.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 333.334.

³ سهيلة محمد علي عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 250.

الشكل رقم (05): تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة

الشركة العامة:-----

اسم الموظف:-----عنوان الوظيفة:-----

التاريخ:-----/-----/-----

القسم:-----القائم بتقييم:-----

التوقيع:-----

درجات التقييم الصفات	ضعيف 1	مقبول 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5

رئيس القسم:----- التاريخ:-----

التوقيع:-----

مسؤولية إدارة الموارد البشرية:-----

التوقيع:-----

المصدر: باباه ولد سيدن، " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقاسم، تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 75.

4.1 طريقة قوائم المراجعة:¹

أ. تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، مثل :

¹ على غربي وآخرون، تنمية موارد البشرية، مرجع سابق، ص: 145.

العبارات (الأوصاف السلوكية)	نعم	لا
هل يتبع تعليمات المشرف		-
ينجز عمله بإتقان	-	
يتقيد بأوقات الدوام الرسمي		-

ب. يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.

ج. يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف، المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.

د. عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.

هـ. تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.

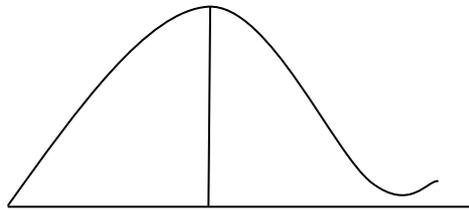
و. يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

5.1 طريقة الاختيار الإجباري¹

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن تختار الصفة وانطبقا على الفرد العامل مثل: يعمل بجدية وحرص، أو يتأخر عادة عن العمل، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطي لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة.

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوعية من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد.

الشكل رقم (06): التوزيع الإجباري



المصدر: نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كهرباء و الغاز سونلغاز"، رسالة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2006، ص: 63.

¹ شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 7.

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على منحني وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر أي أن المجموع الأكبر من العاملين يتركزون في الوسط ويقل تركيزهم عند الأطراف، ويجرى تقسيم العاملين إلى فصائل مع ترتيبها طبقاً للمستوى العام للأداء وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

6.1 طريقة المقابلة:¹

يرى كثيرون أن الفرد يجب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين و أحكامهم بش أن هذه النتائج ولا شك أن شخصا ممتازا في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، ويود أيضا أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد الكثير من الباحثين أن من واجب الرئيس مع مرؤوسه أكثر أهمية خاصة إذا كان أحد المرؤوسين يحتاج إلى تحسين في الأداء، أو كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو الإدارة.

(2) الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق و الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه الطرق على قياس مستوى أداء العامل بمنعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية. ومن أهم هذه الطرق:

1.2 طريقة الأحداث الحرجة:

ويقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي (متميز جدا) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد، فالحدث الطارئ المفضل يحدث مثلا عندما يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة بالمكتب مفتوحة وبها مستندات هامة، ثم يقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية والذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذه المشكلة. أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلا عندما يفشل عامل

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 325.

البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير في وصول الطرود إلى أماكنها ساعتين
مثلاً.¹

2.2 أسلوب الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى تركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً ، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة ، بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد ، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف ، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي ، بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح بالإشارة والمشاركة في التقييم لهدف التعليم.²

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية ، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية، فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، ومعالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة، لحل المشاكل، وهكذا على هذا النحو فإن هذه الطريقة عندها عدة مزايا من بينها³:

- أ. إن الأخذ مبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- ب. يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة إلى الحاضر والمستقبل يعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

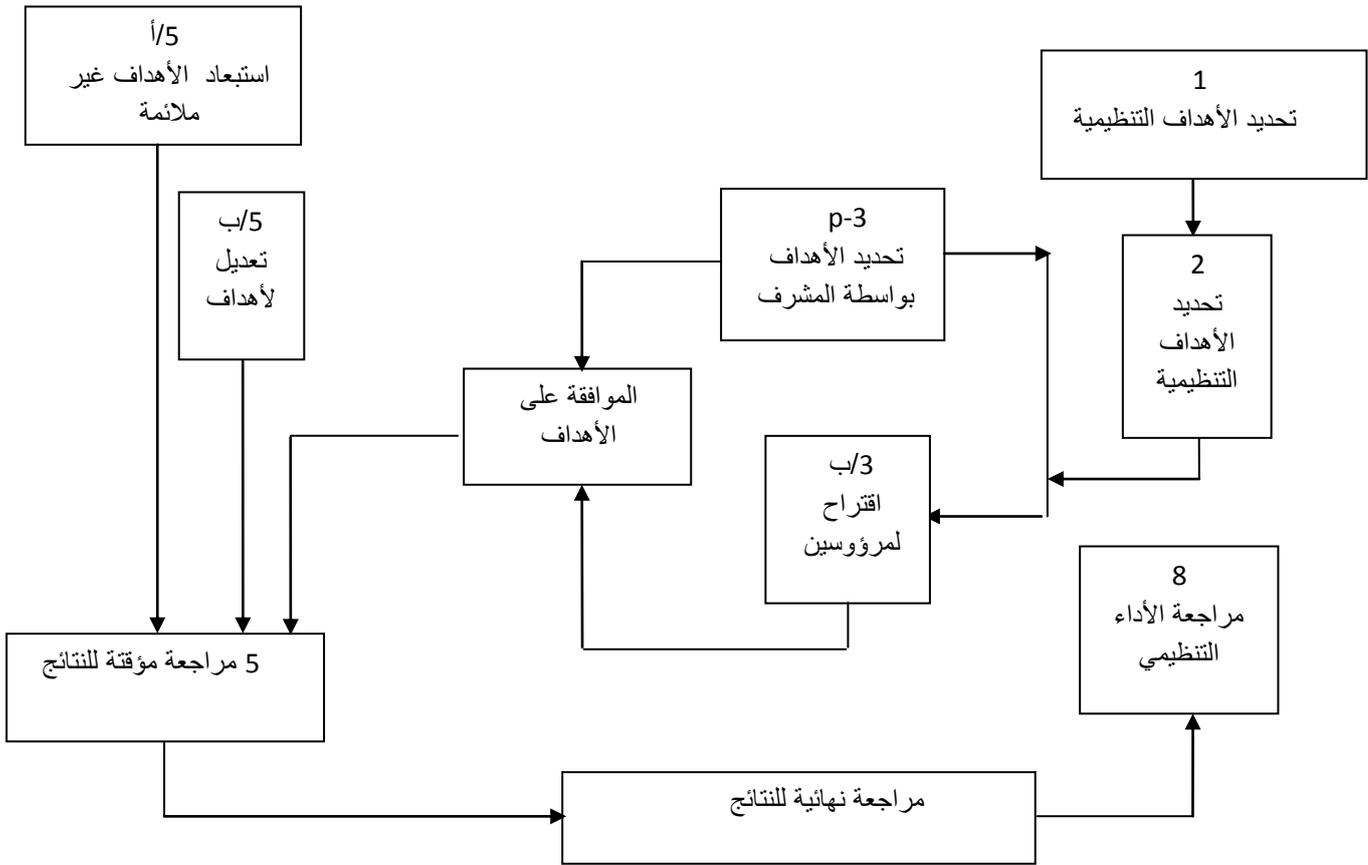
ويمكن توضيح تقييم الأداء البشري من منظور الإدارة بالأهداف في الشكل التالي:

¹ سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر التنظيمية المنهجية والتطبيقات العلمية دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص:75.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008، ص:153.

³ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 412 .

الشكل رقم (07): تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص435.

3.2 طريقة تقييم 360°:

وفقا لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل 360 درجة من جانب كل من الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي والعميل الخارجي، حيث تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين بها في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسه، وقد تضمنت هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أية عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم كما تستخدم كأساس محدد للتعيين والتدريب وتحديد المهارات الأزمة من الموارد البشرية.¹

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء البشري

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات ، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم ، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وتصاحب التقديرات الشخصية كثيرة من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

1) التحيز (التفصيل الشخصي):

حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرا بقيمة الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد وانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: الجنس أصل المرؤوس الاجتماعي، مستواه التعليمي، جاذبيته الشخصية، الخ وهكذا كله نتيجة غياب معايير موضوعية في عملية التقييم.

