



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة - مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

فني فضيلة

شاطري حمزة

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ
مُخْتَلِفٍ أَلْوَانٍ كَالْزُبُرِ
الْمُتَنَعِقِ
فِي ظِلِّهَا يُنَزِّلُ السَّلْطَنَ
الْمُتَنَزِّلِ
الَّذِي يُرْسِلُ الْمَطَرَ
فَيَنْحَلِّقُ فِيهِ الرِّبَابَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْغَيْثَ
فَيُجْعَلُ فِيهِ لُجُنَّجًا
رَوَابِقًا
وَالَّذِي يُسَوِّدُ
الْبَدَنَ وَالْجِبَالَ أَسْوَدًا
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

قال الله تعالى:

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ هَمَمْتَ طَائِفَةً مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصُرُّونَكَ
مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

عَظِيمًا﴾ (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وقال الله تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(سورة المجادلة: 11)

صدق الله العظيم .

وعن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا،
سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ».

كلمة شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة و الباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر تقديرا و عرفانا للأستاذة الفاضلة: فني فضيلة المشرفة على هذا العمل المتواضع وعلى كل ما أسدته لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، ولا ننكر أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها، أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء، كما أشكر الأساتذة محكمي الاستمارة و الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر إدارة قسم التسيير على كل ما قدموه لنا نحن الطلبة من تسهيلات منذ حط الرحال بهذه الجامعة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، وخاصة زملائي وزميلاتي في الدفعة، وأخص بالذكر، معافي محمد الهادي، بوسحابة مراد، ساسي محمد امين، وأيضا زملائي من قريب وبعيد وأخص بالذكر قاسمي سيف الدين، بلال بوغفيري ، لحسن خلوحي ، عمي عمار، أسأل الله لهم التوفيق جميعا وشكرا جزيلا. كما أشكر مدير مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس الذي قدم لي يد العون وكل التسهيلات في إجراء الدراسة الميدانية، وكل عمال المؤسسة ، إلى كل هؤلاء وغيرهم من جنود الخفاء شكرا جزيلا.

الباحث

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى البارئ الذي خلقتني فأحسن خلقتي

إلى من رحلوا وغابوا و تبقى القلوب تذكركم

إلى من كانوا سبب في وجودي إلى من شاركوني الصعاب

ووقفوا إلى جانبي إلى الذين كانوا قدوة في حياتي

إلى الذين علموني معنى الأمل والسعي وراءه والصبر

إلى جميع الأحبة والأصدقاء "قاسمي سيف الدين ، ساسي محمد امين ، بوسحابة مراد، معافي

محمد الهادي، بلال بوغفيري ، قويدر عبد الله ، لخلوحي لحسن.... "

إلى كل طلبة تسيير الموارد البشرية دفعة 2016 - 2017

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الأداء لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في المؤسسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس والبالغ عددهم (94) موظف وموظفة، واستخدم الطالب طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50)، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (40) إستبانة وكانت (35) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي.

و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المؤسسة الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالة المطلوبة، كما على المؤسسة تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

Abstract

The aim of this study was to identify the attitudes of the staff at the Auras Mills Corporation "Ares Unit" towards the level of the prevailing organizational culture and also to identify their level of performance. This study aims at identifying the impact of the organizational culture in its various dimensions on the performance of the employees of the organization.

The sample of the target population of workers at the Auras Mills Corporation "Ares Unit" is 94 *workers*. The student used the simple random sampling method (50 *workers*, where a questionnaire was distributed to them through a field visit and 40 responses were retrieved. 35) of which are valid for statistical analysis. The student used the analytical descriptive method to reach the results of the study. Several statistical methods were used to analyze the data, including: descriptive statistics scale, alpha kronbach stability coefficient, simple regression analysis.

The study found the following important results:

There is a statistically significant effect of organizational beliefs on employee performance.

There is a statistically significant effect of organizational expectations on employee performance.

There is no statistically significant effect of organizational values on employee performance.

There is no statistically significant effect of organizational norms on employee performance.

The study reached several recommendations, the most important of which is the following: The institution has the continuous attention and follow-up by the supervisors to the suggestions made by the subordinates as well as providing the information needed by the employees in a timely manner and simplifying them in order to perform the required efficient and effective work. For employee behavior.

- قائمة الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
17	كيف تتكون الثقافة التنظيمية	02
17	طرق نشر الثقافة التنظيمية	03
25	العوامل المؤثرة في الأداء	04
35	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	05
36	طريقة التدرج البياني	06
56	مراحل الإنتاج	07
60	تمثيل الأجوبة الخاصة- الجنس-	08
61	تمثيل الأجوبة الخاصة- العمر-	09
62	تمثيل الأجوبة الخاصة- المؤهل العلمي-	10
63	تمثيل الأجوبة الخاصة- سنوات الخبرة-	11

- قائمة الجداول -

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	نتيجة المقارنة المزدوجة	01
38	الفرق بين مدخل الإدارة بالأهداف والمدخل التقليدي	02
48	الوحدات التجارية و الإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد	03
52	أنواع وعدد الشاحنات بالمؤسسة	04
55	أنواع منتجات المؤسسة	05
59	نتائج صدق الاستبيان	06
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
62	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
64	اختبار التوزيع الطبيعي (كولجرف - سمرنوف)	11
64	اختبار التوزيع الطبيعي (شبيرو - ويك)	12
65	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور الثقافة التنظيمية	13
68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور أداء العاملين.	14
70	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
70	خلاصة النموذج	16
71	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
71	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
72	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
72	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	إهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
	مقدمة
ب	مشكلة البحث
ب	فرضيات البحث.
ت	أهمية البحث.
ت	أهداف البحث
ت	أسباب اختيار الموضوع
ت	نموذج البحث
ث	التعريفات الإجرائية
ج	الدراسات السابقة
د	هيكل البحث
الفصل الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثالث:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

7	المبحث الثاني:مكونات، أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية
15	المبحث الثالث:تشكيل الثقافة التنظيمية، طرق نشرها، كيفية المحافظة عليها
15	المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني:طرق نشر الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:أداء العاملين	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الأداء - مفاهيم أساسية-
23	المطلب الأول:مفهوم الأداء
24	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
26	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين
27	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
27	المطلب الأول:مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
29	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
30	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
31	المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
31	المطلب الأول : الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين
32	أولاً: طريقة الترتيب البسيط
32	ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة
34	ثالثاً: طريقة التوزيع الإجباري
36	رابعاً: طريقة التدرج البياني
37	المطلب الثاني : الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين
37	أولاً: طريقة الإدارة بالأهداف
39	ثانياً: طريقة الاختيار الإجباري
40	ثالثاً: طريقة الأحداث الحرجة

40	رابعاً: طريقة مراكز التقييم
41	المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
41	المطلب الأول: مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين:
42	المطلب الثاني: مساهمة المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
43	المطلب الثالث: مساهمة التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
43	المطلب الرابع: مساهمة الأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس - وحدة أريس-	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس.
48	المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة
51	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها.
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة.
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
57	المطلب الثاني: تصميم الإستبانة وأدوات التحليل.
58	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.
64	المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات
69	المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة.
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
81	الملاحق

مقدمة

مقدمة

تشهد المنظمات في الوقت الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الإدارة والاقتصاد، وأبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة. ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو احتدام 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.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري. من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا جوهريا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين.

وبذلك تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة.

أولاً: إشكالية البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات ويميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، وأصبحت دراستها ضرورة حتمية على المنظمات من أجل التعرف على تأثيرها على مختلف العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة والتي تأتي في مقدمتها أداء الأفراد الذين يعتبرون مورداً هاماً تتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، ومن هذا سنحاول من خلال دراستنا التركيز على الدور الإيجابي للثقافة على أداء العاملين باعتبار هذه الثقافة ايجابية وقوية، وارتأينا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟
- 2- ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟
- 4- هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها ، باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، هذا الأخير الذي أصبح مصدر اهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين، ولأن أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية تسعى دوما للبقاء وتحقيق التميز وجب عليها أن تكتفي بالأداء الحالي لها بل أن تعمل بصورة دورية على تحسين هذا الأداء وبالتالي الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في دالة الأداء، ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها توضيح الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في دالة الأداء، ومن ككل.

رابعا : أهداف البحث

- 1- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء .
- 2- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .
- 3- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أعلى مستوياته في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .

خامسا: أسباب اختيار البحث

- من أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع :
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
 - الأهمية العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة علمية جادة.
 - تحسيس المؤسسات بأهمية الأفراد العاملين بها وبالتالي زيادة الاعتناء بهم وتكوين ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق رضا العاملين .

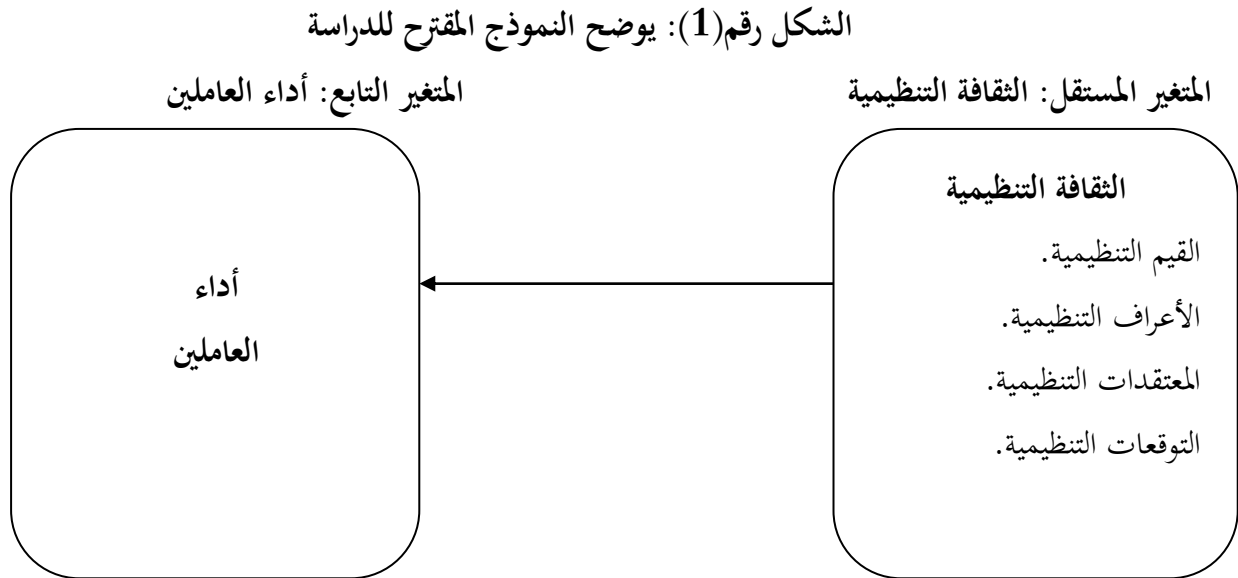
سادسا: نموذج البحث

1. متغيرات البحث

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، والتي تم تحديد عناصرها في التالي:

- القيم التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

المتغير التابع: فهو متمثل في: أداء العاملين
2. النموذج المقترح للبحث:



المصدر: من إعداد الطالب

سابعاً: التعريفات الإجرائية

* الثقافة التنظيمية: هي مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعايير و التوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.