2) التعميم أو الخطأ:

ويحدث ذلك حين يملئ المشرف تقييمه العام لمرؤوسه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس، فإذا كان المرؤوس ممتازا أو خاصة معينة، يعتبره ممتازا أو ضعيفا في بقية الخصائص.²

¹ زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص:65.

² محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة، مصر، 2000، ص: 67، 68.

3) الخلط بين الهدف والوسيلة

قد يركز المشرفون أو الموظفون على الإجراءات العمل، وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات.

بالإضافة إلى ذلك نجد:¹

أ. ابتعاد المشرفين عن الموضوعية في ممارسة هذه العملية أو عدم مراعاة الدقة في ذلك إلى جانب الابتعاد عن المعادلة في التقييم، واعتماد التحيز والميل لبعض الأشخاص نتيجة صلة القرابة أو لاعتبارات شخصية أخرى.

ب. غياب المعايير والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات والسلوك على درجات وتقديرات كمية، فغيابها يؤدي إلى الاجتهاد الذي يؤدي إلى الإصابة أو الخطأ، خاصة إذا تعلق الأمر بالحالات المزاجية أو التساهل أو التشدد.

ت. نقص المعلومات المعتمد عليها في التقييم وعدم دقتها، وعدم توفرها في الوقت المناسب إضافة إلى اعتماد الطرق التقليدية في الاحتفاظ بها، الأمر الذي يصعب عملية استرجاعها وقت الحاجة إليها.

ث. عدم الاكتراث بنتائج التقييم وعدم استخدامها في الأغراض المحددة لها، مما يؤدي إلى التقليل من أهمية هذه العملية والابتعاد عن استخدامها.

المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما يكون البعض خفيا وغير واضحا.² وبعبارة أخرى فإن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة تسهم في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعيتها، إلا أنها قد تتعرض لمعوقات تحد من تأثيرها عليها.

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض أداء المورد البشري

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على أداء، فالثقافة المرنة تعتمد على العمل في مناخ من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمة واقتراح الحلول والبدائل في ضوء

¹ الحمود، أحمد حماد، "تقييم الأداء الوظيفي (طرق، معوقات، البدائل)"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، الأردن، ص: 20.

² جبرالد جرينيج، مرجع سابق، ص: 684.

الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات.

تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها:

1. الوضوح التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة بالأهداف والخطط العامة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
2. توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات: بين أجزاء التنظيم لتسهيل صنع القرار.
3. إلمام العامل بتاريخ منظمة: وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلع الوضغ غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
4. تنمية المهارات ورفع القدرات: وصقل خبرات العاملين لأقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف القادة والعاملين.¹

بالإضافة إلى:

1. حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم.
2. نظام الحوافز والمكافآت يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية، لذلك فالقيم المتعارف عليها بالمنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة بمكافآت ملموسة.
3. تحمل الاختلافات والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمتعارضة.
4. نظام الاتصالات يجب أن يكون شبيكيا حيث يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
5. ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن يتولد من ثقة والتفاف الأفراد حول مشروع منظماتهم والاندماج في ثقافتها.

تعتمد الثقافة المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع مستوى الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز المهام والأعمال، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم، وقد أثبتت التجارب أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة. إن العمل الروتيني يصيب العاملين بنوع من الإحباط والملل يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في

¹ زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص 63.

أنظمة المكافآت وأساليب الإشرافية وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بتغييرات جذرية في المنظمة لمواجهة مشكلات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ولاشك في أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء، حيث تشكل ضغوطاً يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية وحالات السوق غير المستقرة من كساد وتغيير في قوى العمل ومستوى الأجور والسياسات الحكومية.

كما أن للثقافة التنظيمية دور في تحسين مستوى الأداء، إذ تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوصيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب، بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئة التي تساهم في إبقاء اتجاه المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية الجماعات.

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى الأداء

إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير محبذة معيقة لأداء هو غياب الأطر الثقافية والتنظيمية كإطار مرجعي ممارس ومكتوب.

وتسهم الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة لذلك ومن أبرزها:¹

1. **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعد وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، كلما انخفض احتمال نشأة ثقافة قوية مشتركة.
2. **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المنظمات المتاحة للمنظمات القديمة.
3. **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية إلى انخفاض كفاءة وفعالية الأداء، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية فضلاً عن الأثر.
4. **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية، ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.

¹ بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء" مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة، 2003، ص: 72.

5. البيئة الخارجية: يسهم عدم استقرار بيئة المنظمة الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

6. التغيير التنظيمي: يترتب عن كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداها العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية، قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

وللثقافة التنظيمية دور في خفض مستويات الأداء إذ لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو محصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، القدرة على إنجاز العمل، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات العاملين في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه وبالتالي على أدائهم، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب الجديدة، ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فالأهمية الثقافية التنظيمية مضادة للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع الابتكار والإبداع، يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض مستوى الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري

هناك إجماع بين الباحثين على أن للقوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذلك رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيها بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

ويرى بعض الباحثين أنه للثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

1. تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في

طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

2. إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعملية أي تحفيز الأفراد ومكافأهم كل حسب

جهده مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة

المجتهدين ويوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير

- بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
3. تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
4. إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
5. ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزية حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى عكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديد المركزية والذي يغرس قيما ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
6. ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأفراد ورؤساء مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- رغم هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعائر التي تدفعها، فالممارسات هي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلونها عكس ذلك. بالإضافة إلى ذلك فهنالك أوجه أخرى للتأثير ثقافة المنظمة على أداء المورد البشري والتي نوردتها فيما يلي:
1. إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
2. إن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة غراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
3. تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر وفعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.¹

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم وحده (EARA)، مرجع سابق، ص: 84، 87.

المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، وتنقسم إلى معوقات إدارية، فنية ومادية تؤثر بدرجات متفاوتة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية المرنة في تحسين مستويات الأداء ومعدلاته.

أولاً: المعوقات الإدارية¹

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة على مستوى الأداء ما يلي:

1. المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة.
2. خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرون بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
3. عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ أو تمردهم، فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية.
4. خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
5. انعدام العدالة والمساواة في التعامل العاملين.
6. ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرؤساء بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي، أو لأسباب صحية واجتماعية.
7. التخطيط غير السليم عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي.
8. عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة وضعف الانضباط والصرامة في العمل.
9. عدم اهتمام الإدارة ببرامج التطوير وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.

ثانياً: المعوقات الفنية

من المعوقات الفنية، أهمها:²

1. غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطور.
2. ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة.

¹ زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق 70، 71.

² المرجع السابق، ص: 72، 73.

3. قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات.
4. نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.
5. عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة اتخاذ القرار ونظم دعم القرار.
6. تقادم التقنيات المستعملة في العمل القرار.
7. عدم وجود معايير تحدد مستوى أداء العاملين.
8. عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين في المنظمة.
9. ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات غياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم، باستخدام الأساليب العلمية، التقنيات الإبداعية، نظم المعلومات الإدارية، النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.

ثالثاً: المعوقات المادية

ومن المعوقات المادية أهمها:¹

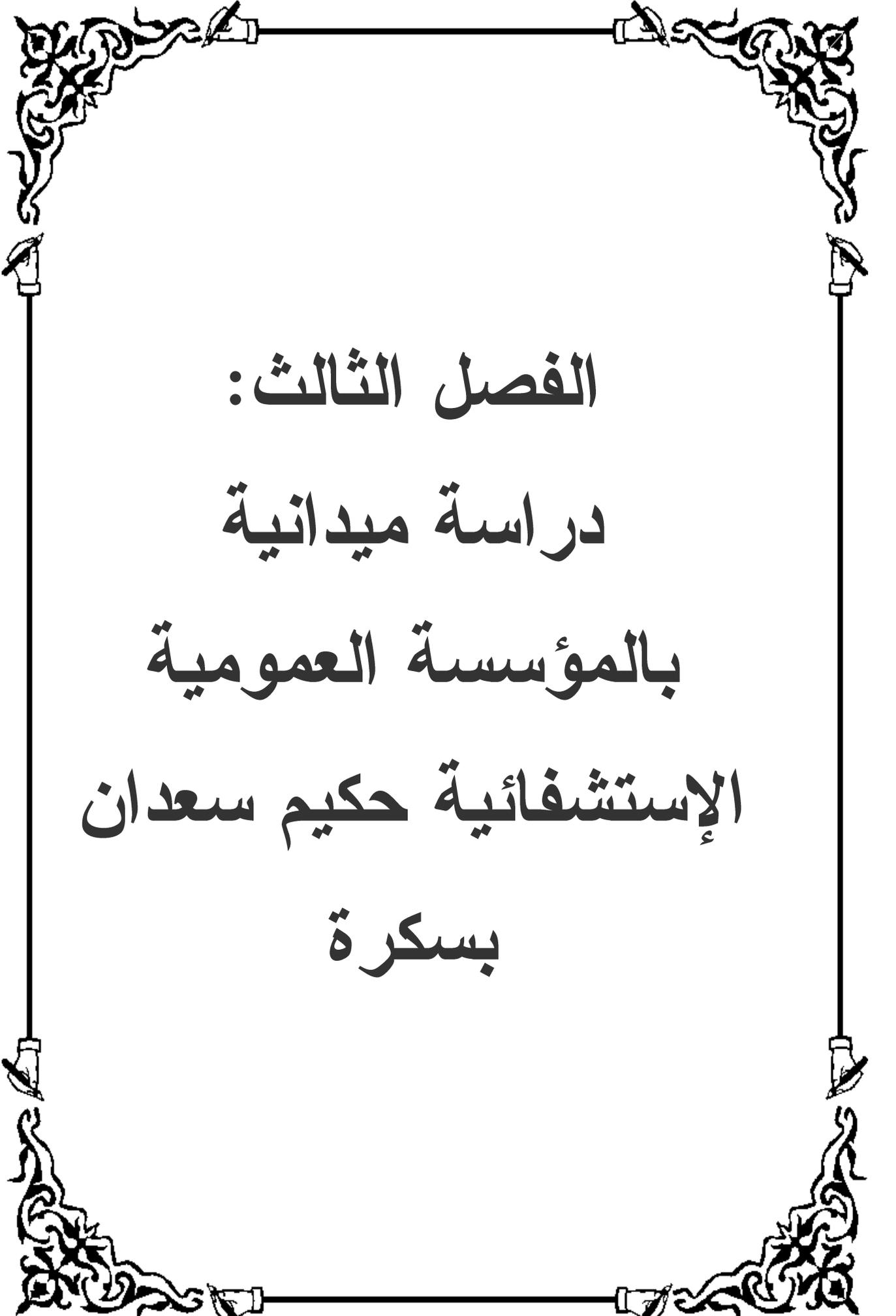
1. قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية المتطورة للمنظمات.
 2. محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات.
 3. ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة وتقنيات ومباني ومرافق المنظمة.
 4. قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.
 5. نقص الإمكانيات المادية لتحسين الأداء.
 6. قيود الميزانية: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بأن نفكر في وضع برامج وأنظمة مستقبلية لرفع مهارات منسوبيها في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.
 7. ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.
- يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والمادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، مما يعكس سلبيات قدرة العاملين على استثمار الثقافة التنظيمية في رفع أو تحسين مستويات الأداء، ومن ثم ثبات مستويات الأداء أو انخفاضها مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة والاستمرارية.

¹ المرجع السابق، ص ص: 72، 73.

خلاصة الفصل الثاني

يلعب أداء المورد البشري دورا هاما وضروريا لاستمرارية ونجاح المنظمة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته ومهاراته على خلق الإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري اهتماما كبيرا من طرف المسؤولين كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة، ولأنه من الموارد التي تكتسب العديد من المزايا التي تحقق لها الريادة، وهو كباقي الموارد فهو يؤثر ويتأثر بالعديد من العوامل والتي قد تزيد أو تنقص من أدائه الفعلي.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز هذه المؤثرات ولمعرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات حول ذلك وبغية تطوير وتحسين أدائه الذي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن خلال ما تناولناه من معرفة في الجانب النظري سنحاول إسقاط ذلك على المحيط العملي، وجاء اختيارنا للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري.



الفصل الثالث:
دراسة ميدانية
بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية حكيم سعدان
بسكرة

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، سنحاول في هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق للدراسة التطبيقية، والذي يضم ثلاثة مباحث أساسية:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، مهامها، والهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

في الثمانينات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب ولاية بسكرة وهو مستشفى الحكيم سعدان، ويقع هذا المستشفى في شارع الحكيم سعدان من مدينة بسكرة، ويتربع على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضا المركب الرياضي، أنشأ في 1895 من طرف الأخوات البيضاء وتم تأميمه في 1972 وحمل اسم حكيم سعدان (أحمد شريف سعدان) في هذه النشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، وفقا للمادة 02 من هذا المرسوم يمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع تتمتع في الشخصية المعنوية والتأهيل الطبي تغطي سكان بلدية سكان واحدة أو عدة بلديات.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

من بين المهام التي نصت عليها المادة 04 من المرسوم 07-140 السابق ذكره حق التكلف بصفة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإشفائي والتشخيص.
- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان تحسين مستخدمي الصحة وتحديد معارفهم.

وتسير كل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية مجلس إدارة المستشفى ويديرها مدير مزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

أ. مجلس الإدارة يضم الأعضاء التالية:

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المالية.

■ ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

■ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.

■ ممثل عن المستخدمين الطبيين.

■ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

■ رئيس المجلس الطبي.

ب. المدير:

يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:

■ تمثيل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية.

■ هو الأمر بالصرف.

■ يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.

■ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

■ ينقد مداوالات مجلس الإدارة.

■ يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد مرافقة مجلس الإدارة عليه.

■ يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

■ يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.

■ يعين جميع مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالاستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

■ يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

■ يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.

وحسب المادة 21 من المرسوم رقم 07-40 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف.

ت. المجلس الطبي:

فهو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:

■ التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

■ برنامج الصحة والسكان.

■ برنامج التظاهرات العملية والتقنية.

■ إنشاء هياكل طبية أو إغاثية.

▪ ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما مصالحي العلاج والوقاية.

ويضم المجلس الطبي ما يلي:

✓ مسئولي المصالح الطبية.

✓ الصيدلي المسئول عن الصيدلة.

✓ جراح الأسنان.

✓ شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات

في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين كيفيات الاتصال الرسمي بينها.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، من:

1. المدير: ويعين من طرف وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسة.

- الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.

- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته.

- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

1.1 مكتب التنظيم العام: يضم مكتب الأمانة ومكتب التنظيم.

تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

2.1 مكتب الاتصال: هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى

وهذا يكون بواسطة الانترنت (شبكة داخلية) الإكسترانت.

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: هو مكتب يقوم بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية، تنقسم إلى فرعين من النفقات:

- الفرع الأول يختص بالعتاد وتسيير المصالح: تشمل تسديد النفقات، الأدوات، الأثاث، العتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقمة، الألبسة، حظيرة السيارات، المباني، مصاريف التكوين قصيرة المدى بالجزائر للموظفين، وتحسين المستوى. من مهامه: إعداد وصولات الطلب، إعداد الميزانية، حساب مصاريف المهمات والعمال، إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاث أشهر، الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.
- فرع الأجور: ويعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية وهي بمتابعة الأجور والرواتب الخاصة بالمستخدمين والعمال على مستوى المديرية.