أ. القيم التنظيمية: 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.

ب. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية...

ج. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

د. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

*أداء العاملين: ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فأداء العاملين يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- دراسة عيساوي وهيبة، (2011-2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان-الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .
- ومن نتائج هذه الدراسة:
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات 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 البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن 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 ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

2- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
- في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
- إن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية.

3- دراسة: شاهد عبد الحكيم، (2011-2012)، بعنوان: **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية** بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد تقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط.

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثركل منها في المكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.
- التوصل إلى نتائج محدودة عن اثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

واهم نتائج هذه الدراسة:

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.
- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن

4- دراسة: الياس سالم، (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

5- دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

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

● هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

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

6- دراسة زياد سعيد الخليفة (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على

ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، وتتيح جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها، و تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة و الأركان هي: الانضباط في الدراسة، المجهود المبذول في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش.
- يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كإحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب، وهيئة التدريس، والكلية.
- إن العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان بدرجة عالية هي: تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

عاشرا: هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا قسمنا بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بحيث الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في الفصل الأول على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وذلك من حيث ماهيته ، أنواعه ووظائف الثقافة التنظيمية ، كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها.

سنتعرف في الفصل الثاني على الإطار النظري لأداء العاملين من حيث ماهيته ، وكيفية وطرق تقييمه ، ثم نتقل إلى محور الإشكالية و المتمثل في علاقة الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

بالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، ثم نقوم باختبار الفرضيات.

الفصل الأول

تمهيد:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماماً بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. وسنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية ويضم ثلاث مباحث أساسية ممثلة في التالي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: عناصر، أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية، طرق نشرها، كيفية المحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فهي نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية .

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة شأنه شأن بعض المفاهيم التي دخلت إلى الإدارة وأصبح من المفاهيم التنظيمية وهو كما يذكر 'هوفستد' لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينيات وذلك بظهور كتابين "ثقافة المنظمة" لـ "كيندي"، "البحث عن الامتياز" لـ "بترز و وترمان"، وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إبداعهم وإنتاجيتهم.¹ وفيما يلي نعرض بعض تعاريف الثقافة التنظيمية:

"هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".²

كما تعرف بأنها: "عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها".³

ويعرفها هاريسون (Harrison) على أنها: "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة".⁴

سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص: 48.¹

مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 406.

سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 86.³

سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 245.⁴

وعرف (ملحم) الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني، الرموز، القيم والمعتقدات، الفلسفة والتوقعات التنظيمية والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم".¹

وعرفها (العديلي) في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية بأنها "أنماط افتراضات أساسية تتطور عن طريق الجماعة أثناء مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعد ذات قيمة".

وتعرف كذلك بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة".²

من خلال مجمل التعاريف السابقة نستطيع أن نعطي تعريف شامل للثقافة التنظيمية وهو أنها: "مجموعة القيم، والاتجاهات والمعتقدات التي يتشارك فيها الأفراد داخل المنظمة والتي تحدد سلوكياتهم واتجاهاتهم وتؤثر في أدائهم وعملهم في المنظمة".

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:³

- أنها غير ملموسة.
- يتم إشباع الحاجات من خلال الثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية متعلمة مكتسبة.
- قابلية الثقافة التنظيمية للتكيف.
- تعتمد الثقافة التنظيمية على المشاركة.

¹ محمد بن علي بن حسن اللبني، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، ص:15.

مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص. 235.

سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص:181.

- تتسم بالحرفية.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

1- الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها¹، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

2- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل العناصر التالية:²

- الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة.

- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات... الخ.

3- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

4- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

5- الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

تحضي الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

¹ Angelo, J. **The Organization Culture Perspective**, Chicago: Dorsa press, (2002). p.28.

² شتاتحة عائشة، " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14-15 أبريل). جامعة عمار ناجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الأعواط، (2009)، ص ص: 09-10.

1. تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.¹
 2. الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين للمضي قدما والتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد لسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.²
 3. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهماً في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.³
 4. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
 5. تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
 6. تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.
- وهناك من يرى أن الأهمية تكمن في الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالثقافة التنظيمية من قبل الباحثين والتي تتمثل في النقاط التالية:⁴
- التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية:** والتي تظهر في التطور العلمي الهائل، ثورة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر التي أدت إلى ندرة العامل الماهر والمدير الكفء في استخدام وسائل المعلومات.

¹ دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد11، سطيف، الجزائر، 2011، ص:240.

² محمد بن علي حسن الليثي، مرجع سابق، ص:17.

³ بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص:24.

⁴ محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية البحث العلمي، كلية الهندسة، القاهرة، 2005، ص:06

- الاتجاه نحو العولمة: تزامن الثورات التكنولوجية ظهور الشركات متعددة الجنسيات والتي تعمل في ظل ثقافات، قوانين ونظم سياسية مختلفة، مما حتم إيجاد ثقافة تنظيمية تساير ثقافة الموظف المغترب ومنظمته.
- حركات الاندماج: والتي نتج عنها ما يسمى بصدام الثقافات خاصة بين المنظمات الأمريكية واليابانية مما يؤدي غالبا إلى حتمية فشلها، حيث أدى ذلك إلى إيجاد ثقافات تنظيمية أكثر اندماجا بين تنوع الثقافات المتعددة.
- الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي: زيادة اهتمام الباحثين بمفاهيم أكثر قربا من الثقافة التنظيمية وبالتالي وجب الاهتمام والتمييز بين كل مفهوم لتحديد مجال استخدامها في الممارسات الإدارية بما يحقق الفاعلية للمنظمات.
- خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة، يخلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل ثقافة التسويق، ثقافة المبيعات، ثقافة الائتمان كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من اندماج مجموعة من العوامل والاعتبارات فيما بينها أهمها ما يلي:¹

- 1 - الصفات الشخصية للأفراد: وما لهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2 - الخصائص الوظيفية: ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3 - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري: حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4 - المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- 5 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 70¹

وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:¹

- * أخلاقيات وقيم الأفراد التي يسمدها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - * أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - * أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد.
- علاقة الفرد بالبيئة .
- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.
- علاقة الفرد بالمنظمة .
- الأنشطة التي يمارسها الفرد.
- اتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين .

المبحث الثاني: مكونات، أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجاباً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمكوناتها ، ثانياً بوظائفها ، ثالثاً بأنواعها ومستوياتها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 408¹

أولاً: المكونات المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

1. الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.¹
2. الرموز: هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.² كما أنها: "عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري... كل هذه تحمل معاني للمنظمة".³

ثانياً: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

1. القيم التنظيمية (Organizational 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... الخ.⁴ أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.⁵
2. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة و واجبة الإلتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب.

بال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 373¹

مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 236²

علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 ص: 108³

محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 312-313⁴

⁵ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 27-28.

3. التوقعات التنظيمية:

وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.¹

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

1- **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.³ ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:

أ- **المؤسسون:** يلعب المؤسسون دوراً حيوياً في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية.⁴ فثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويجددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة.⁵

ب- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة. فالعمال مدركون تماماً أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم. إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا.⁶ كما أكد Schein الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل

¹ خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص: 266.

² مروان محمد النصور، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج 20، ع 2، (2012)، ص ص: 187-210.

بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 374.

⁴ Kavanagh, M. H., " The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger". **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 1 (2006), pp. 81-103.

أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 437.

محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 293.

ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها.¹

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة:²

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.
 - الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.
 - استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.
 - تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقاً للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة.
- ج- الأبطال:** وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات، أعمال، أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية.³
- د- نشاط المنظمة:** يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة، وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.⁴
- ويرى فاضل عباس (2009) أن لثقافة التنظيمية تتكون من:⁵

¹ Schein, E. H. **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey Bass. (2004). P.224.

² فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن جمعة. القاهرة. مصر. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية، (2006)، ص: 277.

إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم - العمليات. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 152.³

⁴ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** - وحدة **EARA** المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006، ص: 18-19.

⁵ فاضل عباس، حين. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية". مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ميسان، العراق: مج14، ص: 221-225.

- أ- القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
- ب- المعتقدات: هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
- ج- الافتراضات: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.
- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
- هـ- الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء.
- و- المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
- ي- الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكوينية (الموقفية).¹

1- الثقافة القوية

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

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

* **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة؛

* **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؛

- فيما يرى ستيفن روبنز أن الثقافة القوية تعتمد على:

أ- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة؛

إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 22-23.¹

ب- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد هذا الأخير على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم؛

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة؛
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك؛
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2- الثقافة الضعيفة

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

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

3- الثقافة المثالية

يرى كل من "دراكر، أوشي، وترمان" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

4- الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري ودراكر" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

وهناك بعض الأنواع نذكر منه ما يلي:¹

- **الثقافة البيروقراطية:** وتكون سائدة أكثر في المؤسسات الحكومية، لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي، فتكون السلطات والمسئوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة والسلطة.
- **الثقافة الإبداعية:** والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي؛ وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها دونما قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر ما نجده في الشركات ذات التطور السريع مثل شركات المحمول حيث هناك تسارع في إيقاع الإنتاج ومنافسة عالية جداً بين الشركات في الإبداع، وكذلك شركات كمبيوتر حيث يظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية.
- **ثقافة التعاطف الإنساني:** ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة؛ كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي منه للعمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم والقليلة العدد أو هي المؤسسات العائلية.
- **ثقافة الإجراء:** ما يميز هذه الثقافة عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد؛ وهو إنجاز العمل المكلفين به، وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، فالجميع يسعى لإنجاح المنظمة؛ فلا يكون هناك وقت للصدقة، كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات، وهذه الثقافة أكثر ما نجدها في الشركات الربحية حيث يكون أهم هدف هو الربحية.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو

مصطفى محمود أبو بكر، " دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، "الدار الجامعية الإسكندرية"، 2000 ص ص 145-146.¹

النشاط. و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

(1) ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة. وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

(2) ثقافة النشاط/الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

(3) ثقافة المنظمة:

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة

مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 416-417.¹

² عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجعة بيشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012، ص: 27.

أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمطا تفكيريا يمليه التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.¹

ويرى "هوكينز" أن للثقافة التنظيمية أربع مستويات هي كالآتي:²

- **المستوي الأول:** المصنعات وتتجسد في: طريقة اللباس، الأثاث، البنيات... الخ
- **المستوي الثاني:** السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد؟.
- **المستوي الثالث:** التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات.
- **المستوي الرابع:** الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المنظمة والأفراد.

المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية، طرق نشرها، كيفية المحافظة عليها

من الأهمية إدراك انه 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 نتعرف على أهم آليات تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة وكذلك طرق نشرها، وأخيرا كيفية المحافظة على هذه الثقافة بعد تشكيلها في المؤسسة.

المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية:

أولا: آليات التشكيل:

1- أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا.

تمتلك تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيرا أساسيا في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر

¹ كمال قاسمي ، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3- 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005، ص: 24.

² داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014، ص:103.

بين العاملين أي في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدي به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافآت¹.

2- التأثير البيئية 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 التي تتعامل فيه.

3- الاتصال بالعاملين الآخرين.

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة².

ثانياً: خطوات التشكيل:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي³:

1- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

2- تجريد العاملين الجدد من الثقافة التنظيمية والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

3- التدريب الدوري للعاملين.

4- استخدام نظم المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

5- إرشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

6- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

7- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في

المنظمة. ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

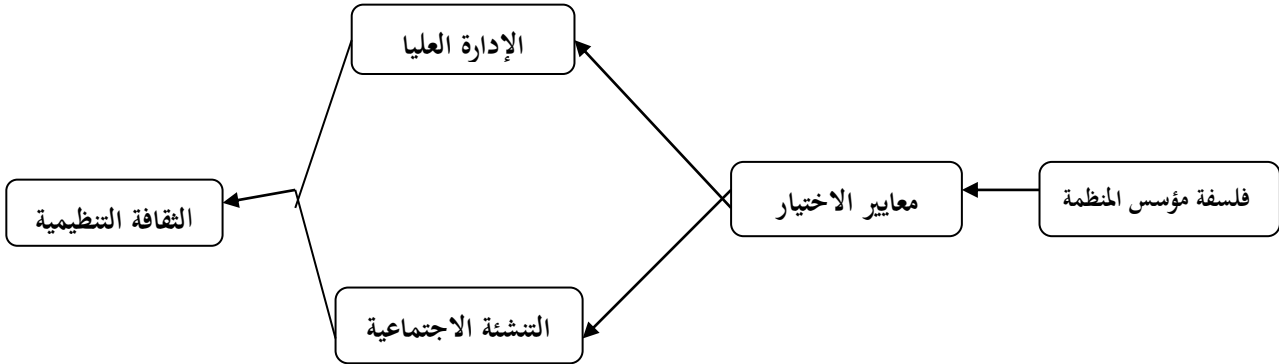
¹ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين (دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص 137.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 27.

³ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 26.

شكل رقم (02) :

يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 27.

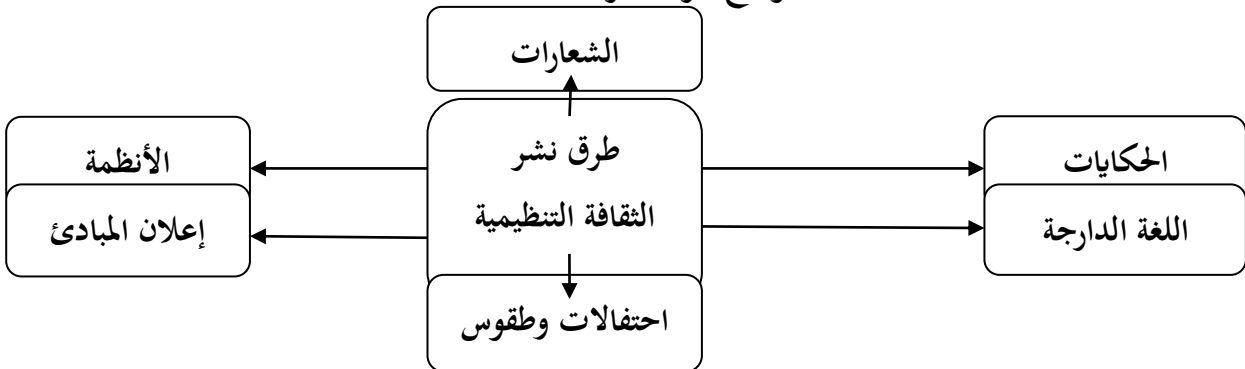
المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية.

بعد أن تتشكل ثقافة المنظمة تعمل هذه الأخيرة على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية كما تعمل على تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين.

والشكل الموالي يوضح الطرق التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة:

شكل رقم (03) :

يوضح طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسة التنظيمية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 439.

من خلال الشكل السابق نجد أن ثقافة المنظمة تنتشر وتغلغل من خلال الشعارات والحكايات، اللغة الدارجة، الاحتفالات، وإعلان المبادئ والأنظمة، وفيما يلي سيتم عرض مفصل لهذه الطرق¹:

1- **الشعارات**: تعبر المنظمة عن ثقافتها في شكل عبارات موجزة " شعارات " وهي تعبر عن قيم كبيرة أكثر مما تنطقها العبارات نفسها، كمثال عن ذلك (**الجودة هدفنا**)، (**عملائنا مصدر فخرها**)، (**السلامة أولاً**) ... ويتم نشر هذه الشعارات على الانترنت أو عن طريق الملصقات والكتيبات والإعلانات.

2- **الحكايات**: يمكن للمسيرين سرد بعض الحكايات من واقع أحداث فعلية.

3- **اللغة الدارجة**: وهي مصطلحات ذات دلالة خاصة لدى العاملين.

4- **الطقوس والاحتفالات**: تحتفل الشركة بأمر لها علاقة بثقافتها مثل: الموظف المثالي، أكثر العاملين انضباطاً، والهدف الأساسي لإجراء هذه الطقوس والاحتفالات والسماح بها داخل المنظمات هو زيادة تلاحم العاملين وبعث روح الفريق بينهم وضمان ولائهم للمنظمة وتفانيهم في خدمتها.

5- **إعلان المبادئ**: تقوم المنظمة بإعلان مبادئها من وقت لآخر ويمثل هذا إعلاناً لما تلتزم به المنظمات تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين وهي تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها.

6- **الأنظمة**: هي عبارة عن سياسات تنتجها المنظمة مثل عدم تعيين الأقارب أو علاج أسر الموظفين، كلها سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المنظمة التي تود نشرها.

المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية.

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة وعن طريقها توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، كما أن العديد من ممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، وكلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، وعلى هذا الأساس يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون ويحافظون على الثقافة التنظيمية.

وهناك عدة وسائل للمحافظة على الثقافة التنظيمية، نذكر منها ما يلي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 439 - 441.

1. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة 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 حول كيفية معاملة العاملين، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.¹
2. **اختيار العاملين:** الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات اللازمة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.²
3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه الأخيرة لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.³
4. **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، ذلك لأن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات هذه الأخيرة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها، بالإضافة إلى التدريب الذي يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي الذي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.

¹ محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص.ص. 126 - 127.

² فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص. 23.

نفس المرجع، ص. 25.³

حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.¹

نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.²

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لابد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشدد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء للموظف الجديد ويشمله برعايته.

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 294.¹

حسين حرير، السلوك التنظيمي، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 269.²

خلاصة الفصل الأول:

أخيراً يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يجوي جانب التعبير السلوكي لأعضاء التنظيم الواحد وهو يشير إلى القيم، المعتقدات والمبادئ التي تخدم كفاءة النظام الإداري. كما أنها تمد التنظيم بالدافعية اللازمة والطرق النموذجية للتطور عبر الاتصال والتواصل بين أعضاء التنظيم. كما الفوائد المكتسبة من الثقافة التنظيمية تنعكس في عدة جوانب مهمة للمنظمة.

وعليه فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي في كل مستويات التنظيم بمدى ايجابي وقوة ما يحمله من قيم، معتقدات، عادات وتقاليد في المنظمة. وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في منظماتهم مع التغيرات المحيطة بها.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة، لأنه يشكل أهم أهدافها، وتتوقف كفاءة أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والسعي الدائم إلى تحسين هذا الأداء يعد الضامن الرئيسي لاستمرارية المنظمة، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته، الذي يكتنفه الكثير من الغموض.

أصبحت الموارد البشرية اليوم أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منظمة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، وفي هذا الفصل سنحاول أن نقدم نظرة مركزة وشاملة حول الأداء حيث تضمن ما يلي:

المبحث الأول: الأداء - مفاهيم أساسية -.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الأداء - مفاهيم أساسية -.

يعتبر الأداء محور هام ورئيسي الذي نصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بحيث يتكون من كمية العمل ويعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وهناك اختلاف وتباين في وجهات نظر المفكرين والباحثين حول صياغة تعريف لهذا المصطلح.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من أجل الطويل للمنظمة "1.

كما عرف الأداء على انه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"2.

ويعرف الأداء بأنه "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"3.

وهناك من يرى بأن الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم"4.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

¹ زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.

² راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص:37.

وائل محمد صبحي إدريس، وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص:38.

⁴ عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص:27.

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

وقد تعددت تعريفات الباحثين لأداء العاملين حيث عرف بأنه "الأداء الذي يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوي الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".¹

كما يعرف أيضاً أنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²

ويعرف أيضاً أنه "ذلك الجهد الذي يقوم به الفرد لتبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي مفهوم أداء العاملين ينحصر ضمن مدى كفاءة الفرد الفنية والعملية والعلمية، ودرجة تحقيقه وإتمامه للمهام المكونة لوظيفته".³

كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعده على تنفيذ المهام الموكلة إليه.⁴

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أنهم يؤكدون على مجموعة عوامل تشكل عواملاً أساسية لتحديد مفهوم أداء العاملين والعوامل هي:⁵

أ. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

علي غربي وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 130 - 131.¹

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215.²

³ مرفت خضر السيد المريح، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2004، ص 63.

⁴ Hamdouche Ahmad, Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992, p:135

⁵ مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 42.