ب. مكتب الصفقات العمومية:

هو المكتب الذي يقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط وتقديمها للجنة الولائية على الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات والتي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة تنشأ على مستوى المديرية هما لجنة فتح العروض ولجنة تقييم العروض ويرأس اللجنة الثانية أعضاء يتم اختيارهم وفق الكفاءة والمناسب التي يشغلونها، ومن مهامها: إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات، إعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض، كتابة وتسجيل المحاضر، فتح الأظرف وتقييم العروض في سجل خاص، تسجيل الاتفاقات والمناقصات في سجلات خاصة.

ت. مكتب الوسائل والهياكل العامة: وينقسم هذا المكتب إلى أعمال عامة وأعمال الجرد.

تضم الأعمال العامة ما يلي:

- ✓ مراقبة أعمال المقاولات.
- ✓ متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.
- أما فيما يخص أعمال الجرد ما يلي:
- ✓ تسجيل كل العتاد وترقيمه.
- ✓ متابعة تحركات العتاد بالمستشفى.
- ✓ مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو مقيد في الدفاتر.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية وتضم هذه المديرية مكاتبين:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين، التوقيت العزل الإحالة على التقاعد وهذا من خلال السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين، عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة، استلام ملفات المتربصين لدى المؤسسة وتسطير برامج التربصات ومتابعتها أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعى أو مدعى عليها شخص معنوي ممثلة من طرف كشخص بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

ب. مكتب التكوين: من مهامه تحسين أداء العاملين وتطويرهم وتنظيم دورات تكوينية للعمال.

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والإعمال الصحية (الوثائق والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكلف بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصراً أساسياً لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية وتقوم المهام التالية:

▪ إعداد برامج الأطباء والشبه الطبيين.

▪ دراسة احتياجات الطبيين والشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى مكتب الدخول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف ومكتب تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتقييمها.

أ. مكتب الدخول:

يلعب هذا المكتب دوراً فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما أنه من مهامه: متابعة تحركات المريض منذ دخوله إلى غاية خروجه، تقييم إحصاءات المرضى (شهرياً، سنوياً)، تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة (النشاطات الصحية، تقارير حول الوفيات الآتية من الخارج والموضوعية حفظ الجثث)، تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المؤسسات الحكومية (البلدية، الدائرة، الأمن)، الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة.

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

هو عبارة عن أداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول العملية ويطبقها المختصون بحسابات التكاليف لتتبع وتسجل وتحلل عناصر التكاليف من مواد وعمالة وخدمات ومحاوله خفضها ما أمكن. ومن مهامها: حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفه.

ت. مكتب تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتقييمها:

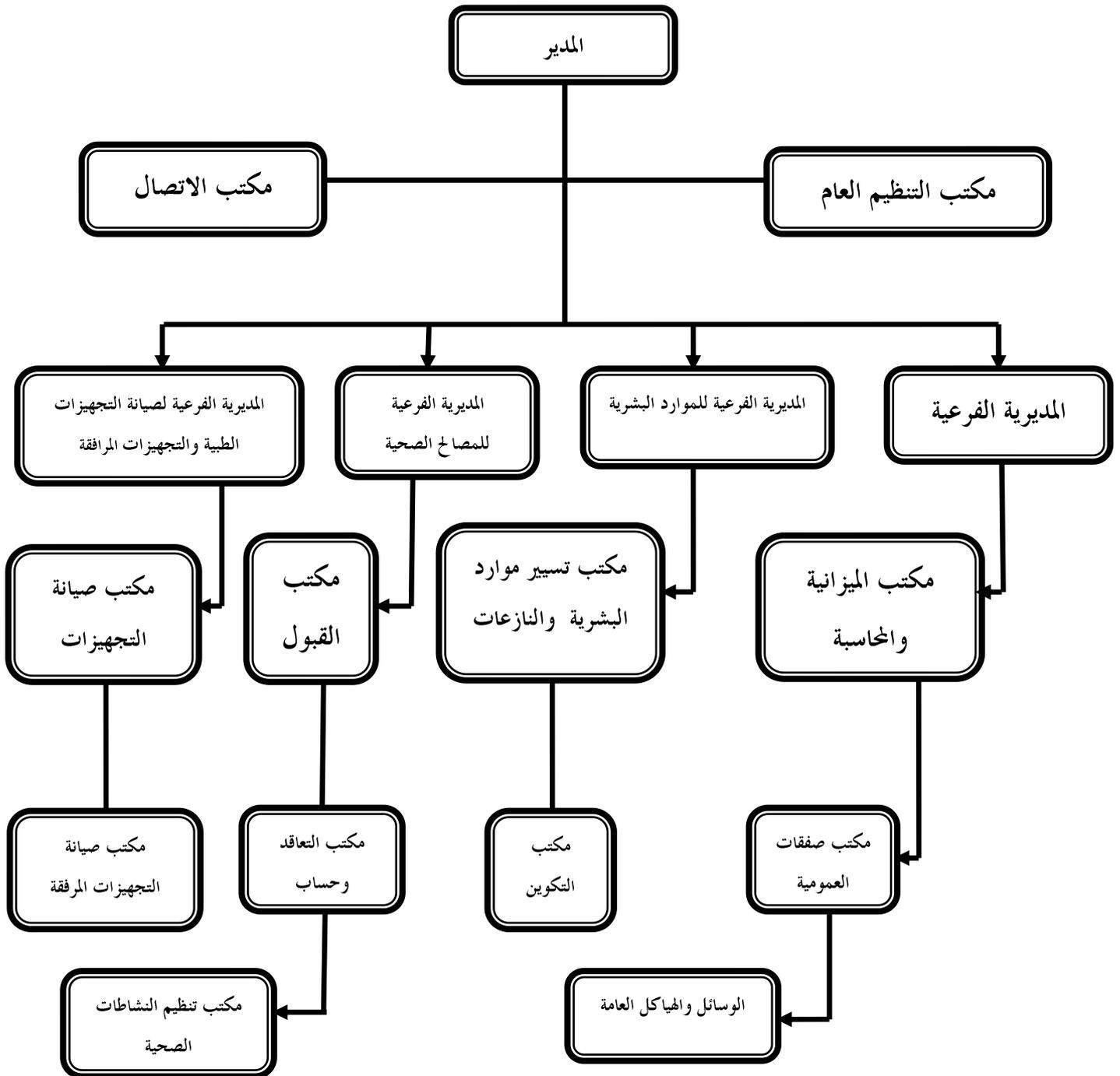
من مهامه: تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها والسهر على التسيير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها، يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان وإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري، تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها، تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة : تنقسم إلى مكتبين: مكتب صيانة الأجهزة

الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة، ومن بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية ما يلي: المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية المرافقة، تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ستتطرق في هذا المبحث إلى كل من منهج وأداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هو على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما فيها من طرق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري) تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس " أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري " ، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فنبات الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاقهم يتم الحصول على نفس النتائج ، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا لك أداء المورد البشري، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

■ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، تتمثل في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

■ **القسم الثاني:** خاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين:

✓ **الجزء الأول:** خاص بالثقافة التنظيمية، ويحتوي على (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

- **البعد الأول:** ثقافة القوة عدد عباراتها 6 من (01-06).

- **البعد الثاني:** ثقافة المهمة عدد عباراتها 6 من (07-12).

- **البعد الثالث:** ثقافة الدور عدد عباراتها 6 من (13-18).

- **البعد الرابع:** ثقافة الفرد عدد عباراتها 6 من (19-24).

✓ الجزء الثاني: خاص بأداء المورد البشري، ويحتوي على (17) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: الجهد عدد عباراته 5 من (25-29).

- البعد الثاني: القدرة عدد عباراته 9 من (30-38).

- البعد الثالث: إدراك الدور عدد عباراته 3 من (39-41).

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة ، وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	منخفض بشدة	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى

قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المجالات	درجات السلم	الإجابة
1.79_1	1	منخفض بشدة
2.59_1.80	2	منخفض
3.39_2.60	3	متوسط
4.19_3.40	4	مرتفع
5_4.20	5	مرتفع بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الأسلاك المشتركة والمهنيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان لولاية بسكرة، والبالغ عددهم عاملا. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 60 عاملا، حيث تم توزيع (60) إستبانة عبر زيارة ميدانية، استرد منها (49) إستبانة، بعد فحصها أستبعد منها 11 نظرا لضياع عدد منها وعدم تحقق شروط الإجابة الصحيحة في البعض الآخر.

الجدول رقم(03): توزيع الموظفين حسب الفئات

العدد	التخصص	الفئة
23	إداريين	الأسلاك
	تقنيين	المشتركة
173	مهنيين	العمال المهنيين
196	المجموع	

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

أولا: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- 1) المصادر الرئيسية: تم الحصول على بيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على العينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2) المصادر الثانوية: تم الحصول على معطيات من خلال عدة مراجع كالكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، وكذا الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) كما يلي:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Mrasures**): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (f): لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ت. تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور، ثقافة الفرد) في المتغير التابع وهو أداء المورد البشري، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

ث. اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال حساب معامل الالتواء (**Skweness**) والتفلطح

(**Asymétrie**) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ج. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (**Cronbach's Cefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

ح. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولا: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بـ **صدق الأداة (Validity)** قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و للتحقق

من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

1. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث

تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب منهم أيضا النظر في أداة البحث من ناحية عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتوياتها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري ل لأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.961) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج، كما يلي:

الجدول رقم(04): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.861	0.743	6	ثقافة القوة	الثقافة التنظيمية
0.925	0.856	6	ثقافة المهمة	
0.857	0.735	6	ثقافة الدور	
0.906	0.822	6	ثقافة الفرد	
0.968	0.938	24	المجموع	
0.877	0.770	5	الجهد	
0.762	0.581	9	القدرة	
0.788	0.621	3	إدراك الدور	
0.907	0.824	17	المجموع	
0.961	0.924	41	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V21.

من خلال هذا الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.924) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الاستبانة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

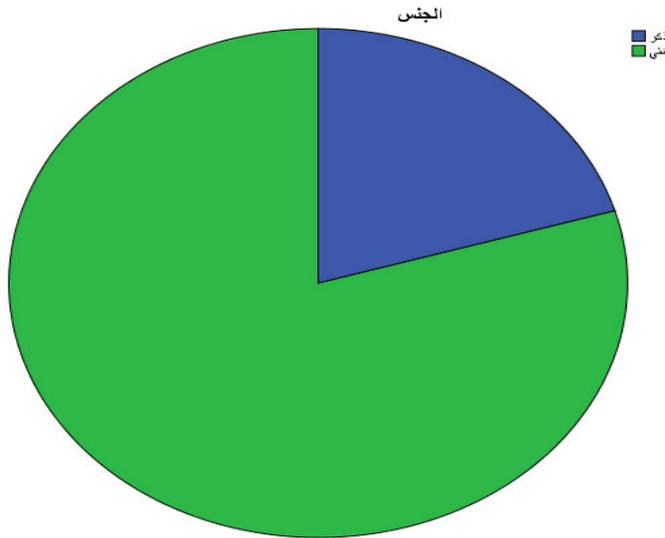
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	%20.40
	أنثى	39	%79.60
	المجموع	49	%100
العمر	أقل من 30 سنة	17	%34.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	%61.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	%02
	من 50 سنة فأكثر	1	%02
المجموع	49	%100	
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	10	%20.4
	بكالوريا	5	%10.2
	ليسانس	24	%49
	دراسات عليا	6	%12.2
	مهندس دولة	4	%8.2
	المجموع	49	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	%38.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	%53.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	2	%4.1

2%	1	من 15 سنة إلى 25 سنة
2%	1	من 25 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يظهر من الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث حيث بلغت نسبتهن (79.60%) أما النسبة المتبقية والمتمثلة في (20.40%) هي نسبة الذكور. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

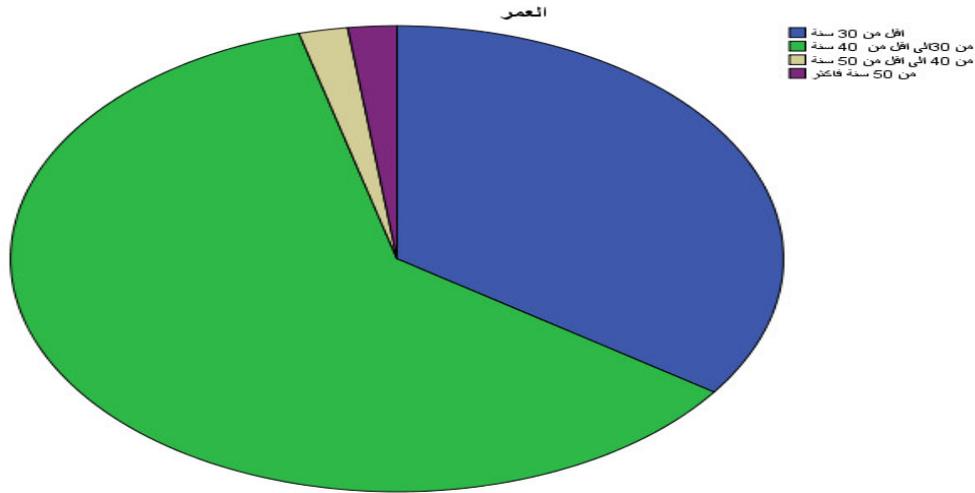
الشكل رقم (09): خصائص عينة البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (61.3%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (34.70%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) والفئة من (50 سنة فأكثر) بلغت نفس النسبة والمتمثلة في 02%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

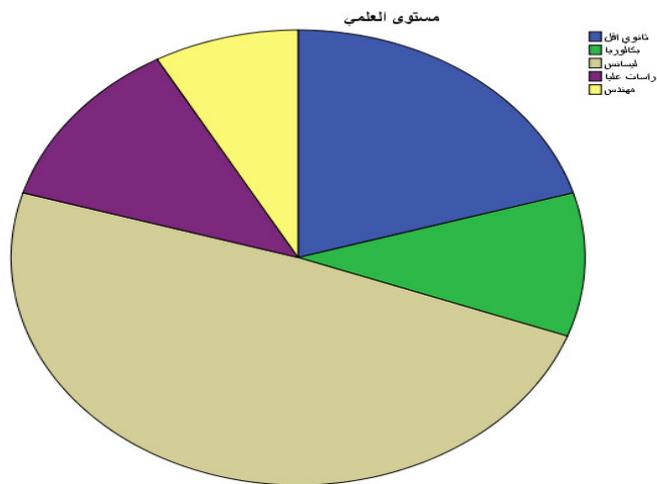
الشكل رقم (10): خصائص عينة البحث حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (49%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس ، أما في ما يخص المستوى الثانوي فنسبة (20.4%)، ونسبة (10.2%) لمستوى بكالوريا، كما تبلغ (12.2%) كنسبة للدراسات العليا، وفي الأخير تبلغ نسبة المتحصلين على شهادة مهندس دولة (8.2%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفين مستشفى حكيم سعدان بسكرة هم من حاملي الشهادات الجامعية. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

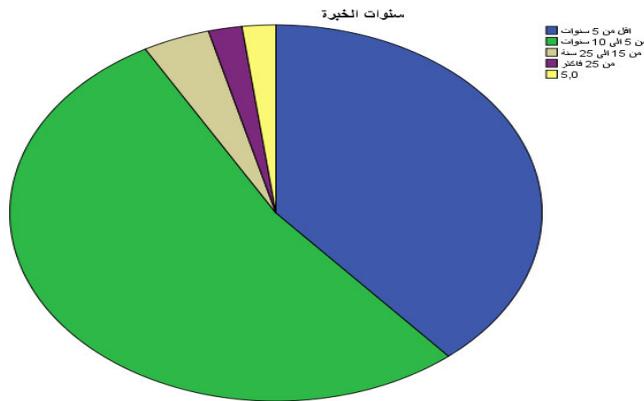
الشكل رقم (11): خصائص عينة البحث حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

بالنسبة لسنوات الخبرة وعند النظر فيها لدى المبحوثين نجد أن (53.1%) تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ونجد نسبة (38.8%) تقع في المجال (أقل من 5 سنوات)، أما نسبة (4.1%) تقع في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذي بلغت خبرتهم (من 15 إلى 25 سنة فأكثر) والذين خبرتهم من (25 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (2%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا يعني أن مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في المستشفى محل الدراسة.