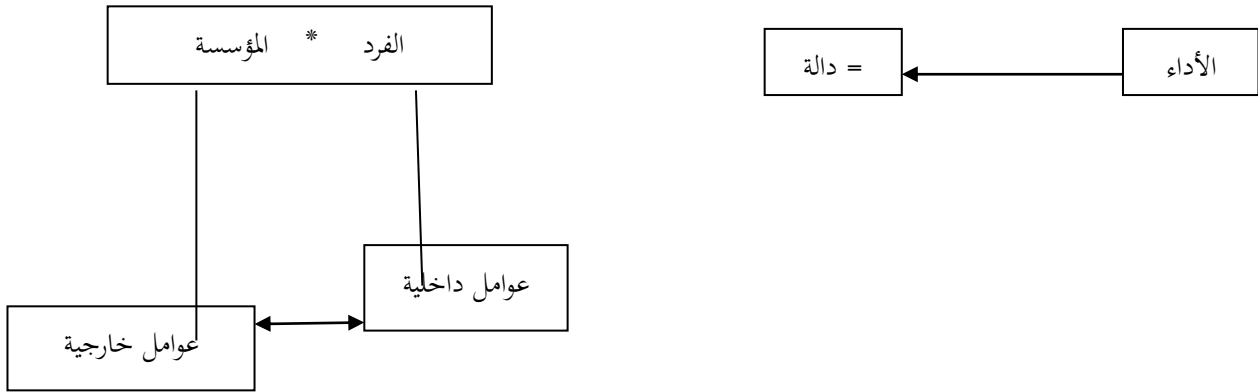
ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

وفي الأخير نستطيع القول بأن أداء العاملين هو انجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

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

شكل رقم : (04) العوامل المؤثرة في الأداء .



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

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء يتحدد من خلال:¹

(1) الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(2) القدرات: تتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:²

✓ قدرات مكتسبة: حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكييف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

✓ قدرات فطرية: هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب تمكن الفرد العامل من إنجاز أعماله بسهولة، ليس هذا فحسب بل يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيه معرفة أو مهارة جديدة.

(3) إدراك الدور أو المهمة: تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.³

بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهودا كبيرا، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل مجهودا كبيرا ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة-CLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2007-2006، ص11.

² صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2005-2006، (غير منشورة)، ص76.

³ عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص38.

تعد عملية التقييم من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فبتقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، من برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية كوسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج التقييم من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين:

1. يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. عرفه فيشر ورفقائه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".¹
2. كما يعرف تقييم أداء العاملين بأنه " العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل".²
3. كما يعرف أيضاً بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوي الكفاءة والجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)."³

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، الأردن، 2007، ص 378.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1969، ص 598.

4. كما يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة".¹

من خلال ما تقدم يمكن القول أن تقييم أداء العاملين "هو العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بالإسناد إلى عناصر ومعدلات يتم مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل".

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

يمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:²

1. الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل من الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
5. تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن، 2002، ص 102.

² نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، (غير منشورة)، ص 41.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى:¹

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم تحقيقاً لمبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".
2. مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
3. تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
4. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
5. رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل وذلك لنشوء علاقات قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.
6. وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، الترقية، زيادات الأجور... الخ، وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تمييز الفرد على الآخر.

في حين يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:²

- **التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:** يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل من تأديتهم لتلك التي لا يرغبون فيها، حيث تبين الدراسات أن 80% إلى 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين، مهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين وإمكاناتهم مع العمل الموكل لهم.
- **إرشاد العاملين:** من بين نتائج تقييم الأداء نجد معرفة العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها إن كانت تؤثر سلباً- وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى

أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 24

² نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 43-44.

الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني - أو تعزيزها إن كانت تؤثر إيجابا.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم أداء العاملين، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة كما يساعد على تبني التقييم والافتناع بموضوعيته، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، السلوك، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات...، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير - ومهما كانت نوعيتها - دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه.¹

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:²

1. العناصر: تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ومن أمثلتها: التفاني في العمل، الأمانة، المواظبة...، إذ على ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:

✓ العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة في العمل والدقة فيه.

✓ العناصر غير الملموسة: تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد مما يتطلب ملاحظة مستمرة كي يتمكن المقيم (الرئيس) من تحديدها والتعرف عليها، ومن أمثلتها: الذكاء، التعاون، الشخصية...³

2. المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف، وهي تنقسم إلى:³

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص 22.

² رابع بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط - البلدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2007-2006، ص: 74-75.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 149.

- ✓ معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
- ✓ معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

وهناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:¹

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** وهي السلوكيات التي تصدر عن الموظف الخاضع للتقييم مثل: معالجة شكاوي الزبائن، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: الانتباه، دافعية عالية والاتزان الانفعالي... الخ.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في واقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة من البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا وعيوب، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.²

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق حديثة و أخرى تقليدية، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين.

يمكن أن نقدم في هذا المطلب بعض الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء كالاتي:³

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة(مصر)، 2013، ص29.

² عبد الحكيم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص94

³ - Robert le Duff, Encyclopédie du gestion et de management; Edition Dalloz, paris, 1999,p 895.

أولاً: طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

1. مزايا هذه الطريقة:¹

- سهولة التطبيق
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة

2. عيوب هذه الطريقة:

- أن الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

ثانياً- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام. وكمثال على ذلك فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم هم: (أحمد، سمية، محمد، أمين) فإن المقارنات تكون كالاتي :

أحمد/ سمية، أحمد/ محمد، أحمد/ أمين.

سمية/ محمد، سمية/ أمين.

محمد/ أمين.

¹ زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي_ بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص: 24

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب.¹ ويتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نتيجة المقارنة المزدوجة

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	أحمد
3	1	سمية
1	3	محمد
4	-	أمين

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص: 298

ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى وأحمد الثاني، وسمية الثالثة، وأمين الرابع. هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = X \frac{X(X-1)}{2}$$

في المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

$$6 = \frac{(4-1)4}{2} \text{ مقارنات}$$

1. مزايا هذه الطريقة:²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 298

² عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص: 285-286

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذ قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو أتبع أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

2. عيوب هذه الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث يكون عدد المقارنات كبيرا.
- لا تصلح لأغراض، التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

ثالثا- طريقة التوزيع الإجباري: ¹

تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.

المجموعة الأولى % 10 :أداء ضعيف

المجموعة الثانية % 40 :أداء أقل من المتوسط

المجموعة الثالثة % 20 :أداء مقبول (متوسط)

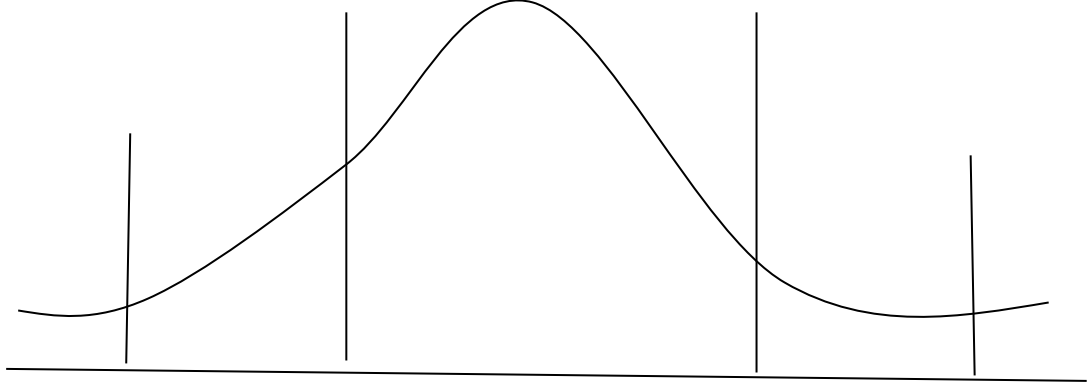
المجموعة الرابعة % 40 :أداء جيد

المجموعة الخامسة % 10 :أداء ممتاز

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 91-92

الشكل رقم (05): يوضح نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد



10% ضعيف 20% المتوسط 40% متوسط 20% جيد جدا 10% ممتاز

المصدر: زهاء ديوب وبيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8

1. مزايا هذه الطريقة: ¹

- سهولة عملية تقييم الأداء
- سرعة التقييم
- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم

2. عيوب هذه الطريقة:

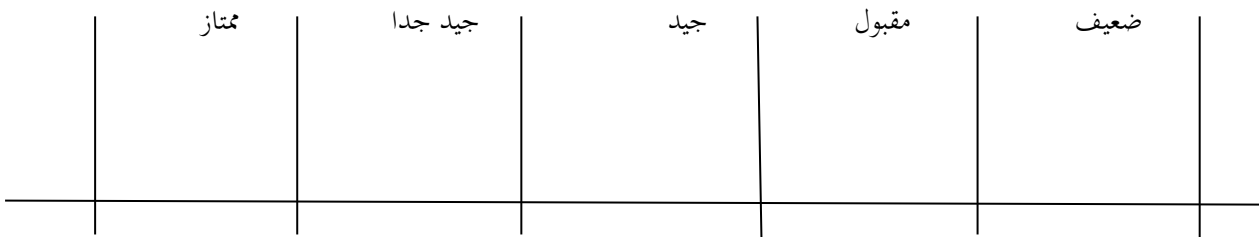
- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان فلان أكف من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 374

رابعاً: طريقة التدرج البياني:¹

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال نظراً لسهولة استخدامها، وبموجبها يتم حصر الصفات، أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس أو تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (06): طريقة التدرج البياني



المصدر: نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص 94 وتقتصر مهمة المقيم على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع إشارة على النقطة الأكثر انطباقاً على الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات. وبعد أن تقاس جميع الصفات والعناصر يستخرج التقدير النهائي على شكل متوسط حسابي يعبر عن مدى كفاءة الفرد.

مثال توضيحي: لنفرض أن موظفاً قد حصل على الدرجات التالية في تقييم أدائه.

التعاون	المواظبة	حسن التصرف	معاملة الجمهور	إطاعة الأوامر	المجموع
90 درجة	80 درجة	60 درجة	80 درجة	90 درجة	400 درجة

المتوسط الحسابي = $400 = 80$ درجة وهو مستوى كفاءة هذا الموظف.

في هذه الحالة نقول عن مستوى كفاءة هذا الموظف ممتاز، لأنه يقع في الفئة الخامسة حسب الشكل السابق.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 335

1. مزايا هذه الطريقة: ¹

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

2. عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر، كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين.

يمكن أن نقدم في هذا المطلب بعض الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء كالاتي:

أولاً: طريقة الإدارة بالأهداف: ²

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Duckers) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

3

- أ- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- ب- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
- ت- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- ث- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

¹ عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 289-290

² زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 71

³ عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص 296

وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.

يتضح من ذلك أن الإدارة بالأهداف بوصفها مدخلا جيدا لتقييم الأداء يختلف عن المدخل التقليدي المعروف في مجال التقييم من حيث غايته، ومجالات اهتمامه، دور كل من الرئيس المقيم والمرؤوس الخاضع للتقييم، وفيما يلي جدول يوضح هذا الفرق:

الجدول (02): الفرق بين مدخل الإدارة بالأهداف والمدخل التقليدي

المدخل التقليدي	مدخل الإدارة بالأهداف	التقييم	عنصر المقارنة
الأداء المسبق	تحسين الأداء المستقبلي		موضع الإهتمام
إصدار حكم عليه	تنمية الفرد		الهدف
إصدار الحكم و التقييم	المعاونة و الرشد و النصح		دور الرئيس
تبرير السلوك و الدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقييم بهدف التعلم		دور المرؤوس

المصدر: عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 297

1. مزايا هذه الطريقة:¹

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكانياتهم
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

2. عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد يقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 97

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا

ثانيا: طريقة الاختيار الإجباري:¹

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، اثنان منهما تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل، وهنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة في أداء هذا الأخير. حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين. والمشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:²

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.

ت- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

ث- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات (أ) و (ب) الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان (ج) و (د)، الصفات الغير مرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منها وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.

1. مزايا هذه الطريقة:³

- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص121

² سعيد محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص316

³ - عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص425

- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء

2. عيوب هذه الطريقة:

- عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

ثالثا: طريقة الأحداث الحرجة:¹

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو إيجابيا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه. وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائما، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات و ملاحظتها بشكل عام و يحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد.

1. مزايا هذه الطريقة:

- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم
- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين
- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل

2. عيوب هذه الطريقة:

- أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

رابعا: طريقة مراكز التقييم:²

إلياس سالم، مرجع سابق، ص 71

أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. الإدارة المعاصرة للرأس المال الفكري، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 339-340 ²

هنا يجري تقييم الموظف في مركز خاص بالتقييم خارج مبنى المنظمة، يقوم أكثر من مقيم بتقييم عدد يتراوح بين 6 و 12 موظف لا سيما من شاغلي المناصب القيادية، ويجري التقييم من خلال أساليب مثل: مقابلات تمثيل الأدوار، سلة القرارات، مناقشات جماعية، الهدف ببساطة هو تحديد مدى توافر خصائص الشخصية المتكاملة، ومهارات التعامل مع الآخرين، وكلها من متطلبات الوظائف الإدارية القيادية، كذلك تحديد ما إن كان لدى الموظف المهارات اللازمة للعمل في فريق.

1. مزايا هذه الطريقة:¹

- وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، وبمكناها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد
- كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية والقبول لدى المديرين و العاملين

2. عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية.

المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

يحاط الفرد بالعديد من التغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه، ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تنبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته، فالثقافة بما تحمله من قيم، معتقدات، أعراف.... تمثل المصدر الأساسي والحاكم للسلوك التنظيمي، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة اختلاف الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

المطلب الأول: مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين:

تمثل القيم الحجم الأساسي في دراسة الثقافة التنظيمية لأنها توضح أهداف ودوافع واتجاهات وتطلعات الأفراد فهي التي تعكس مدى قدرة أفراد المجتمع على تحقيق الأهداف.

علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 98¹

كما تعتبر القيم من الأركان المهمة لقيام أي مجتمع نظراً، لدورها الفعال في ضبط وتوجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي فهي المعيار الذي تميز بين السلوك المقبول والصحيح وغير المقبول الخطأ مما يتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي، فالمنظمات تسعى لزيادة التوافق وتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين حول هذه القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين القيم التنظيمية وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية وبالتالي زيادة دافعية العمال في العمل وتحسين أدائهم فيه،¹ فالقيم التنظيمية في حد ذاتها مصدرا مهما ومباشرا لتوليد التحفيز الذاتي لدى الفرد نحو تحسين أدائه والاتجاه نحو الأداء المتميز وانتهاج السلوك الإيجابي في بيئة العمل،² إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تساهم على تحسين الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مساهمة المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

المعتقدات هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بإنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وهذه المعتقدات تساهم في تحسين من الأداء البشري داخل المنظمة.

وفي البحث عن الامتياز حدد كل من (Peters and Waterman) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشرة معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تؤدي إلى تحسين في الأداء و الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:³

1. ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حب لعمله ويجعله يستمتع به.
2. ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
3. الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطر دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
4. ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم أكاديميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
5. إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

¹ عبد الرحمان فالج العبادلة، النماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص44.

² زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ص54.

إلياس سالم، مرجع سابق، ص 84.³

6. الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الثالث: مساهمة التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة الاحترام والتقدير المتبادل، توفير نظام حوافز والمكافآت نظير المجهود المبذول وهذه الأخيرة تعتبر من أهم المؤشرات المشجعة على الأداء المتميز، إن توفير هذه التوقعات من قبل المنظمة سيحسن من أداء العاملين ويرفع من الإنتاجية¹.

كما تساهم التوقعات التنظيمية في زيادة دافعية العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحسين من أدائهم.

المطلب الرابع: مساهمة الأعراف التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

وهو ما يتم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد.... وهذا بضرورة يؤدي إلى تحسين في أداء الأفراد، ومن الأعراف السائدة عند اليابانيين أن الموظف لا يغادر عمله أو يتوقف عنه إلا إذا توقف رئيسه عن العمل أو استعد للمغادرة.

إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لمساهمة ثقافة المنظمة على أداء العاملين والتي نوردتها فيما يلي:²

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

2. أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهميتها في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 92.

إلياس سالم، مرجع سابق، ص 84.

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.
4. تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الأداء من الموضوعات الرئيسية التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين فنجاح أي منظمة اليوم مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها، لأن المورد البشري مصدر أساسي ومهم لتحقيق الثروة، فالمنظمات تسعى إلى جذب واستقطاب هذه الكفاءات لتحقيق لها أداء فعال وإنتاجية مرتفعة هذا من جهة ومساعدة العمال ذوي الأداء المنخفض على تحسينه من جهة أخرى.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات،...) أحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لدراستها وتحديد إمكانية توظيفها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة من خلال توجيه أداء الأفراد نحو الأفضل.

الفصل الثالث

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول أداء العاملين من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، مبرزين في ذلك أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية متكاملة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس :

سنحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس-، من خلال تقديم نظرة شاملة حول نشأتها وهيكلتها التنظيمي والمنتوجات التي تنتجها الوحدة.

المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة

سننتقل في هذا المطلب إلى المؤسسة التي تفرعت منها الوحدة محل الدراسة، و بعض الوحدات المنتشرة بشرق البلاد التابعة لنفس المؤسسة.¹

أولا/ تقديم المؤسسة الأم "الرياض"

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات، و نظرا لأهميتها ومكانتها في الاقتصاد الوطني و تطوير مستلزمات المجتمع عملت الدولة الجزائرية على تطويرها و إنشاء مؤسسات و وحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي و هذا إثر المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات منها: باتنة ، قسنطينة، سطيف.

بعد اتجاه الاقتصاد الوطني نحو الدخول في اقتصاد السوق والرفع الجزئي لقيود الوصايا فيما يتعلق بتسيير المؤسسات وتحديد الأسعار ترك لهذه الأخيرة حرية المبادرة، حيث أصبحت هي التي تقوم ببعض الوظائف مثل : تموين ، إنتاج ، تخزين، تسويق...الخ. ولهذا المؤسسة وحدات تابعة لها منها من تقوم بالإنتاج و منها من تقوم بالتسويق، أما القرارات المتعلقة بتسييرها فهي مركزية للمؤسسة الأم Eryad الكائن مقرها بقسنطينة.

والجدول التالي يبين الوحدات الإنتاجية و التجارية المنتشرة بشرق البلاد التابعة لـ Eryad

الجدول رقم (03) الوحدات التجارية و الإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد

المنطقة	نوعية الوحدة	العدد	ملاحظة
قسنطينة	و وحدة تجارية	01	/
الحامة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
الخروب	وحدة إنتاجية	01	دقيق + حلويات
باتنة	وحدة تجارية	01	/

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة .

سميد + دقيق	01	وحدة إنتاجية	باتنة
سميد + دقيق	01	وحدة إنتاجية	آريس
/	01	وحدة تجارية	خنشلة
/	01	وحدة تجارية	أم البواقي
سميد + دقيق + عجائن	01	وحدة إنتاجية	لعوينات
سميد + دقيق + عجائن	01	وحدة إنتاجية	الحروش
/	01	وحدة تجارية	سكيكدة
سميد + دقيق	01	وحدة إنتاجية	سكيكدة
/	01	وحدة تجارية	عنابة
سميد + دقيق	02	وحدة إنتاجية	عنابة
/	01	وحدة تجارية	قالمة
سميد + دقيق + مركب خميرة	01	وحدة إنتاجية	بوشقوف
سميد + دقيق + مركب خميرة	01	وحدة تجارية	بوشقوف
سميد + دقيق + مركب خميرة	01	وحدة تجارية	تبسة
سميد + دقيق + مركب خميرة	01	وحدة تجارية	الطارف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

ثانيا/ تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس

تعتبر مطاحن الأوراس التي تحمل اسم "مصطفى بن بولعيد" من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، أو ما يسمى بمجموعة سميد، التي تأسست سنة 1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، و مع هيكله مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع سميد في تاريخ 24 ديسمبر 1997، ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 120.000.000 ، وتضم إلى جانب الوحدة الإنتاجية باتنة وحدة أريس، التي سنتطرق إليها بالتفصيل .

1. نشأة الوحدة وموقعها

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات السميد ، دقيق ومنتوج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى، وتعتبر مطاحن الأوراس وحدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 و دامت

11 سنة وأنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية يسنلري، ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة ، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين باتنة وبسكرة مرورا بأريس التي تبعد عنها بحوالي 3 كلم وتبعد بدورها عن الولاية باتنة بحوالي 60 كلم ، و تقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 09 هكتارات منها 1.5 هكتار مغطاة.

2. بداية النشاط

بدأت نشاطها الإنتاجي في 1988 برأسمال قدره 5000.000.00 دج و بعدد عمال قدره 154 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة بـ 2000 قنطار / 24 ساعة (1000 قنطار سميد و 1000 قنطار /دقيق) وفي سنة 1999 تم رفع رأسمالها بـ 115.000.000.00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج

3. الطاقة التشغيلية و احتياجات الوحدة من الطاقة

الطاقة التشغيلية: عدد العمال في الوحدة حسب آخر إحصائية بلغ 94 عامل حسب الاختصاصات التالية:

✓ الإطارات : 08 إطارات

✓ عون التحكم: 34 عون

✓ عامل منفذين: 52 عامل

وتحتوي الوحدة على آلة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين إثنين (02) بالتناوب.

احتياجات الوحدة : تستهلك الوحدة مل من:

✓ الماء 1000 متر مكعب يوميا

✓ الطاقة الكهربائية: 3150 كيلواط يوميا

المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها.