الشكل رقم (12): خصائص عينة البحث حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (Asymétrie و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

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

الجدول رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis		Asymétrie		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات - الأبعاد
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.668	0.039	0.340	0.156	4.69	2.36	ثقافة القوة
0.668	0.593	0.340	0.737-	4.83	1	ثقافة المهمة
0.668	0.512-	0.340	0.211-	4.67	1.67	ثقافة الدور
0.668	0.429	0.340	0.333-	4.83	1	ثقافة الفرد
0.668	0.340-	0.340	0.197-	4.87	2.62	الثقافة التنظيمية
0.668	0.448	0.340	0.716-	4.56	2.89	الجهد
0.668	0.862-	0.340	0.330	5	3	القدرة
0.668	0.065	0.340	0.417-	4.53	1.64	إدراك الدور
0.668	0.185-	0.340	0.145-	4.73	3	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن معاملات الالتواء (Asymétrie) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (0.330 و-0.737) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (0.593 و-0.862) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (- 10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3).

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية

السؤال الأول: ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
ثقافة القوة					
01	يتم ضبط العمل في المنظمة من قبل الإدارة العليا	3.704	0.4680	1	مرتفع
02	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للموظف	3.316	0.8252	4	متوسط
03	تتوافر قواعد وإجراءات واضحة في العمل	3.167	0.7477	5	متوسط
04	لا يتم إتباع أسلوب التسلط في المنظمة	3.075	0.8123	6	متوسط
05	يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات في المنظمة	3.551	0.9143	2	مرتفع
06	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من طرف الإدارة العليا	3.393	0.8758	3	متوسط
ثقافة المهمة					
07	يسود روح التعاون بين العاملين في المنظمة	3.755	1.0903	1	مرتفع
08	تعمل المنظمة على تكييف الموظف مع ظروف عمله	3.265	1.2209	5	متوسط
09	توجد مرونة في إجراءات العمل في المنظمة	3.449	1.0619	2	مرتفع
10	تهتم المنظمة بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف	3.347	0.9693	4	متوسط
11	تركز المنظمة على العمل والانجاز	3.388	0.9750	3	متوسط
12	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	2.959	1.1540	6	متوسط
ثقافة الدور					
13	يوجد وصف وظيفي واضح في المنظمة	3.163	1.0675	4	متوسط
14	ينظر دائما إلى دور الموظف في العمل لا إلى شخصه	2.816	1.1488	6	متوسط

متوسط	5	1.1726	3.00	تعمل المنظمة على وضع الشخص المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصل عليها	15
متوسط	3	1.2995	3.245	توفر المنظمة الأمن الوظيفي للموظف	16
متوسط	2	0.9962	3.388	تعمل المنظمة على أنظمة والتعليمات لتسهيل إنجاز الأعمال	17
متوسط	1	1.1331	3.388	توجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في المنظمة	18
متوسط	4	0.8122	3.0748	ثقافة الفرد	
مرتفع	1	1.0977	3.408	يتمتع العاملون باستقلالية في إنجاز أعمالهم	19
متوسط	4	1.0655	3.102	تهتم المنظمة بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين	20
متوسط	5	1.2146	2.939	تعمل المنظمة على تحقيق العدل والمساواة بين العاملين	21
متوسط	2	1.1902	3.286	يسود المنظمة جو من الترابط والتماسك بين العاملين	22
منخفض	6	1.0206	2.571	يتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	23
متوسط	3	1.0992	3.143	تعمل المؤسسة على مساعدة العاملين فيها ومراعاة حاجاتهم	24
متوسط		0.6671	3.2670	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

1- ثقافة القوة:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "ثقافة القوة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4660) بانحراف معياري (0.5208). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد ثقافة القوة ضمن اتجاهات آراء مرتفعة ومتوسطة، و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.4680،0.9143)، وكان أعلى متوسط للعبارة رقم 01 بـ متوسط يقدر بـ (3.704) والتي تشير إلى أن ضبط العمل في المنظمة يتم من قبل الإدارة العليا، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.551) والذي يشير لوجود تشدد واضح في تنفيذ التعليمات في المنظمة، بينما كان المتوسط الحسابي للعبارة 04 بـ (3.075) إذ يتم إتباع أسلوب التسلط في المنظمة، وعلى العموم واستنادا على إجابات الباحثين نستنتج أن ثقافة القوة مرتفعة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

2- ثقافة المهمة:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "ثقافة المهمة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3605) بانحراف معياري (0.8252). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد ثقافة المهمة أغلبها ضمن اتجاهات آراء متوسطة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.959-3.755) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.9693-1.2209)، والتي كانت أعلى متوسط للعبارة 01 بـ (3.755) والتي تشير إلى أن روح التعاون بين العاملين مرتفعة، أما فيما يخص المرتبة الثانية التي تستحوذها عبارة 03 بمتوسط (3.449) وهذا يدل على وجود مرونة مرتفعة في إجراءات العمل في المنظمة، بينما تأخذ العبارة 02 متوسط (3.265) والذي يشير على أن المنظمة تعمل على تكييف الموظف مع ظروف عمله.

ومن هذه النتائج نلاحظ أن ثقافة المهمة متوسطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

3- ثقافة الدور:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "ثقافة الدور" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1667) بانحراف معياري (1.136). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد ثقافة الدور كلها ضمن اتجاهات آراء متوسطة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.816-3.388). وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (20.996 - 1.2995)، ومن هذه النتائج نلاحظ أن ثقافة الدور متوسطة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

4- ثقافة الفرد:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "ثقافة الفرد" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0748) بانحراف معياري (0.8112). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء متوسطة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد ثقافة الفرد أغلبها ضمن اتجاهات آراء متوسطة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.571-3.408) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.0206-1.2146)، وهذا دليل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة تشجع الموظفين على إبداء آرائهم وتقديم الأفكار الجديدة التي قد تفيد المؤسسة.

ثانيا: مستوى أداء المورد البشري

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري.