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجهها الوحدة.¹

أولاً/ أسباب إنشاء الوحدة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصادياً و سياسياً و لفك العزلة عنها تحت ما يسمى اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنياً و جهوياً. وجاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1979/1975 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس، ويعطي الدفع لمواصلة الأشغال وفق المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي سنة 1988.

ثانياً/ أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط و الطويل:

1. زيادة الإنتاج من الدقيق و السميد في المنطقة خاصة في الوطن عامة.
2. تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
3. إشباع فئة عريضة من المستهلكين.
4. توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

ثالثاً/ المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة و نوجز أهمها فيما يلي :

1. **مشكل متعلقة بالموقع الجغرافي:** إن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة، و بعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات و خاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين و التوزيع .
2. **مشاكل متعلقة بالنقل:** تعتبر وسائل النقل عاملاً هاماً و مؤثراً بشكل كبير على التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها ، وتمتلك 20 شاحنة مصنفة كما يلي:

¹ اعتماداً على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (04) أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة

سيارة Expres	03 طن	10 طن	20 طن	نوع الشاحنة
01	02	11	06	العدد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

من الجدول السابق الذكر أن وسائل النقل مقارنة بحجمها و بإنتاجها فهي لا تكفي لتموين المؤسسة وتوزيع منتجاتها بشكل كامل، و خاصة و إن هذه الوسائل تتعرض للعطل بين المرة و الأخرى و هو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية التوزيع .

3. مشاكل من ناحية الأحوال الجوية: إن نشاط التموين و التوزيع و نشاط الوحدة يتأثر عموما بشكر كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج و الأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو أكثر ، و هذا مما يؤدي إلى توقف نشاط التموين و التوزيع خلال فصل الشتاء وهو ما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح و الخسائر التي تتكبدها التي تأثر بشكل كبير على مكائنها السوقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة.

أولا/ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس وفصل المهام بين كل من الفرد والمؤسسة.¹

1. مدير الوحدة: وهو المشرف على إدارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية، ويطبق القوانين الأساسية داخلها.

2. الأمانة: تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل وترتب المواعيد بالتنسيق مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة.

أ. مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير المستخدمين وذلك أنها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتثبيت والترسيم والعلاوات والنقل والأجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المديرية ونقابة العمال، وتتم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين، ويتولى تسيير هذه المصلحة الرئيس و 14 من الموظفين الآخرين موزعين على فروع الرسائل العامة وتسيير المستخدمين والأجور.

ب. **مصلحة الصيانة:** تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل، ويشرف عليها رئيس المصلحة و 11 عاملا من ذوي الخبرة في الميكانيك، ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على فروع كهروميكانيك وميكانيك وتسيير الصيانة، ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التمرين.

ج. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بجميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل لممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك 05 عمال موزعين على مكاتب العيادة والتعاضدية والمطعم والنادي.

د. **مصلحة الوقاية والأمن:** تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأمور والأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة لها، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في أداء القيام بالعمل 11 عامل موزعين على فروع الأمن والنظافة والصحة.

هـ. **مصلحة التمرين:** تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التمرين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، والحاجيات الأخرى، عدا المادة الأساسية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج وتربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى، مصلحة المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتمرين، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار ومصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة، يؤطر هذه المصلحة رئيسها يشرف على خمسة عمال موزعين على فروع تسيير المخازن والمشتريات.

و. **مصلحة الإنتاج:** تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التمرين بالمادة الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب) واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج وذلك بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعايرتها مرة ثانية في المخبر، يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و 81 عاملا موزعين على فروع البرمجة والورديات.

ز. **مصلحة المخبر:** مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل، ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة عامل واحد.

ح. **مصلحة التجارة:** تتمثل مهمتها الأساسية فيبيع ونقل منتجات من سميد ودقيق ونخالة لزبائنها المتمثلين في تجارة الجملة والشركات ودواوين تغذية الأنعام والتعاونيات الفلاحية، ويؤطرها رئيس المصلحة و165 عاملا وتحتوى على أربعة فروع وهي:

- فرع التجارة: والتي تتمثل مهمتها في تسويق منتج الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم.
 - فرع الفوترة: الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير وإرسالها إلى قسم المحاسبة.
 - فرع التوزيع: يتم نقل المادة الأولية ونقل منتجات الوحدة بها كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع التابعة للوحدة.
 - نقاط البيع: من أجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها.
- ط. **مصلحة المحاسبة:** تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة، وتضم قسم الخزينة وهو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات والمحاسبة العامة.

ثانيا/ منتجات المؤسسة ومراحل الإنتاج

تتمثل منتجات المؤسسة في الدقيق بنوعيه العادي والممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي والممتاز، منتج النخالة ومنتج السمولات، وهذه الأخيرة عبارة عن خليط من الدقيق والسميد ينتج عندما يتبقى الدقيق والسميد في خلايا التخزين للتصفية، ويمكن عرض منتجات المؤسسة وفق الجدولين التالي:

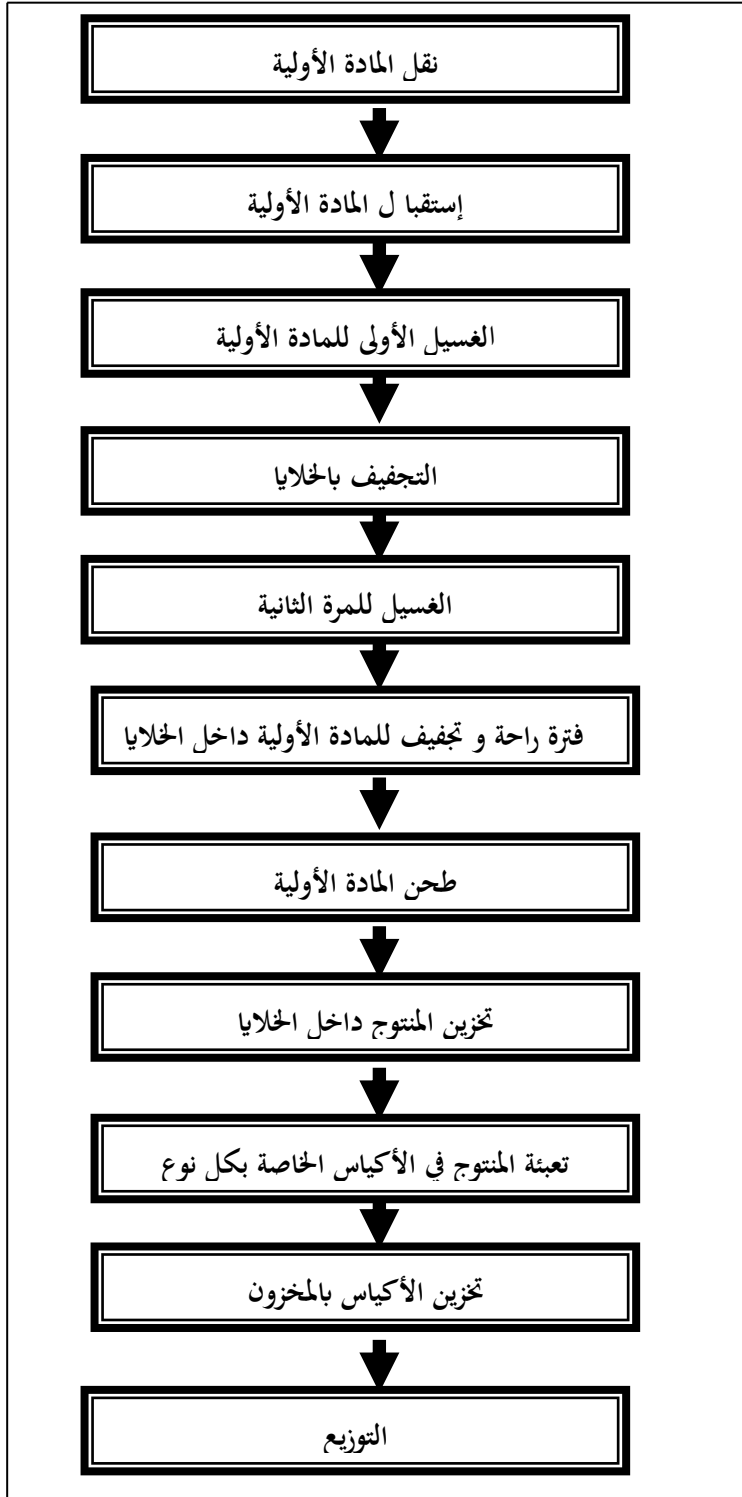
جدول رقم (05) أنواع منتجات المؤسسة

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
النخالة		
سمولات		
		100/25 كلغ
		100/25 كلغ

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

تم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية وذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية وتتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل الرقم (07) مراحل الإنتاج



المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - .

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 50 عاملاً، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم، حيث استرجعت منها 40 إستبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 5 منها نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: تصميم الإستبانة وأدوات التحليل.

أولاً: تصميم الإستبانة

من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث و الإستبانة المستخدمة هنا مكونة من جزأين:

الجزء الأول: يتمثل في البيانات الشخصية لأفراد العينة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: متغير الثقافة التنظيمية وأداء العاملين تم صياغة و بناء فقرات هذا المتغير، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية 4 أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) المكونة من 20 سؤالاً، أما أداء العاملين يتكون من 10 أسئلة.

تم اختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمة وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانيا: أدوات التحليل

قمنا بتفريغ وتحليل الإستمبانه من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستمبانه.
2. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي.
3. المتوسط الحسابي: يستخدم في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة.
4. الانحراف المعياري: و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الإستمبانه على (3) محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستمبانه.

أولا: ثبات أداة الدراسة.

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد العينة وتم التحقق من الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي معامل ثباتها يفوق 60 %.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

يعني صدق أداة الدراسة أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن حسابه بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbaches، وقد وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ (0,975) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وكما نلاحظ الشيء نفسه لمحاور البحث وأبعادها.

والجدول رقم(04) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان:

جدول رقم(06): نتائج صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.801	0.643	5	القيم التنظيمية
0,798	0,637	5	المعتقدات التنظيمية
0.801	0.643	5	الأعراف التنظيمية
0.781	0.610	5	التوقعات التنظيمية
0.926	0.859	20	المجموع
0.842	0.709	10	أداء العاملين
0.947	0.898	30	الاستبانة ككل

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,898)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

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

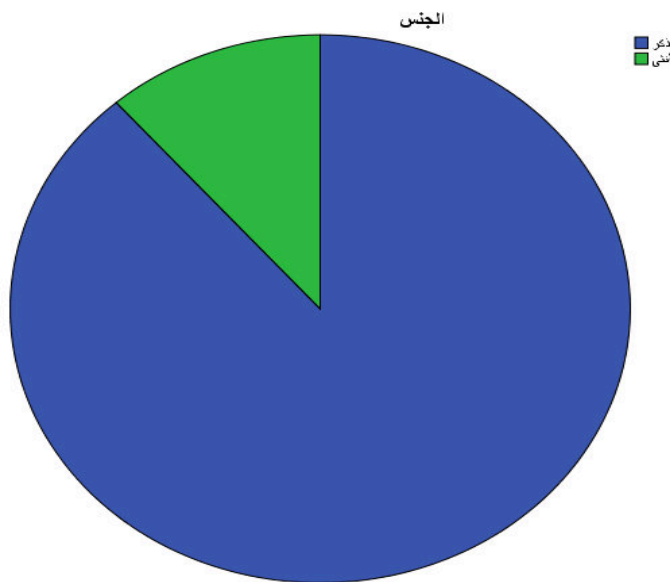
أولا: الجنس

جدول(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88,6	31	ذكر
11,4	4	أنثى
100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (09): تمثيل الأجوبة الخاصة - الجنس -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 88,6% من أفراد العينة ذكور، و11,4% إناث، وبالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس هم ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل البعيد عن المنطقة العمرانية وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مجهود جسماني.

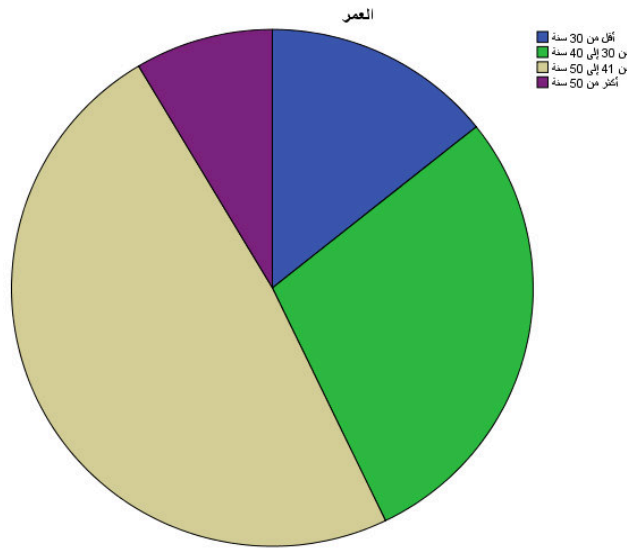
ثانيا: العمر

الجدول (08) : توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
14,3	05	من 30 سنة فأقل
28,6	10	من 31 إلى 40 سنة
48,6	17	من 41 إلى 50 سنة
8.6	03	أكثر من 50 سنة
100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(10) : تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 48,6%، ويليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 28,6%، ويليهم الذين أعمارهم (من 30 سنة فأقل) وذلك بنسبة 14,3%، ويليهم بعد ذلك الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بنسبة 8,6%، ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال هم في أوج عطائهم وذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب، واهتمام المؤسسة بذوي الخبرة ومحاولتها الاحتفاظ بهم.

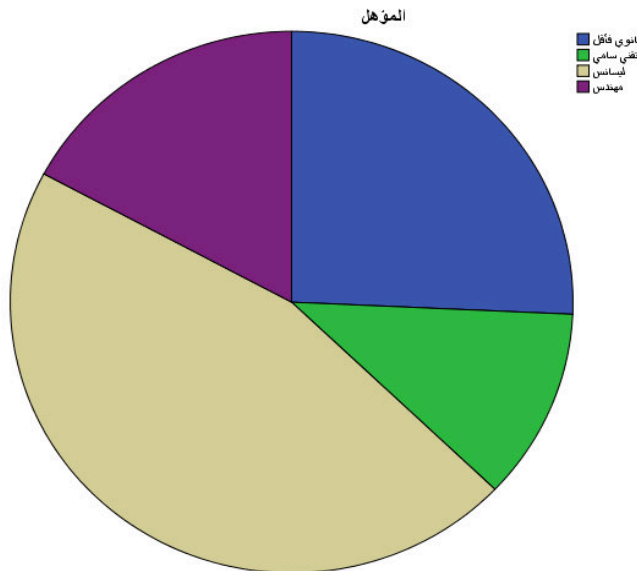
ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
25,7	09	ثانوي فأقل
45,7	16	شهادة الليسانس
17,1	06	مهندس
11,4	04	تقني سامي
100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (11): تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة مستواهم الليسانس وذلك بنسبة 45,7%، ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل وذلك بنسبة 25,7%، ويليهم في المركز الثالث اللذين مستواهم شهادة مهندس وذلك بنسبة 17,1%، ويليهم في الأخير الأفراد ذوي المستوى تقني سامي بنسبة 11,4%، وما نلاحظه من تحليل الجدول أن المؤسسة بدأت في استقطاب العمال ذوي المستوى العالي وذلك مقارنة بالإحصائيات السابقة، وهو ما يساعدها في تحسين أداء المؤسسة.

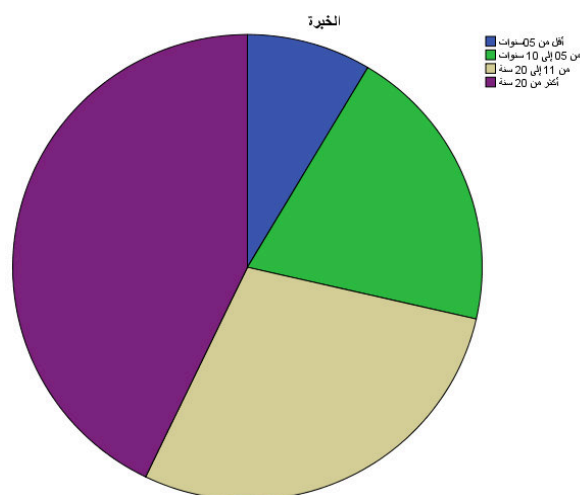
رابعا: سنوات الخبرة

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 سنوات فأقل	03	8,6
من 5 إلى 10 سنوات	07	20
من 11 إلى 20 سنة	10	28,6
أكثر من 20 سنة	15	42,9
المجموع	35	100

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(12): تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة -



المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 20 سنة وتقدر نسبتهم بـ 42,9%، وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة، ويلبهم الأفراد الذين يشتغلون بخبرة (من 11 إلى 20 سنة) تقدر بنسبة 28,6%، ويلبهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر (من 5 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 20%، وفي الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر (من 5 سنوات فأقل) وذلك بنسبة 8,6%، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة الإنتاجية مطاحن الأوراس قفزة نوعية نحو الأمام في أداء وتحقيق الإستراتيجيات المرسومة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات

قبل البدء في تحليل محاور الإستبانة لابد من التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض فيما يلي اختبار (كولجروف - سمرنوف) واختبار (شبيرو-ويك) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدولين (11) و(12) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية أكبر من (0,05) أي أن قيمة sig أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (11) اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف - سمرنوف)

المتغيرات	قيمة Z	قيمة Sig
الثقافة التنظيمية	0,056	0,200

الجدول رقم: (12) اختبار التوزيع الطبيعي (شبيرو - ويك)

المتغيرات	قيمة Z	قيمة Sig
الثقافة التنظيمية	0,989	0,976

ثانياً: تحليل وتفسير محاور الاستبانة

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعريف على اتجاهات المستجوبين، سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث. وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) إلى فئات، حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.8 كما يلي:

(1-1.79) غير موافق تماماً

(1.80-2.59) غير موافق

(2.60-3.39) محايد

(3.40-4.19) موافق

(4.20-5) موافق تماما

(1) محور الثقافة التنظيمية:

السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس ؟
للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (13).

جدول (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور الثقافة التنظيمية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	القيم التنظيمية	4,254	0,751	2	موافق تماما
1	يحافظ العاملون على ممتلكات المؤسسة كما لو أنها ممتلكاتهم الشخصية.	4,29	0,710	2	موافق تماما
2	يحافظ العاملون على علاقاتهم المهنية بالمؤسسة كما يحافظون على علاقاتهم الشخصية مع العائلة.	4,23	0,547	4	موافق تماما
3	معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج.	4,26	0,886	3	موافق تماما
4	إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم.	4,43	0,739	1	موافق تماما
5	يتخذ العاملون من سلوك رؤسائهم قدوة لهم.	4,06	0,873	5	موافق
-	المعتقدات التنظيمية	4,316	0,696	1	موافق تماما
6	الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام.	4,29	0,622	2	موافق تماما

7	تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.	4,71	0,458	1	موافق تماما
8	يقبل العاملون المشاركة إذا ما دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر.	4,06	0,873	5	موافق
9	يحترم العاملون القوانين والتشريعات السائدة في المؤسسة.	4,26	0,919	3	موافق تماما
10	توجيه العاملين نحو المصلحة العامة للمؤسسة.	4,26	0,611	3	موافق تماما
-	الأعراف التنظيمية	4,254	0,751	3	موافق تماما
11	يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	4,29	0,710	2	موافق تماما
12	الأعراف السائدة بين العاملين تسهل من عملية التأقلم والاستمرار في العمل.	4,23	0,547	4	موافق تماما
13	يتخاطب العمال فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل.	4,26	0,886	3	موافق تماما
14	الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين العمال.	4,43	0,739	1	موافق تماما
15	لا يوجد استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة.	4,06	0,873	5	موافق تماما
-	التوقعات التنظيمية	3,954	0,932	4	موافق
16	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية.	4,37	0,770	1	موافق تماما
17	يحترم العاملون العامل الذي يتميز بالقيم الأخلاقية.	3,94	0,998	3	موافق

18	أتوقع زيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار في بيئة العمل.	3,91	0,981	4	موافق
19	تعمل المؤسسة على توفير حاجيات العاملين بدون تردد.	3,46	1,094	5	موافق
20	ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة.	4,09	0,818	2	موافق
-	الثقافة التنظيمية بشكل عام	4,1981	0,39548	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

1. تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد القيم التنظيمية هو (4,254) وأن مستوى القبول للأفراد كان بدرجة موافق تماما بانحراف معياري (0,751) وذلك لاتفاقهم بشكل عام على ارتكاز الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية، وتشير النتائج أن العبارة إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم كان لها أعلى متوسط قدره (4,43) بانحراف معياري (0,739) وهذا دليل على أنه يوجد مجال أمام عمال مؤسسة مطاحن الأوراس للتعبير عن آرائهم. أما عبارة يتخذ العاملون من سلوك رؤسائهم قدوة لهم. فكان المتوسط الحسابي باتجاه موافق وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على احترام رئيسهم واعتباره قدوة لهم أما بقية العبارات فكانت باتجاه موافق تماما.
2. تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد المعتقدات التنظيمية هو (4,316) وأن الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق تماما بانحراف معياري (0,696)، وتشير النتائج أن العبارة تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه، كان لها أعلى متوسط قدره (4,71) بانحراف معياري (0,458) حيث احتلت المرتبة الأولى وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي يعملون فيه وهذا راجع إلى كون أن العمال في المؤسسة محل الدراسة من منطقة واحدة، أما عبارة يحترم العاملون القوانين والتشريعات السائدة في المؤسسة. وعبارة توجيه العاملين نحو المصلحة العامة للمؤسسة. كان لهما نفس المتوسط الحسابي (4,26) وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على الاحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة وتوجيههم نحو المصلحة العامة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة مطاحن الأوراس. أما بقية العبارات فكانت باتجاه موافق تماما.

3. تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد الأعراف التنظيمية هو (4,254) وأن الاتجاه العام للأفراد كان موافق تماما بانحراف معياري (0,751) وتشير النتائج أن العبارة الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين العمال. كان لها أعلى متوسط قدره (4,43) بانحراف معياري (0,739) وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على أن مؤسسة مطاحن الأوراس تساهم في محاربة الفساد الوظيفي ، تليها عبارة يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة. متوسطها الحسابي قدره (4,29) وانحراف معياري (0,710) وهذا يدل على وجود علاقة بين الزملاء في المؤسسة محل الدراسة أما بقية العبارات فكانت باتجاه موافق تماما.

4. تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد التوقعات التنظيمية هو (3,954) وأن مستوى القبول للأفراد كان بدرجة موافق بانحراف معياري (0,932) وذلك لاتفاقهم بشكل عام على ارتكاز الثقافة التنظيمية على التوقعات التنظيمية، وتشير النتائج أن العبارة عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية. كان لها أعلى متوسط يقدر (4,37) باتجاه موافق تماما وهذا دليل أن المؤسسة تضع العامل المناسب في المكان المناسب، أما عبارة ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة. وعبارة يحترم العاملون العامل الذي يتميز بالقيم الأخلاقية. فكانت باتجاه موافق وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى توفير الجو المناسب للعمال لتسهيل في إنجاز العمل، أما بقية العبارات فكانت باتجاه موافق.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس مرتفع. إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (4,1981) أي بتقدير (موافق).

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (14).

جدول (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور أداء العاملين.

رقم العبارة	أداء العاملين وعبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى العامل المعرفة الكافية لإنجاز عمله بتكلفة اقل وبأسرع وقت.	4,29	0,622	3	موافق تماما
2	لدى العامل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد.	4,71	0,458	1	موافق

تماما					
موافق	6	0,873	4,06	لدى العامل قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل.	3
موافق تماما	4	0,919	4,26	يتمتع العامل بالقدرة على حل مشاكل العمل.	4
موافق تماما	5	0,611	4,26	لا يتغيب العامل عن العمل إلا في حالة الضرورة.	5
موافق	8	0,857	4,03	يحرص العامل على التقليل من الإنتاج التالف.	6
موافق	7	0,802	4,06	يحرص العامل على تحقيق أهداف المؤسسة.	7
موافق	9	0,857	4,03	يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية.	8
موافق تماما	2	0,631	4,31	يؤثر نظام عقوبات وإجازات المعتمدة في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء أثناء العمل.	9
موافق	10	1,094	3,46	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للعاملين ذوي التقييم المنخفض لتطوير وتحسين أدائهم بالعمل.	10
موافق	-	0,41681	4,1457	أداء العاملين بشكل عام	

- تحليل فقرات المتغير التابع (أداء العاملين): من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير التابع أيا وهو أداء العاملين هو (4,1457) وأن الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق بانحراف معياري (0,41681) ، وتشير النتائج أن العبارة لدى العامل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,71) وانحراف معياري (0,458) وكان باتجاه الموافق تماما وهذا دليل على مهارة وكفاءة الفرد العامل بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس ، تليها عبارة لا يتغيب العامل عن العمل إلا في حالة الضرورة. بمتوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري (0,611) وباتجاه الموافق تماما وهذا يدل على وجود انضباط في أماكن العمل. أما عبارة يحرص العامل على التقليل من الإنتاج التالف. وعبارة يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية. لهما نفس المتوسط الحسابي (4,03) وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الإلتقان وأداء العمل على أحسن وجه، أما عبارة يحرص العامل على تحقيق أهداف المؤسسة، كان المتوسط الحسابي (4,06) بانحراف معياري (0,802) باتجاه الموافق لأن أهداف المؤسسة من أهداف الفرد، أما بقية العبارات فأخذت اتجاهين الموافق والموافق تماما.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة.

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس .

نقوم باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,033	3	1,678	59,530	0,000
الخطأ	0,847	31	0,028		
المجموع الكلي	5,907	34			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن مستوى دلالة ($sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($sig=0.05$) فإن هذا يدل على صلاحية النموذج، مما يبين أن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين .
مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (16): خلاصة النموذج

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,923	0,852	0,838	0,16788

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب: 0,923، مما يعني وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية أداء العاملين، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد قدر ب: 0,852، أي أن 85,2% من المتغير التابع أداء العاملين يفسر بوساطة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات الفرعية.

من خلال الجداول التالية نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	t المحسوبة	بيتا β	الخطأ المعياري	B	البعد
0,649	0,460	/	0,323	0,149	الثابت
0,159	1,343	0,250	0,014	0,288	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (17) أن أثر القيم التنظيمية غير معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة **0,159** وهي أكبر من مستوى الدلالة **0.05** حيث أن معامل بيتا β 0,250 وبلغت قيمة t المحسوبة 1,343. بتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ونقبل بالفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	t المحسوبة	بيتا β	الخطأ المعياري	B	البعد
0,649	0,460	/	0,323	0,149	الثابت
0,209	1,284	0,120	0,080	0,102	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (18) أن أثر الأعراف التنظيمية غير معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة **0,209** وهي أكبر من مستوى الدلالة **0.05** حيث أن معامل بيتا β 0,120 وبلغت قيمة t المحسوبة 1,284. بتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

ونقبل الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية الثالثة

المستوى الدلالة	t المحسوبة	بيتا β	الخطأ المعياري	B	البعد
0,649	0,460	/	0,323	0,149	الثابت
0,000	7,974	0,706	0,091	0,724	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (19) أن أثر المعتقدات التنظيمية معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة **0,000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05** حيث أن معامل بيتا β **0,706** وبلغت قيمة t المحسوبة **7,974**. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية الرابعة

المستوى الدلالة	t المحسوبة	بيتا β	الخطأ المعياري	B	البعد
0,649	0,460	/	0,323	0,149	الثابت
0,007	2,895	0,239	0,062	0,181	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (20) أن أثر التوقعات التنظيمية معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة $0,007$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل بيتا β $0,239$ وبلغت قيمة t المحسوبة $2,895$. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .

و بناء على كل هذا نستخلص:

- قبول الفرضية الأولى القائلة بأن لا يوجد أثر معنوي بين القيم التنظيمية و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها $T (0,159)$ أي أكبر من $0,05$.
- قبول الفرضية الثانية القائلة بأن لا يوجد أثر معنوي بين الأعراف التنظيمية و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها $T (0,649)$ أي أكبر من $0,05$.
- رفض الفرضية الثالثة القائلة بأن لا يوجد أثر معنوي بين المعتقدات التنظيمية و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها $T (0,000)$ أي أقل من $0,05$.
- رفض الفرضية الرابعة القائلة بأن لا يوجد أثر معنوي بين التوقعات التنظيمية أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها $T (0,007)$ أي أقل من $0,05$.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- .بمختلف أقسامها وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستمارة التي وزعناها على عينة من العمال والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: (ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ؟) بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ ، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات حيث استنتجنا.

- وجود ثقافة تنظيمية بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- بنسبة مرتفعة أي باتجاه موافق وفق مقياس الدراسة.
- مستوى أداء عمال مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- جاء مرتفعا أي باتجاه موافق وفق مقياس الدراسة.
- وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- عند مستوى الدلالة (0,05) حيث:

يوجد أثر لبعدها للمعتقدات التنظيمية وبعدها للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

لا يوجد أثر لبعدها للقيم التنظيمية وبعدها للأعراف التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الانتماء

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر القرآن الكريم والسنة:

1- سورة النساء الآية (113) .

2- سورة المجادلة الآية (11) .

3- قول الرسول صلى الله عليه وسلم .

ثانياً: قائمة المراجع

1- المراجع بالعربية:

أ- الكتب:

- 4- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 5- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 7- خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- 8- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 9- محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 10- فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن جمعة. القاهرة. مصر. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية، (2006).
- 11- إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم- العمليات. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، (2011).
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، " دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية "، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.
- 14- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
- 15- وائل محمد صبحي إدريس، وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 16- علي غربي وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 17- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.
- 18- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط 3 ، الأردن ، 2007.
- 19- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.
- 20- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1969.

- 21- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن، 2002.
- 22- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2013.
- 24- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوي البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 25- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 26- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
- 27- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 28- سعيد محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 29- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. الإدارة المعاصرة للرأس المال الفكري، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 30- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 31- مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 32- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 33- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 34- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- 35- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

ب- المجالات:

- 36- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد11، سطيف، الجزائر، 2011.
- 37- مروان محمد النصور، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج20، ع2، (2012).
- 38- فاضل عباس، حين. " دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية". مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ميسان، العراق: مج14، (2010).
- 39- 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، المجلد5، العدد 2، الأردن، 2009.
- 40- محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، الأردن، 2010.
- 41- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011.

ج- الرسائل الجامعية:

الملتقيات و رسائل دكتوراه

42- داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014.

43- شنتاحة عائشة، " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (15-14 أبريل). جامعة عمار ناجي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الأغواط، (2009).

44- كمال قاسمي ، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3- 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005.

رسائل ماجستير

45- بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1425 هـ.

46- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

47- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006.

48- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طيبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012.

49- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

50- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001.

51- مرفت خضر السيد المريح، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2004.

- 52- سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP – منطقة سطيف ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2006-2007.
- 53- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2005-2006.
- 54- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009
- 55- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
- 56- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2009.
- 57- رباح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط –البليدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس(الجزائر)، 2006-2007.
- 58- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي _بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013

المراجع الأجنبية

- 59- Kavanagh, M. H., " The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger ". **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 1. (2006),
- 60 - Angelo, J. **The Organization Culture Perspective**, Chicago: Dorsa press, (2002).
- 61 - Schein, E. H. **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey Bass. (2004).
- 62- Hamdouche Ahmad, **Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les P.V.D**, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992
- 63- Robert le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**; Edition Dalloz, paris, 1999.

قائمة الملاحق