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير أداء المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	الجهد(الدافعية/الرغبة)	3.9369	0.5298	2	مرتفع
01	لديك الرغبة والحماس لأداء المهام الموكلة إليك	4.065	0.5793	3	مرتفع
02	تبذل الجهد الكافي في إنجاز الأعمال الموكلة إليك	3.905	0.3993	5	مرتفع
03	تتأثر دائما لتقديم أفضل ما عندك من قدرات عند أداء عملك	4.00	0.5893	4	مرتفع
04	لديك الجاهزية والاستعداد خارج أوقات العمل الرسمي عند أداء عملك	4.633	1.1672	1	مرتفع بشدة
05	تحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك لتحقيق الخطط والأهداف الموضوعية	4.082	0.7023	2	مرتفع
	القدرة	3.9046	0.9048	3	مرتفع
06	لديك المعارف اللازمة لأدائك لعملك	4.020	0.6288	6	مرتفع
07	لديك المهارة الكافية لتوظيف معارفك عند أدائك لعملك	4.102	0.6206	1	مرتفع
08	لديك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليك	4.020	0.7214	5	مرتفع
09	يتوفر لديك المهارة على حل مشكلات العمل	3.755	0.6931	7	مرتفع
10	تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد	4.041	0.7348	3	مرتفع
11	تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك بدقة	4.082	0.8376	2	مرتفع
12	يتناسب تخصصك مع طبيعة وظيفتك	3.490	1.3090	9	مرتفع

مرتفع	8	0.9534	3.612	تتناسب كميات العمل التي يتم إنجازها مع المعايير الموضوعية	13
مرتفع	4	0.7770	4.020	توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تنتج من قيامك لعملك	14
مرتفع	1	0.58926	4.000	إدراك الدور	
مرتفع	1	0.7895	4.041	لديك معرفة وإلمام بمتطلبات الوظيفة التي تشغلها	15
مرتفع	2	0.8289	3.980	المهام التي توكل إليك لأدائها واضحة	16
مرتفع	3	0.7214	3.980	لديك علم بالأنظمة والقوانين التي يجب التقيد بها في العمل	17
مرتفع		0.40767	3.9310	أداء المورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

1 إدراك الدور:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد إدراك الدور جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.00) بانحراف معياري (0.5892). ووفقا لمقياس الدراسة فإلن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء م مرتفع. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد إدراك الدور ضمن اتجاهات آراء مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.980-4.041) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.7214-0.8289). وهذا ما يؤكد بأن العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة لديهم معرفة وإلمام بالمتطلبات الوظيفية التي يشغلونها، وأن المهام التي توكل إليهم واضحة وبأن لديهم علم بالأنظمة والقوانين التي يجب التقيد بها في العمل.

2 الجهد: (الدافعية)

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "الجهد" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9369) بانحراف معياري (0.5298). ووفقا لمقياس الدراسة فإلن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مرتفع. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الجهد ضمن اتجاهات آراء مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.905-4.633) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.3993-1.1672). وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة لديهم الرغبة والحماس لأداء المهام الموكلة إليهم وبذل الجهد الكافي في إنجاز الأعمال ويتأبرون لتقديم أفضل ما عندهم من قدرات عند أداء العمل،

كما أن لديهم الجاهزية والاستعداد خارج أوقات العمل الرسمي لأداء العمل، حرصا منهم لتنفيذ الأعمال الموكلة لتحقيق الخطط والأهداف المرغوبة.

3 -القدرة:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "القدرة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9046) بانحراف معياري (0.9048). ووفقا لمقياس الدراسة فلين هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مرتفع. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القدرة ضمن اتجاهات آراء مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.490-4.102) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.6206-1.3090). وهذا ما يبين لنا أن العاملين في المؤسسة لديهم المعارف اللازمة لأداء أعمالهم، والمهارة الكافية لتوظيف تلك المعارف عند أدائهم أعمالهم، كما أن لديهم القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم. وكخلاصة للنتائج السابقة، و من خلال الجدول رقم (08) تبين أن مستوى أداء المورد البشري مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.931) بانحراف معياري (0.40767).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على أداء المورد البشري ب المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.788	1	0.788	5.153	0.028
الخطأ	7.189	47	0.153		

المجموع الكلي	7.977	48
---------------	-------	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
معامل التحديد (R^2) = 0.099.

معامل الارتباط (R) = 0.314.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.153) وبمستوى دلالة (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 9.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار ($B\hat{e}t\alpha$)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثقافة التنظيمية	0.314	2.270	0.028	0.314	0.099

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.270) وبمستوى دلالة (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (9.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المورد البشري، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.314$) إلى العلاقة متوسطة بين المتغيرين، وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة".
سنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثقافة التنظيمية	0.314	0.105	0.402	3.007	0.004	0.402	0.161

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.007) وبمستوى دلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة". بالإضافة إلى أن قوة العلاقة بين ثقافة القوة وأداء المورد البشري بلغت (0.402).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ضبط العمل واتخاذ القرارات يتم من قبل الإدارة العليا عن طريق توافر قواعد وإجراءات واضحة في انجاز المهام وهذا يلعب دورا في التأثير على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد

R ²	R						
0.041	0.202	0.164	1.413	0.202	0.071	0.100	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.413) بمستوى دلالة (0.164) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

ونفسر ذلك بأن المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة لا تعمل على دمج العاملين مع بيئة عملهم ولا توفر الجو الملائم لذلك لتحقيق الأهداف المسطرة وتفتقر للمرونة في تنفيذ إجراءات العمل.
رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H₀₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

متغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثقافة التنظيمية	0.163	0.076	0.300	2.154	0.036	0.300	0.090

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.154) وبمستوى دلالة (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)", بالإضافة إلى أن قوة العلاقة بين ثقافة الدور وأداء المورد البشري بلغت (0.300).

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة تركز على إنتاجية العامل والقيمة التي يعطيها كمجهود لرفع أداء المنظمة والعمل على تسهيل إنجاز الأعمال بانتهاج أسلوب التخصص.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{04} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الوابعة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثقافة التنظيمية	0.148	0.070	0.294	2.110	0.040	0.294	0.087

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.110) وبمستوى دلالة (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة والمتتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)"، بالإضافة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين ثقافة الفرد وأداء المورد البشري بلغت (0.294).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة تدعم العلاقات بين العاملين والعمل على مساعدتهم ومراعاة حاجاتهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم لما له من شأن في زيادة دافعية العاملين للعمل وهذا ما ينعكس على الجهد المبذول من طرفهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

خلاصة الفصل الثالث

- لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان لولاية بسكرة، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الأداء، ثقافة الفرد) وأداء المورد البشري، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليلها باستخدام إحصاءات عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار، ...، ثم اختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

الذاتمة

الخاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والمهمة التي بدأ الاهتمام بها كمصطلح جديد يتداول في المنظمات، كونها أسلوب من أساليب التعزيز الذاتي لتلك المنظمات، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وذلك من خلال كفاءة المورد البشري الذي بدوره يتحدد بمدى ايجابية وقوة ما يحمله من ثقافة في المنظمة، كما أن المورد البشري هو من أهم موارد المنظمة، ومن أهم العوامل التي تساعد على التكيف مع التغيرات في بيئة أعمالها، ومن ثم زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

فالمنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع، فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز التي من شأنها أن تدفع بالموظف لبذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

1. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على تفكير العاملين، وسلوكياتهم أو تصرفاتهم في المنظمة.
2. هناك أنواع متعددة من الثقافة التنظيمية من بينها: ثقافة القوة، ثقافة الفرد، ثقافة المهمة، ثقافة الدور... الخ.
3. تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على أداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز.
5. يصنف أداء المورد البشري إلى عدة أصناف من أهمها هي: أداء المهام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس.
6. يتحدد أداء المورد البشري نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد وإدراك الدور والقدرات.

النتائج التطبيقية:

ومن خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان، والتي تضمنت تحليل الإستبانة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة، تتمتع بمستوى مرتفع وذلك وفقا لمقياس الدراسة.

- بينت الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة هي على التوالي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

1. **ثقافة القوة:** حيث سجلت أكبر قيمة لإجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.466) والانحراف المعياري (0.520).

2. **ثقافة الدور:** حيث سجلت قيمة متوسطة لإجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.166) وقيمة الانحراف المعياري (1.136).

3. **ثقافة الفرد:** حيث سجلت قيمة متوسطة لإجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.074) وقيمة الانحراف المعياري (0.812).

4. **ثقافة المهمة:** حيث سجلت قيمة متوسطة لإجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.360) وقيمة الانحراف المعياري (0.825).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والجانب التطبيقي من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم

الخروج بمجموعة من التوصيات:

5. تعزيز الثقافة السائدة باعتبارها ثقافة إيجابية تحسن من أداء المورد البشري ومن ثم الأداء العام للمنظمة.

6. إتباع أسلوب واضح في إصدار الأوامر لتوضيح الهدف منها.

7. القيام بعملية التوظيف على أساس المهارة والخبرة.
8. منح الاستقلالية للعاملين في تأدية الأعمال.
9. إفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
10. دعم أشكال العمل ضمن الفريق.

آفاق الدراسة:

- نتمنى أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات قادمة يتم الاتساع فيها و إثرائها باعتبارها موضوعاً جدياً و ذا أهمية بالغة للأفراد و للمنظمات.
- ومن المواضيع التي يمكن أن نقتراح البحث فيها:
- أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الاستشفائية.
 - الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي في المؤسسة.
 - أثر التغيير الثقافي على أداء المورد البشري في المؤسسة.



قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك في العنصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2004.
3. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أندرو سيزلافي، مارك والأس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة بلقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، مصر، 2002.
6. بهاء الدين المنحي العسكري، أنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
7. جمال الدين المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
8. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
9. جلم الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. جيرالد جرينيغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
12. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
14. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2000.

17. زهير ثابت، كيف تقيم إدارة الشركات والعاملين، دار ضياء، القاهرة، 2001.
18. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
19. سعد عامر، أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، الأردن، 2010.
20. سهيلة محمد علي عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
21. سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع التنافسي، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2013.
22. سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر التنظيمية المنهجية والتطبيقات العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
23. شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
25. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
27. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة للعربية، القاهرة، 1998.
28. العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورية، مصر، 2010.
29. على أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان، 2006.
30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008.
31. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
32. محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة، مصر، 2000.
33. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
35. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
36. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.

37. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
38. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
40. مؤيد الفضل، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
41. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
42. نايف المعايطه، صالح سالم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
43. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرسائل والأطروحات:
44. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين"، الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.
45. أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
46. إلياس سالم، "الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - ALGAL وحدة EARA المسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2006.
47. إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
48. لبياه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقاسم، تلمسان، الجزائر، 2010.

49. جاسم بن فيحان الدويسي، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في علوم الأمنية (غير منشور)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
50. رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، رسالة ماجستير في إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
51. زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008.
52. سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعة: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.
53. الشريف طلال عبد الملك، "الأنماط القيادية وعلاقتها لأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
54. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
55. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
56. عاشوري إبتسام، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

57. عبد الكريم الثويني، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1429.
58. عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
59. غازي حسن عودة الحلابين، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، غزة، 2013.
60. لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006/2005.
61. لينده بن قرقورة، "الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
62. نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كهرباء و الغاز سونلغاز"، رسالة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
63. نوال شين، "دور الأداء الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية"، رسالة الماجستير في تسيير المؤسسات، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
64. وافية صحراوي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة الجزائر سابقا" أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.

المجلات:

65. بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة، 2003.

66. حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الأردن، 2013.
67. حسين علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
68. الحمود، أحمد حماد، "تقييم الأداء الوظيفي (طرق، معوقات، البدائل)"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، الأردن، 2007.
69. خميس ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في شركة عامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 6، العراق، 2012.
70. رائد إسماعيل عباينة، ماجد أحمد حتملة، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
71. زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
72. سامي عبد الله المدان، وآخرون، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2010/03/20، عمان.
73. عبد الفتاح بو خمخم، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصادية والمجتمع، قسنطينة، العدد 6، 2010.
74. عبد الفتاح يوخمخم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الاقتصادية والمجتمع، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة منتورة، قسنطينة، 2010.
75. عزاوي عمر، عجلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.
76. منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.

المؤتمرات والملتقيات:

77. إبتسام عبد الرحمن الحلواني، "من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
78. إبراهيم احمد عواد جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009/11/4.
79. عبد اللطيف محمود، أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
80. غوفي عبد الحميد، لعلام لامية، "أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول تسيير موارد بشرية:التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 25، 26 فيفري، 2014.

المواقع الالكترونية:

81. أحمد سيد الكردي، تنمية الأداء، متوفرة على موقع كنانة اونلاين، 22/03/2016، 10:49،

[http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)

المراجع الأجنبية:

82. Brigitte Charles, **palarere et autre ,La performance au travail et déterminants psychologique ,in bilan des connaissance**, de sylves, santonge et victorhainses ,gestion des performances au travail Boeck, paris, 2007.

83. Bulent Aydin, Adnan Ceylan, " **The role of organizational culture on Effectiveness :Economic a Management**" ,2009.

84. Fred C.Lunenburg, "**Organizational Culture: Performance Relationships-Views of Excellence and Theory Z**" ,National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, New York, Vol 29, No4, 2011.



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير موارد بشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري" - دراسة حالة مستشفى حكيم سعدان- بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري لدى موظفين مستشفى حكيم سعدان بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة:

صكاك سمية

إشراف الأستاذة:

دوباخ سعيدة

السنة الجامعية: 2016/2015

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للموظفين، لذا نرجو منكم التكرم للإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل بالوريا ليسانس

ماجستير دراسات عليا مهندس

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية بمسشفى حكيم سعدان بسكرة، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

أ-ثقافة القوة

01	يتم ضبط العمل في المنظمة من قبل الإدارة العليا					
02	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للموظف					

					تتوافر قواعد وإجراءات واضحة في العمل	03
					لا يتم إتباع أسلوب التسلط في المنظمة	04
					يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات في المنظمة	05
					يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من طرف الإدارة العليا	06

ب-ثقافة المهمة

					يسود روح التعاون بين العاملين في المنظمة	07
					تعمل المنظمة على تكييف الموظف مع ظروف عمله	08
					توجد مرونة في إجراءات العمل في المنظمة	09
					تهتم المنظمة بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف	10
					تركز المنظمة على العمل والإنجاز	11
					يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	12

ج-ثقافة الدور

					يوجد وصف وظيفي واضح في المنظمة	13
					ينظر دائما إلى دور الموظف في العمل لا إلى شخصه	14
					تعمل المنظمة على وضع الشخص المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصل عليها	15
					توفر المنظمة الأمن الوظيفي للموظف	16
					تعمل المنظمة على أنظمة والتعليمات لتسهيل إنجاز الأعمال	17
					توجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في المنظمة	18

د-ثقافة الفرد

					يتمتع العاملون باستقلالية في إنجاز أعمالهم	19
					تهتم المنظمة بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين	20
					تعمل المنظمة على تحقيق العدل والمساواة بين العاملين	21
					يسود المنظمة جو من الترابط والتماسك بين العاملين	22
					يتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	23
					تعمل المؤسسة على مساعدة العاملين فيها ومراعاة حاجاتهم	24

أداء المورد البشري من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

الجهد (الدافعية/الرغبة)

					لديك الرغبة والحماس لأداء المهام الموكلة إليك	25
					تبذل الجهد الكافي في إنجاز الأعمال الموكلة إليك	26
					تثابر دائما لتقديم أفضل ما عندك من قدرات عند أداء عملك	27
					لديك الجاهزية والاستعداد خارج أوقات العمل الرسمي عند أداء عملك	28
					تحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك لتحقيق الخطط والأهداف الموضوعية	29

القدرة

					لديك المعارف اللازمة لأدائك لعملك	30
					لديك المهارة الكافية لتوظيف معارفك عند أدائك لعملك	31
					لديك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليك	32
					يتوفر لديك المهارة على حل مشكلات العمل	33
					تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد	34
					تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك بدقة	35
					يتناسب تخصصك مع طبيعة وظيفتك	35
					تتناسب كميات العمل التي يتم إنجازها مع المعايير الموضوعية	37
					توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تنتج من قيامك لعملك	38

إدراك الدور

					لديك معرفة وإلمام لمتطلبات الوظيفة التي تشغلها	39
					المهام التي توكل إليك لأدائها واضحة	40
					لديك علم بالأنظمة والقوانين التي يجب التقيد بها في العمل	41

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي إستبانة البحث

الرقم	الأستاذة	الكلية
01	أ/دوباخ سعيدة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	أ/بنوناس صباح	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	أ/صولح سماح	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	أ/جبيرات سناء	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير