

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 تحسين الأداء البشري
دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

خان محمد ناصر

شاوش اخوان حيزية

رقم التسجيل:/Master-GO/GO-GRH-GSO/2015
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

شكر وعرفان

لايسعني في هذا المقام إلا أن أحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث.

ثم أتقدم بشكر خاص وخالص إلى الأستاذ الفاضل خان محمد ناصر على توجيهاته القيمة وصبره الكبير أثناء انجاز هذا العمل.

كما أشكر عمال مؤسسة تيرصام على استقبالهم لي وحسن معاملتهم.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المثمر إلى أعز الناس إلى قرة عيني ورفيق دربي زوجي عبد الحليم إلى بحر الحنان ورمز المحبة والعطاء إلى من سهرة الليالي وتعبت من أجل أمي وإلى أمي الثانية والدة زوجي.

إلى من أضاء شموع درب هذا العمل وقدم لي الدعم والأمل والصبر والعزيمة إلى أبي الحبيب، وإلى والدي زوجي.

إلى إخوتي: ناصر، سامية، فهيمة، مريم، نورة، سارة، زليخة وإلى زوجها.

إلى إخوة زوجي: عبد العزيز، سكينه، نادية، سهام، أحلام، يسمين، حنان وإلى زوجها.

إلى الحبيبين على قلبي يوسف، وائل.

إلى رفيقاتي: فتيحة، سامية، ريمة، دلال، سمية، غالية، نصيرة، هدى....

إلى دفعة التخرج قسم سنة ثانية ماستر GRH

الفهرس

	بسملة
	آية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ح	مقدمة
	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية - تأطير نظري -
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية - مفاهيم أساسية-
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
04	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
06	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
07	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
08	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية والمحاور المتعلقة بها
08	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
15	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق نشرها
16	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
18	المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية

20	خلاصة
	الفصل الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري
22	تمهيد
22	المبحث الأول: الأداء - مفاهيم أساسية -
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء
26	المطلب الثاني: مفهوم الأداء البشري
26	المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته
28	المطلب الرابع: العوامل البيئية المعيقة للأداء البشري
29	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
30	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
35	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه
40	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري
40	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين
42	المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري
46	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
48	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
50	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم والوحدة المستقبلية
53	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
58	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تصميم الإستبانة وأدوات التحليل
59	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

61	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
64	المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء البشري مؤسسة تيرصام بانتة
71	المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
83	خلاصة
85	الخاتمة
88	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	01
08	أهمية الثقافة التنظيمية	02
11	مكونات الثقافة التنظيمية.	03
17	تكوين الثقافة التنظيمية.	04
18	طرق نشر الثقافة التنظيمية.	05
25	مصفوفة الفعالية والكفاءة.	06
30	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	07
35	خطوات تقييم الأداء	08

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
09	بعض عناصر الثقافة التنظيمية	01
13	أهم الفروقات بين سمات المنظمات (التي تتبنى ثقافة قوية والتي تنتي ثقافة ضعيفة)	02
37	تحديد النقاط لكل درجة	03
39	تقييم الأداء بطريقة الأهداف	04
40	قائمة مراجعة لتفسير الأداء	05
51	آلات ومعدات مؤسسة تيرصام	06
53	التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام	07
59	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	08
60	معامل الثبات لأبعاد الثقافة التنظيمية.	09
61	معامل الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية ككل.	10
61	معامل الثبات لمتغير الأداء البشري .	11
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	12
62	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	13
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	14
64	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	15
65	حساب معاملي الالتواء والتفلطح	16
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيم التنظيمية	17
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعتقدات التنظيمية	18
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأعراف التنظيمية	19
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوقعات التنظيمية	20
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع الأداء البشري	21
72	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	22
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على تحسين الأداء البشري.	23
75	تلخيص نتائج الفرضيات.	24
76	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	25

76	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.	26
77	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي .	27
78	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الأقدمية.	28
79	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تحسين الأداء البشري حسب متغير الجنس.	29
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحسين الأداء البشري حسب متغير العمر	30
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحسين الأداء البشري حسب متغير المؤهل العلمي	31
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحسين الأداء البشري حسب متغير العمر	32

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري في مؤسسة تيرصام باتنة، وذلك لتوضيح كل من الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء البشري في المؤسسة و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات و قد وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 53 فرد وولجت ببرنامج spss واستخدم في التحليل عدة أساليبها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و تحليل التباين الأحادي،...الخ.

و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تحسين الأداء البشري.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشري.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشري.
- كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم، منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض اشباع حاجات العمال.....

This study aimed to identify the impact of organizational culture on improving human performance in Batna Tarsam Foundation, in order to clarify all of the organizational culture and improve human performance in the enterprise

And to achieve the objectives of the study were used a questionnaire to collect data and have been distributed to a random sample size was 53 and was treated individual program spss used in several methods, including analysis of the arithmetic average, standard deviation and variance analysis, ... etc.

And the study found the most important the following results:

- The presence of a statistically significant effect of organizational values to improve human performance.
- The presence of a statistically significant effect of regulatory expectations on improving human performance.
- The lack of a statistically significant effect of regulatory norms on improving human performance.
- The lack of a statistically significant effect of organizational beliefs on improving human performance.

The study also found many of the most important recommendations of the work on the development of creative and innovative capacity among workers, give freedom for workers to express their views, to grant bonuses necessary in order to satisfy the needs of workers and stimulus.....

مقدمة

أصبحت المنظمة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات، والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية على درجة من الوعي والتأهيل، وقد إعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المنظمات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشرى فيها، ويرجع إدراك أهمية العنصر البشرى إلى عدة عوامل من أهمها تطوير الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الإقتصادية، ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية.

فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والإحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح يوجد ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والذي يعني بدراسة السياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيمهم داخل المنظمة، وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية، لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي تتميز بالمنافسة، فبقاء المؤسسة و استمرارها مرهون بالأداء المتميز للأفراد العاملين بها.

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية على أى من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة من ناحية أخرى، فإن الذكاء الإجتماعي لقائد وأعضاء الفريق سيساهم لحد كبير في فاعلية الأداء الجماعي.

وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الإهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية، فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات.

كما أصبحت الكثير من المنظمات تبدى اهتماما كبيرا بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل كون الثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، من صياغة استراتيجيات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم ومواقفهم فضلا علي أنها تعطي المنظمة تميزا خاصا لها، كما نجد أن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة داخل المنظمة من قبل العاملين والقواعد التي تحكم تسلسل السلطة واصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة وتساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء.



مشكلة الدراسة :

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في مؤسسة تيرصام باتنة ؟

تساؤلات الدراسة :

يمكن اشتقاق وصياغة تساؤلات الدراسة الحالية من التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة علي النحو التالي:

1. ما أثر القيم التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما أثر الأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة؟
4. ما أثر التوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء البشرى في مؤسسة تيرصام باتنة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة.
4. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشرى في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى علي الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة.
3. محاولة توفير دراسات حول الثقافة التنظيمية واثرها علي تحسين الأداء.
4. امكانية مساهمة هذه الدراسة في اكمال جهود التعميق في هذا الموضوع من طرف الباحثين.

أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. معرفة اثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة
2. اسقاط الجانب النظري علي المؤسسة واختبار مدي تطابق الجانب النظري والتطبيقي من خلال التحقق من صحة الفرضيات
3. التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية ومستوي الأداء في الشركة محل الدراسة
4. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين في تطوير مستوي الأداء

حدود الدراسة :

قمنا بإنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية :** وتتمثل في دراسة أثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الأداء البشري في مؤسسة تيرصام باتنة.
- **الحدود البشرية :** وتتمثل في عمال المؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود المكانية :** تمثلت في مؤسسة تيرصام باتنة.
- **الحدود الزمنية :** فتحدد بالعام 2015.

نموذج الدراسة :

أولا : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية والتي تم تحديد من خلال :

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية

• الأعراف التنظيمية

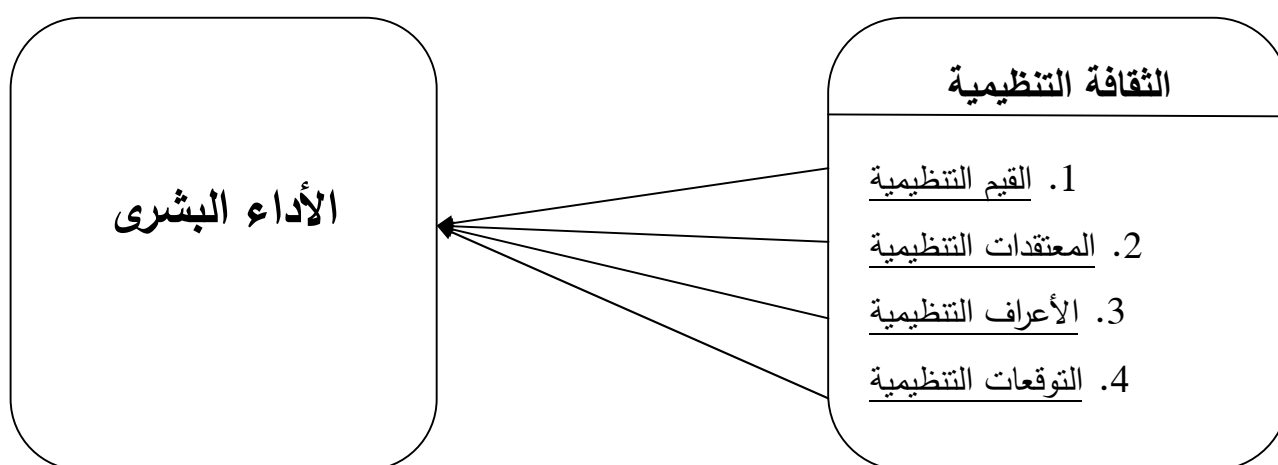
• التوقعات التنظيمية

المتغير التابع : متمثل في الأداء البشري

ثانيا : النموذج البياني:

المتغير التابع

المتغير المستقل



منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا اخترنا المنهج الوصفي والذي يقوم على وصف وتشخيص موضوع البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها لاثبات النتائج الخاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي وسنعمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بالإضافة إلى استخدام برنامج spss وأساليب مختلفة.

- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1. **الثقافة التنظيمية** : هي منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم.

2. **القيم التنظيمية**: تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان وما هو مناسب وغير مناسب.

3. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

4. **الأعراف التنظيمية:** هو ما تم التعارف عليه داخل أى منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها.

5. **التوقعات التنظيمية :** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب والذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر.

6. **الأداء البشرى :** الأداء الذي يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

. هيكل الدراسة:

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني حيث تضمن الفصل الأول مبحثين تطرقنا في المبحث الأول على مفاهيم أساسية لثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني تطرق إلى الثقافة التنظيمية والمحاور المتعلقة بها. وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق نشرها، أما عن الفصل الثاني فقد ضم ثلاث مباحث تحدثنا في المبحث الأول عن الأداء، مفاهيم أساسية وفي المبحث الثاني تناول تقييم الأداء البشري وفي المبحث الأخير تناول الثقافة التنظيمية (أبعادها) وآثرها على تحسين الأداء البشري. وفيما يخص الجانب الميداني فقد قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، حيث عرف المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة (شركة تيرصام باتنة)، وشمل المبحث الثاني كل من الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، وتطرق المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإعطاء الاقتراحات؛ بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط ونتائج ومقترحات الدراسة في الخاتمة وتقديم الآفاق المستقبلية للبحث.

. الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات باللغة العربية :

. الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية :



دراسة : رياض عشوش (2010)

كانت بعنوان : مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة, وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة, حيث طبق استبيان علي مجتمع الدراسة المكون من 45 من العاملين في البنوك محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.
2. من الخطأ معاملة مبادرات إدارة المعرفة كمشاريع تقنية بل يجب خلق التكامل بين البيئتين التقنية والإجتماعية.
3. تعتبر إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي, نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المنظمة.
4. إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد.

دراسة : عيساوي وهيبة (2011)

كانت بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي, وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة, حيث طبق استبيان علي مجتمع الدراسة المكون من 60 فرد.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
2. أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
3. تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية بها.
4. يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لإستمرار القوى العاملة بالمؤسسة.

. الدراسات الخاصة بالأداء

دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009)

كانت بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

1. تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

2. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

3. يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد.

4. يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير للأداء الوظيفي.

دراسة : حسن محمود حسن ناصر (2010)

كانت بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية
2. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة علي جميع فقرات الأداء الوظيفي.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر ومستوي الأداء الوظيفي.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمستخدم ومستوي الأداء الوظيفي.

. الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء معا.

دراسة : مومي نجاة (2008)

كانت بعنوان: ثقافة المنظمة وآثرها علي الأداء العام.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

1. أن المؤسسة قد حققت أداءها بكل فعالية وكفاءة.
2. أن أفراد العينة ينتمون للمؤسسة بولاء عاطفي.
3. اعتماد المؤسسة علي الإجراءات المفتوحة للإتصال التي تساهم في الإنتقال السريع للمعلومات بين أعضاء المؤسسة وبين مختلف المستويات التنظيمية لهم.
4. اعتماد المؤسسة علي نمط اتخاذ القرار بعنصر المشاركة وبعنصر المخاطرة.

دراسة : فهد يوسف الدولية (2007)

كانت بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن ثقافة الدور هي أكثر الثقافات تطبيقا من قبل أفراد العينة بينما ثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقا.



2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين.
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة القوة والدور على أداء الموظفين.
4. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المهمة والفرد على أداء الموظفين.

ثانيا : دراسات أجنبية

دراسة: chong. Rundus (2004)

كانت بعنوان : إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

1. كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز علي الزبائن والأداء التنظيمي
2. كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي.
3. كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي وتصميم المنتج.
4. يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز علي الزبائن والأداء التنظيمي.

دراسة : Prajogo. Daniel. McDermott. Christopher M (2005)

كانت بعنوان : العلاقة بين ممارسات الإدارة النوعية والثقافة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن أجهزة الثانوية المختلفة للممارسات الإدارية النوعية الكاملة تحدد عن طريق أنواع مختلفة من الثقافات.
2. أن العوامل الثقافية التي تخضع لعناصر مختلفة من الإدارة النوعية غير متشابهة.
3. إن المنظمات في حاجة إلي أن تزود وتتسع أهدافها التباعية.

الفصل الأول

الإطار النظرى للثقافة التنظيمية

تمهيد

يجمع باحثي العلوم السلوكية على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

فلكل مجتمع ثقافته الخاصة به، ولكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها. وقد إزداد إهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة.

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

المبحث الأول : مفاهيم أساسية لثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية والمحاور المتعلقة بها.

المبحث الثالث : بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لثقافة التنظيمية.

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى إهتمام واضح في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى، فموضوع ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلف علماء السلوك التنظيمي في تعريف وتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولقد استخدم هذا المصطلح كمظلة تأوي تحتها الكثير من المفاهيم¹، إذ يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت مجال الإدارة إذ يعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة وفيما يلي عرض لبعضها.

— تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم²، وذلك بتعليمها للأعضاء الجدد وإعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها³، وضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة.⁴

— وعرفت كذلك أنها مجموعة متوفرة نسبيا تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها وتمتد كذلك إلي تعلم الطقوس وشعائر حاكمة سلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير رسمي⁵

— الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعلماء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والإفترضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والإلتفاف حولها كما يمكن القول أيضا أنها تشير إلي منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة⁶.

¹ أمل حمد الفرخان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص 16

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 293

³ شتاحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية جامعة عمار تلحي بأغواظ، أيام 14، 15 أبريل 2009، ص 10

⁴ سامي عبد الله المدان، قياس عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 84، عمان، 2010، ص 111

⁵ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 293

⁶ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 10

— كما تعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الإتجاهات النفسية السائدة في المنظمة¹ والقيم التي يؤمن بها العاملين تجاه المنظمة واتجاه الآخرين (الجمهور، البيئة، المستهلكين، أصحاب الخدمة)²

— الثقافة التنظيمية تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع تنشأ³ من خلال رموز ولغة وطقوس فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية أما الرموز فإنها توظف لتدل على المكانة والعضوية وكذلك الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة⁴

— و تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والتقاليد وقواعد العمل⁵ التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكيرنا في المنظمة.⁶

— كما يعرفها ديل وكندي "بأنها مجموعة من الإفتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل".⁷

— نستنتج من التعاريف السابقة أن وجهات النظر والآراء تركز على مضمون الثقافة الذي يتمحور حول مجموع قيم وإفتراضات إعتقادات ومدرجات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل اطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركناً خاصاً تحت عنوان Corporate culture إلي أن جاء الباحثان Deal.A.A.Kennedy & T.E سنة 1982 بكتابه تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم و يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الإمتياز لبترز ووترمان ومع مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية بإعتبارها عاملاً منتجاً لمتاج العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.

¹ أكثم عبد المجيد الصوابرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد4، 2003، ص 215

² أحمد ماهر، التنظيم، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 435

³ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 312

⁴ دافيدس ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة و شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1999، ص 122

⁵ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص 271

⁶ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 147

⁷ أحمد عبد الله الصباب، آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط4، 2013، ص 422

ولقد ازداد الإهتمام بهذا المصطلح بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إعتقادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة و الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

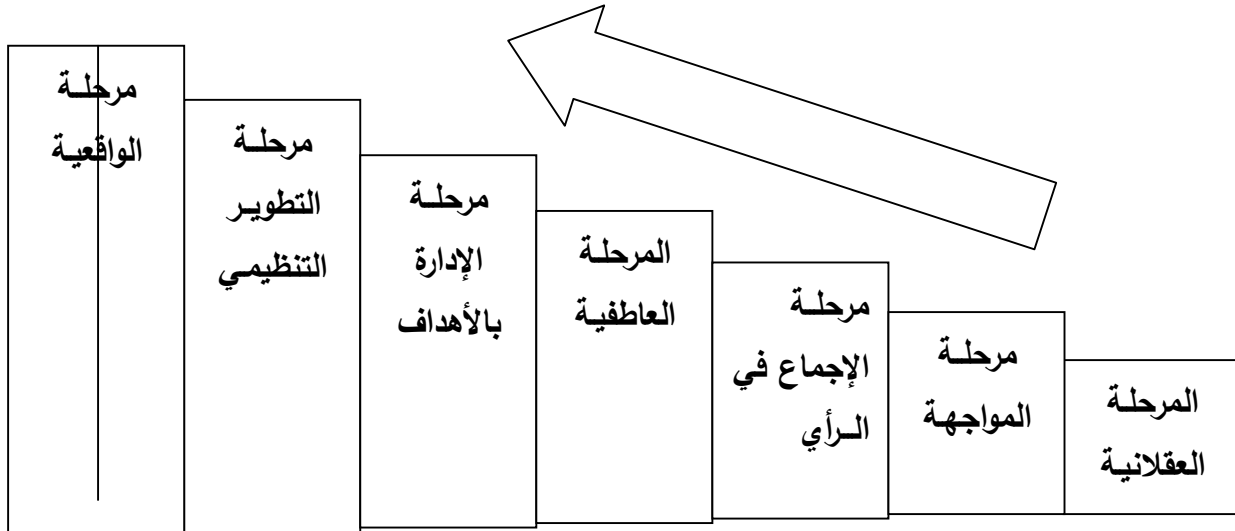
كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:¹

1. **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية
2. **رحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية، والاحترام والتقدير.
3. **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
4. **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
5. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع تنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
6. **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد، وحالات التوتر، والانفعال.
7. **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم، ومصطلحات جديدة.²

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 25

² حمد بن فرحان الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على علة منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص ص 22-23.

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الشكل التالي: **شكل رقم (01):**
يوضح مراحل تطور 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 26

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:¹

1. **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- **الجانب المعنوي** (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)
- **الجانب السلوكي** (عادات وتقاليد أفراد المجتمع من الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)
- **الجانب المادي** (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك)

2. **الثقافة نظام متكامل**: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 408

3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل في المنظمة علي تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكاناتها من عناصر وخصائص وطرق وانتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
4. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة أي تفقد صفات قديمة وتكتسب صفات أخرى جديدة.¹
5. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة علي التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملامح للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.
6. عملية إنسانية: يعتبر² العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
7. عملية مكتسبة: الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة³ لا تعتمد علي عوامل وراثية فيتعلم الفرد من الرؤساء والقادة أسلوب العمل والمهارات اللازمة والطريقة التي يتعامل مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكسب الأفكار.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي، كما تحدد نجاح أو فشلها،⁴ ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:⁵
1. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العرقية تمثل منهجا تاريخيا تسير فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
 2. إيجاد شعور بالوحدة: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
 3. تطوير إحساس بالعضوية و الإلتناء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي إستقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، ط1، ص 229

² بلال خلف السكانة، أخلاقيات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2014، ص 356

³ عيد السلام أبوقحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط2، 2003، ص 190

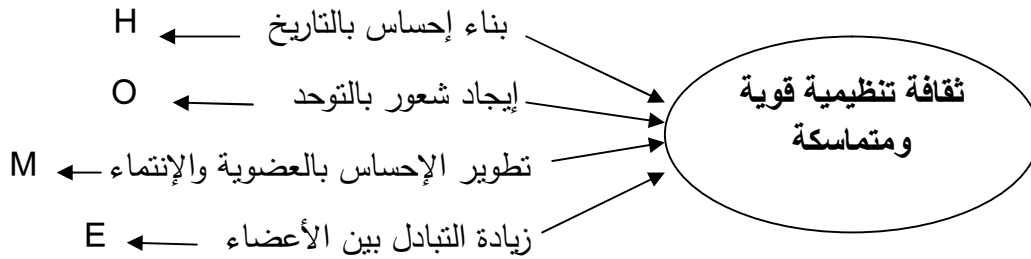
⁴ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 25، العدد 1، غزة، 2011، ص 121

⁵ صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص 129

4. زيادة التبادل بين الأعضاء : ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:

الشكل رقم 02 : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري, طاهر محسن منصور الغالي, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, 2008, ص 130

المبحث الثاني: : الثقافة التنظيمية والمحاور المتعلقة بها

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد علي سلوك الأفراد داخل المنظمة وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر:

1. القيم التنظيمية : القيم هي مجموعة من القواعد التي تمكن الفرد من الفصل والتفريق¹ بين ما هو عقلاني وغير عقلاني وما هو صحيح أو خاطئ، والقيم هي محور الثقافة التنظيمية،² أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الإهتمام بإدارة الوقت و الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين... إلخ³ إذ تعرف أيضا بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في إختياراتهم لطرق وأساليب التصرف.⁴ فهي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.¹

¹ رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2002، ص 133

² عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ص 7

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط6، 2013، ص 312

⁴ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التسيير والإقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 53

2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة² عن أفكار مشتركة حول صيغة العمل والحياة الإجتماعية 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
3. **الطقوس التنظيمية:** وهذه³ ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة.
4. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة⁴ عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت.
5. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب والذي يعني⁵ مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل والنفسية الإقتصادية
6. **اللغة:** هي أداة اتصال وتمكن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيرا تكوين الإتصال الداخلي⁶ ومن ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم والمعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي.
7. **الرموز:** هي مختلف التغييرات أو الحركات التي يستخدمها الفرد في الإتصال وتمثل صورة رمزية ممثلة للمنظمة⁷ مثل نمط اللباس⁸، النمط المعماري كل هذه تحمل معاني للمنظمة.
8. **الأساطير:** عبرة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة⁹ والذين ساهموا وبساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام.

¹ شراد وافية، حجازي إسماعيل، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، يومي 25، 26/02/2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 6

² برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25، 26 / 02 / 2014، ص 08

³ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 269

⁴ برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، مرجع نفسه، ص 09

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313

⁶ عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 127

⁷ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2013، ص 190

⁸ حسن حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، 2003، ص ص 266 267

⁹ سيد محمد جاد الرب، المرجع نفسه، ص 193

9. الأبطال: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال إستثنائية¹ وتعتزف لهم المنظمة بذلك بكل إحترام ومن ومن هؤلاء عادة المؤسسون والبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبير.

يوضح الجدول التالي بعض عناصر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 01: بعض عناصر الثقافة التنظيمية

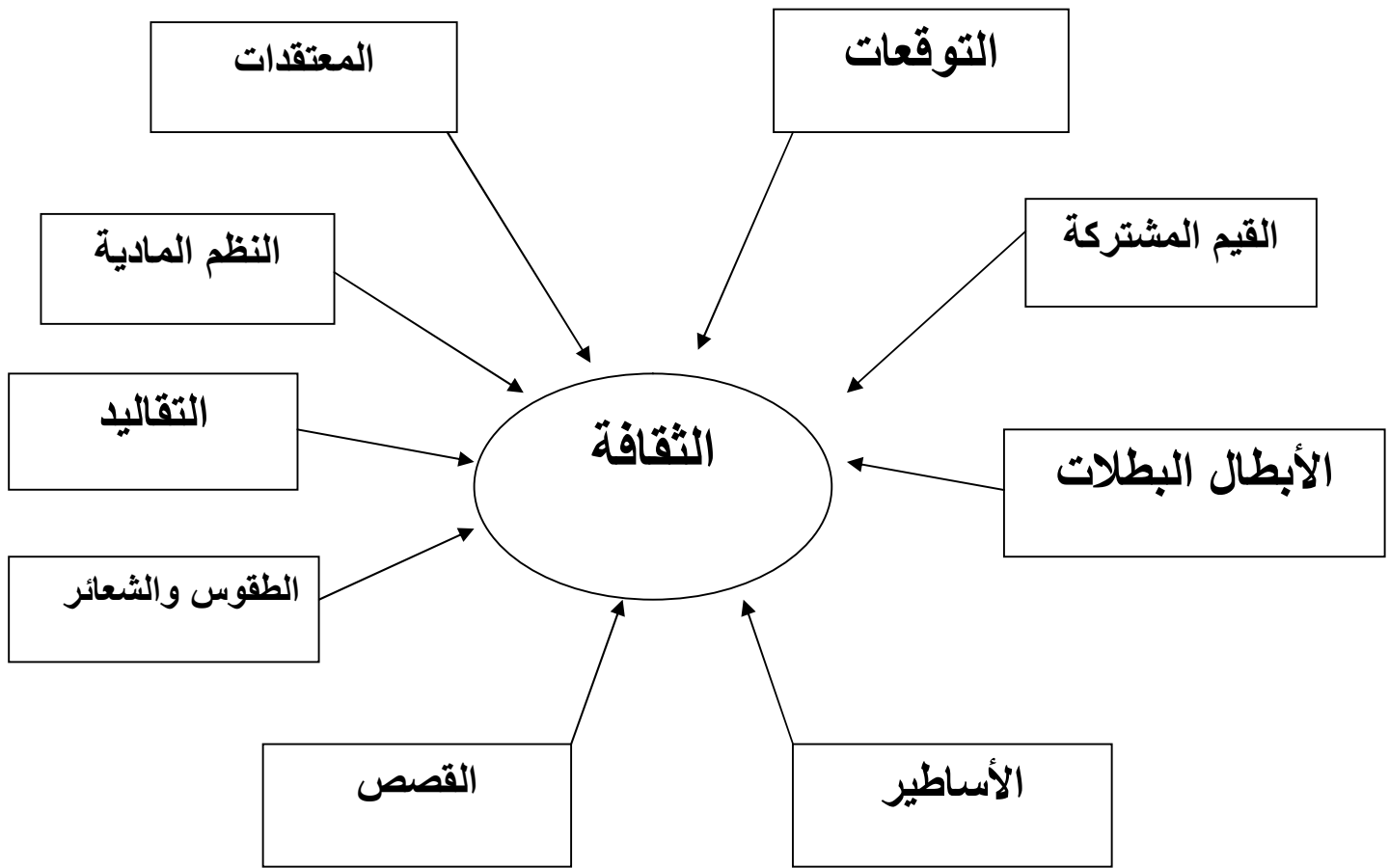
العناصر	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر, طقوس , أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
شعائر	مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي وتهدف إلي نقل رسالة معينة أو إنجاز أغراض محددة مثال: طقوس إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة.
الطقوس	وهي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة للقيم والمعايير الرئيسية مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين والإجتماع السنوي للمساهمين .
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور حول المؤسسين الأوائل أما الأسطورة الخرافية فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً فقد يقوم أفراد المنظمة بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إبطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة
الأبطال	الأبطال هم أساس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً كنموذج في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن الأشياء, أفعال, أحداث, نوعية, أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة

المصدر: حريم حسين, إدارة المنظمات منظمات منظور كلي, دار الحامد, عمان, ط2, 2009

ص ص 262,263

¹ صالح مهدي محسن العامري, مرجع سابق, ص 131

الشكل رقم 03: المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: سيد محمد جاد الرب, إدارة الأعمال الدولية, مصر, ط2, 2010, ص 519

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلي أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية, فهي تختلف من قطاع إلي قطاع ومن منظمة لأخرى ولعل من أبرز هذه الأنواع مايلي:¹

- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الأدنى الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة ويجعل الثقافة قوية كونها القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

¹ طاهري سارة, أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, تخصص تسيير الموارد البشرية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, ص ص 20 21

- **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس الثقافة القوية ونقصد بها الثقافة التي لا يتم إتباعها طرق العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم تفتقر في هذه الحالة إلي التمسك والمشارك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وبالتالي سيجد العاملين في المنظمة صعوبة في التوافق والتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. كما نعني بالثقافة الضعيفة أن يكون هناك إتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع . والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الإيجابية وتلك التي تسودها الثقافة السلبية.
- **ثقافة الدور:** تبني هذه المنظمة¹ علي أساس مجموعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة وتعتمد علي قواعد وإجراءات عديدة و تتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئيا.
- **ثقافة المهمة:** تتسم كونها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج وقوتها وتعتمد علي خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة وهناك صلة وثيقة بين أقسامها ولذا تشبه الشبكة.
- **ثقافة الفرد:** أو الشخصية في هذا النمط من الثقافة يجدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة إذ أن عملية الضبط والإدارة تتم بإتفاق متبادل.
- **الثقافة الريادية:** التكيفية تتميز² بالتركيز الإستراتيجي علي البيئة الخارجية بالإعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية إحتياجات الزبون ويشجع هذا النوع من الثقافة علي المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة علي التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى إستجابات بيئية جديدة مناسبة لها وهذا الأمر لا يعني الإستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والإبتكار والإبداع وتبني المخاطرة.
- **ثقافة رسالة (غرض) المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس إستقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلي أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.
- **ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية³ على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم علي التوقعات الدالة علي عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا

¹ أكتف عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص 196

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 609

³ شاكرا جار الله الخشاك، إياذ فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في إتخاذ القرار، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1،

النوع من الثقافة يختلف بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

- **الثقافة البيروقراطية:** يكون فيها التركيز علي تماسك وإستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والإمتثال والتعاون بين الأفراد.
 - **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد علي الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - **الثقافة المساندة:** تتسم ببيئة العمل بالصدافة ومساندة العاملين والعمل في إنسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة علي خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز علي الجانب الإنساني في العمل.
 - **ثقافة العمليات:** يتم التركيز علي أنجاز العمل¹ وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ونقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هذا الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.
- والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الإيجابية وتلك التي تسودها الثقافة السلبية

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز , مرجع سابق, ص 21

الجدول رقم 02: أهم الفروقات بين سمات المنظمات (التي تتبنى ثقافة قوية والتي تتبنى ثقافة ضعيفة)

محاور الثقافة	المنظمات التي تتبنى الثقافة الضعيفة	المنظمات التي تتبنى الثقافة القوية
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها إرتباطاً عضوياً	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة
الأهداف	غير محددة غير قابلة للقياس الكمي غير محددة زمنياً غير مفهومة وغير معلنة للعاملين	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً لتقييم أداء الأفراد
أسلوب القيادة	فردية وعملية إتخاذ القرارات تتحضر في الإدارة العليا فقط	جهود العاملين تقدر وقيم اشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء
روح عمل الفريق	النزعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل كما أن هناك إتجاهاً لتبادل اللوم عندما تقع الإحطاء كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا علي عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً للمجهودات الجماعية
حل النزاعات	تتولي الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث وما عليه إلا أن يخاف الآخرين والإعرض للمشكلات لهذا يعتمد العاملون اخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبياً علي الأداء	تشجيع الإدارة العاملين علي التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات
الجودة	تعرف أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية وتأكيد الجودة هدفه الإلتزام بالمواصفات	تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير

المصدر : طاهري سارة، مرجع سابق، ص، ص 20، 21

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية وهي:¹

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد علي تطوير الإحساس بعرض مشترك, وتؤثر في سلوك كل فرد فيها².
 - **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك ي شجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
 - **تعزز إستقرار النظام:** تشجع الثقافة علي التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الوظيفي.
 - **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد علي فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحوما.
- ويتحقق الوظائف السابقة وتعمل المنظمة بمثابة الصمغ الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:³

- أولاً: المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوي الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد و الإحتقالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس والرموز.
- ثانياً: المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك وفي هذا المستوي يمكن الإشارة إلي ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد ففي الثقافة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات إتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها علي موقعها الوظيفي وإلي المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

¹ منصور محمد العريفي, الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 5, العدد2, الأردن,

2009, ص 142

² حريم حسين, المرجع السابق, ص ص 260 261

³ موسى اللوزي, التنظيم وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2002, ص 231

ثالثاً: المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

المطلب الثالث : بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

الثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها فخلق هذه الثقافة¹ يمكن تشبيهه بالتنشئة الإجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات وبتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها هي:²

1. إختيار الموظفين: تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها لعملية التعيين تعني في نهاية الأمر إختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها والتي يستطيعون الإعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم ولعل من الأمثلة الواضحة علي أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة هي البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في البنوك ولذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدي المرشحين للتعين ولدي البنوك المختلفة والزبائن المحتملين³ ثم إنشاء بنوك سميت بنوكاً إسلامية لأنها لا تتعامل بالفائدة مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكاناً مناسباً للعمل والتعامل وتحرص المؤسسات المختلفة علي أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف علي قدرات الموظف ومهاراته وقدراته علي التطبع وتلقي القيم السائدة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 231 ص 228

² محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط6، 2012، ص 182 183

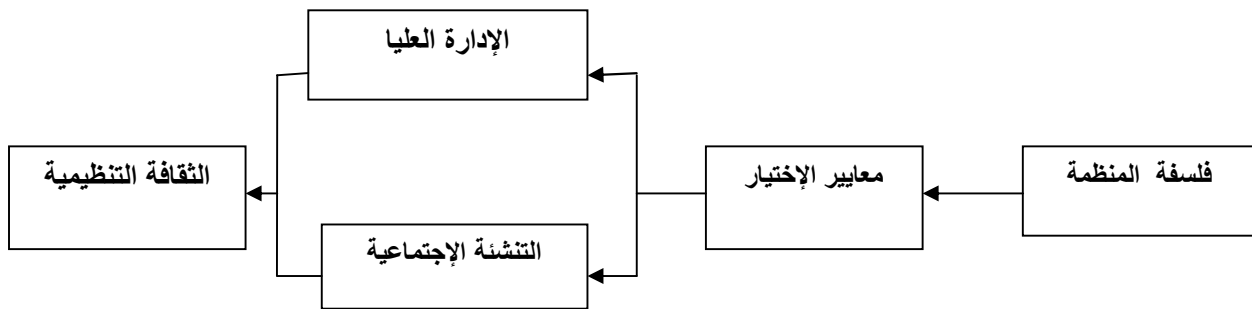
³ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، 292

2. الإدارة العليا : إن ردود فعل الإدارة العليا¹ تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة. إتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

3. التطبيع: وهو² تعليم قواعد اللغة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين الجدد.

ويمكن توضيح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04 : تكوين الثقافة التنظيمية



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

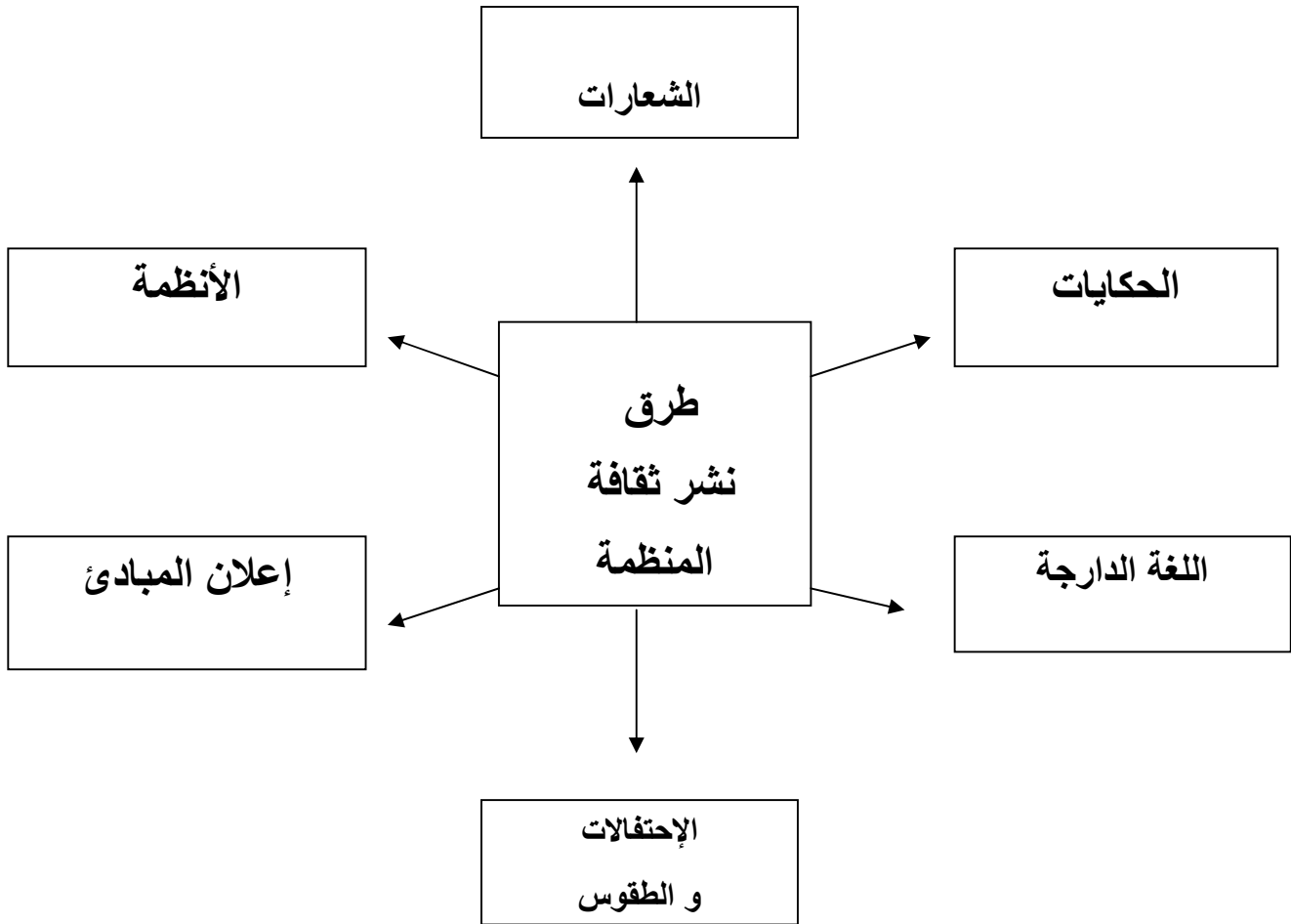
¹ بلال خلف السكانة, دراسات إدارية معاصرة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2009, ص 162

² خضير كاظم محمود وآخرون, مرجع سابق, ص 268

المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية

حينما تنشأ و تتشكل الثقافة التنظيمية¹ تظهر بعض الطرق التي تساعد علي نشر هذه القيم والمعايير وعلي تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلي بثها بين صفوف العاملين ويساعد ذلك علي تقوية الثقافة التنظيمية وعلي تمسك العاملين بها وذلك على إعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيما ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها ويوضح الشكل التالي الطرق التي تساعد علي نشر ثقافة المنظمة وتأكيد وتعزيزها

الشكل رقم 05 : طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر : أحمد ماهر, المرجع السابق, ص 439

1. الشعارات: تحاول المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها في عبارات موجزة وهي ما يطلق عليه بالشعارات وتعتبر هذه الشعارات عن معاني وقيم كبيرة جدا أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها.

¹ أحمد ماهر, مرجع سابق, ص 439

2. الحكايات : علي المديرين الذين عاصروا بدايات المنظمة و إنتشارها وأن تغنوا بوقائع الماضي ذلك لأن بها العبر الكثيرة وبها القيم وأنماط ومعايير السلوك الواجب الحفاظ عليها.
3. اللغة الدارجة : هي مصطلحات لها معاني (ذات دلالة خاصة لدى العاملين).
4. الطقوس والإحتفالات : هي النشاطات التي تتكرر بالمنظمة في المناسبات مثل تكريم ومكافآت الموظفين....إلخ.
5. إعلان المبادئ: تقوم المنظمة بإعلان مبادئها من حيث لأخر ويمثل هذا إعلان لما تلتزم به المنظمات تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين هي تحدد واجبات وحقوق كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها.
6. الأنظمة : هي عبارة عن سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المنظمة التي تود نشرها.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة, فهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة, كما تعتبر أحد المكونات الأساسية داخل المنظمة خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وبالتالي فهي أداة لتحقيق ميزة تنافسية والتميز عن باقي المنظمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء البشري

تمهيد

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز منظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرص ضمنية أو صريحة يربطها بأداء التنظيمي فإتجاهات الأخرى الحديثة ومن هنا فإن الفصل جاء ليعطي نظرة مركزة وشاملة حول الأداء حيث تضمن ما يلي:

المبحث الأول : الأداء – مفاهيم أساسية.

المبحث الثاني : تقييم الأداء البشري.

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحسين الأداء البشري.

المبحث الأول : الأداء - مفاهيم أساسية

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه. وأصل كلمة أداء تتحدر إلى اللغة اللاتينية.¹

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظرية التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء :

. الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف.²

. يعرف الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

. كما يعرف أيضاً بأنه النتائج العملية أو الأعمال كما يجب أن تنجز⁴، ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.⁵

. الأداء: هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

¹ Abdellatif khemmakhem, la dynamique du contrôle de gestion, dunod, 2 ed, paris, 1976, p 310

² عبد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم, مجلة العلوم الإنسانية , العدد 1, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2002, ص 87

³ وائل محمد صبحي إدريس, وآخرون, أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2009, ص 38

⁴ سناء عبد الكريم الخناق , مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية , المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, قسم علوم

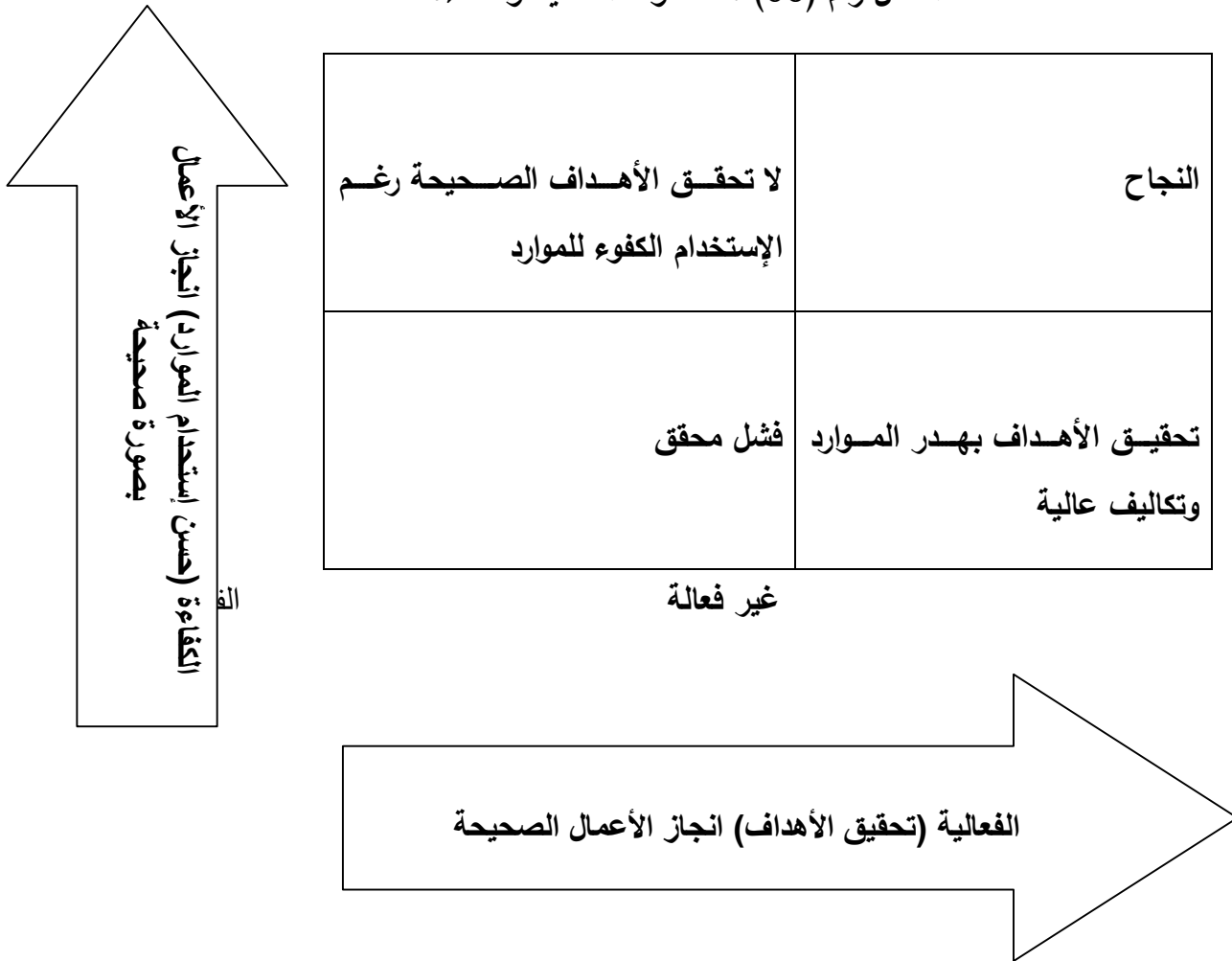
التسيير , جامعة ورقلة. 08-09 مارس 2005 , ص 35

⁵ عبد الباري إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الأردن , 2005, ص ص 25 26

الكفاءة : هي تجمع بين المعارف والمهارات و الخبرات المتراكمة للعاملين للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما¹ هي القدرة علي خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدرة المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة.

الفعالية : ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة² كما تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسب.

الشكل رقم (06) : مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل صبحي إدريس, المرجع السابق, ص 49

يتضح من الشكل بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصرى الكفاءة و الفعالية هي وحدها القادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة بينما المنظمات غير كفوءة وغير فعالة يكون مصيرها

¹ Escher. Jet B. Grabat . Organistion et gedtion de la Production Ed Hermès. Paris 2002. P 230

² نعمة عباس خضير وآخرون , الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة , مجلة اتحاد الجامعة العربية , عمان, الأردن, العدد 31, جانفي 1996, ص 80

الإنهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد إلا أن المنظمات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الإنحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها علي تحقيق أهداف أصحاب المصالح أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

ويرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الأتي:¹

❖ **الأداء المهني:** يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب هذا.

❖ **تحليل الأداء :** بقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وأنشاء علاقة عادلة بينهما.

❖ **معدل الأداء :** يقصد به كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل .

أنواع الأداء :

إن للأداء أنواع مختلفة تختلف من باحث للآخر من بينها مايلي:²

الأداء الكلي للمنظمة: وهو محصلة النتائج والإنجازات التي ساهمت في تحقيق جميع أطراف المنظمة وتشمل جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية التي تفاعلت فيما بينها من أجل بلوغ أهداف المنظمة الشاملة وتحقيق الإستمرارية.

الأداء الجزئي للمنظمة: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة

الأداء المالي: يظهر الأداء المالي من خلال كفاءة الوظيفة المالية في توفير الموارد المالية بتكلفة أقل وتوظيفها في الوقت المناسب وإستغلالها إستغلالا أمثل.

الأداء البشري: إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو كيفية التحكم في أداء مواردها، حيث يلعب المورد البشري الدور الرئيسي ومصدر للمعلومات والأفكار والإبتكارات. والأداء البشري هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

الأداء التسويقي: وهو الأداء الذي تقوم به وظيفة التسويق من أجل الوصول إلى الأهداف ويتصف الأداء التسويقي بكفاءة وفعالية الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبون وضمان ولائهم و إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية مثل الحصة السوقية والمبيعات.

¹ مدحت أبونصر, الأداء الإدارة المتميز , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , ط 1, 2008, ص 44

² عبد الملوك مزهودة, المرجع السابق, ص 89

الأداء الإنتاجي: ويتمثل في قدرة المنظمة على تأدية وظيفة الإنتاج بكفاءة في إطار استخدام التكنولوجيا وإستغلال الأمثل للتجهيزات والمعدات في العمليات الإنتاجية.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء البشري

إن الأداء العام أو الإجمالي في المؤسسة ما هو في الحقيقة إلا تحصيل حاصل لأداء الأفراد، فالأفراد أين كان مستواهم الإداري فهم يلعبون دورا حيويا في كافة المستويات من خلال ما يمتلكونه من معارف ومهارات تضع الفارق وتخلق القيمة ولاشك أن أداء الأفراد يتأرجح صعودا ونزولا فهو ليس ثابت في مستوي واحد.

تعريف الأداء البشري: هو تفاعل لسلوك الموظف والذي يتحدد بتفاعل جهده وقدرته¹.

– والأداء البشري : هو قدرة الفرد على انجاز المهام الموكلة له².

– كما يعرف بأنه : الأداء الذي يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر علي المستوي الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به³

– الأداء البشري : هو قدرة الفرد بالقيام بالمهام والأنشطة المختلفة الموكلة له أو التي يتضمنها عمله⁴
يعرف الأداء البشري: بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم⁵

– والأداء البشري : هو القيام المورد البشري بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين⁶

المطلب الثاني : عناصر الأداء البشري ومحددات

للأداء عناصر ومحددات وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء البشري من أجل الخروج

¹ ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 93

² Annie Bartoli ; le mangement dans les organisations oublsues ; édition dunod ; Paris ; P 78

³ علي غربي وإسماعيل قيرة وبلقاسم سلطانية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط1، 2007، ص ص 130 131

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص51

⁵ عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن، ط2، 2012، ص 27

⁶ مدحت أبو نصر، مرجع سابق ، ص 44

بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء، لذلك سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى عناصر ومحددات الأداء البشري

أولاً: عناصر أداء البشري

يتكون الأداء البشري بمجموعة من العناصر وهي كالتالي:¹

- ❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ❖ **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ❖ **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز.
- ❖ **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثانياً: محددات الأداء البشري

تكمن محددات الأداء البشري في القدرة، الرغبة، البيئة ويتم توضيح ذلك كما يلي:

- القدرة**: وتتمثل القدرة في قدرة على القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم، التدريب، الخبرات.
- الرغبة**: تمثل الرغبة في رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على دوافع العمل، حوافز العمل.
- البيئة**: تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء.
- العوامل الخارجية**: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والطبيعية التي تؤثر على أداء المنظمة ككل بالإيجاب أو السلب.

العوامل الداخلية: أهداف المنظمة وقنوات الإتصال بها وإدارات وأقسام المنظمة والموارد المتاحة.

¹ خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 55

المطلب الرابع : العوامل البيئية المعيقة للأداء البشري

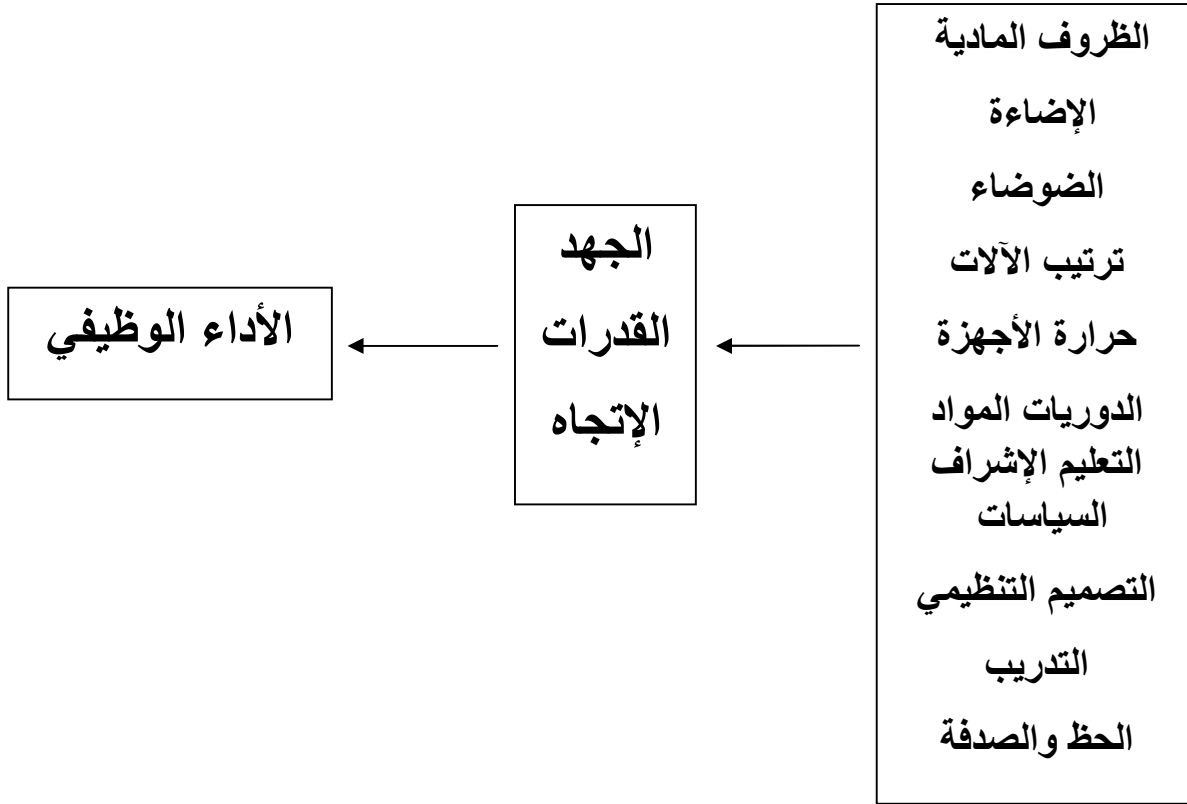
هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الإعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي : تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، والضوضاء، وتركيب الآلات، الورديات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء. ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:¹

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 112

الشكل رقم (07) : العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر : راوية حسن, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, 2004, ص 112

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

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 لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية كوسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أداءه 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 الأداء

مفهوم تقييم الأداء: هي أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف (كمياً و نوعياً)¹

– يعرف تقييم الأداء بأنها أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد والتفاني في العمل ومن ثم تتيح الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية²

– عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوي ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/ أو سلوكه³

– تقييم الأداء هو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي⁴

– تقييم الأداء في منظمات الأعمال هو عملية تعمل على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف.⁵

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء البشري

أولاً: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁶

1. رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة.
2. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة .

¹ رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص 116

² أحمد أبو السعيد محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ناشر المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 51

³ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3 ، 2008، ص 387

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 295

⁵ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء، مصر، 2009، ص 111

⁶ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 127

3. إختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
4. تحديد نقاط القوة والضعف لدي الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط .
5. الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوى المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشئت حاجة إلى ذلك.
6. إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبنائج تقييم الموظفين.
7. تخطيط الموارد البشرية¹ وذلك من أجل التنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب وإستقطابها.
8. تحسين الأداء وتطويره، ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
9. تحديد الإحتياجات التدريبية، وانجاز عمليات النقل والترقية، معرفة معوقات ومشاكل العمل.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظرا للأهداف التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أساس سليمة تتوافر فيها الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز، فأهداف عملية التقييم ليست ثابتة وإنما تتغير على مر الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى فقد استخدم تقييم الأداء البشري من أجل متابعة ومراقبة الموظفين، ويستخدم الآن من أجل زيادة فعالية المنظمة من خلال تطوير و إدارة القوى البشرية الموجودة بها، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف:²

1. رفع الروح المعنوية : إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حينما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
2. إشعار العاملين بمسئولياتهم : إذ عندما يشعر الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤساءه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سياتررتب عليها إتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد: وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 152

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص ص 181 182

4. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، إلى جانب تحسين الأداء نحو الأفضل.

5. نقل الموظفين إلي وظائف أكثر ملائمة لهم¹.

وهناك أهداف أخرى نذكر منها:²

(لاندي وزميله فار Landy & Farr) اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي:

1. الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

2. أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الإتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

3. أهداف البحث: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

ويرى (درة و الصباغ) أن الهدف من عملية التقييم تكمن في :

1. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.

2. اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو عملية التقييم.

3. الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

4. اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.

5. الكشف عن قدرات العاملين.

6. التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.

7. تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء العاملين.

8. إن عملية التقييم عملية تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعد خطوات وهي كما يلي:³

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 147

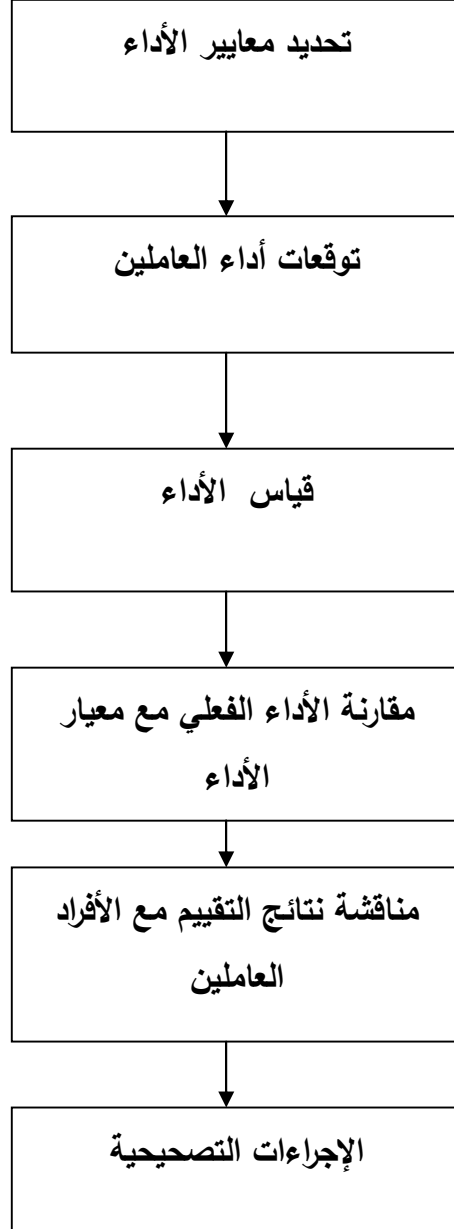
² توفيق عطية توفيق العجلة

³ مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 183

1. **تحديد معايير الأداء :** حيث أن لكل عمل من الأعمال موصفات معينة لابد من الإعتماد عليها في عملية تحليل العمل وتقييم الأداء, فمعيار سرعة إنجاز ترتيب وتهيئة غرف الضيوف (نصف ساعة) في الفندق هو المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال حيث أن أي خطأ في إعداد وترتيب الغرفة يمكن تفاديه قبل وصول الضيف للفندق بينما لا ينطبق معيار السرعة كمعيار فعال في تهيئة أو خدمة طاولة طعام الضيف إذ أن أي خطأ سوف يكون أمام أعين الضيف.
2. **توقعات أداء العاملين :** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال والتي لابد من توضيحها للعاملين معرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم القيام به, أي أن يتم نقل المعلومات من رئيس القسم أو المشرف إلى العاملين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من العاملين إلى مديريهم بغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.
3. **قياس الأداء :** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي والأداء المتوقع حيث إن الإستعانة بالمعلومات وتكاملها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.
4. **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري :** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية.
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه .
6. **الإجراءات التصحيحية :** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلي ظهور الانحرافات في الأداء أو يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلي السبب الرئيسي وراء ذلك.

يوضح الجدول التالي خطوات تقييم الأداء:

الشكل رقم (08) خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع : طرق وصعوبات التي تواجه عملية التقييم

تعددت طرق تقييم الأداء البشري من منظمة إلى أخرى سواء كانت تقليدية أو حديثة، كما تواجه هذه المنظمات صعوبات عديدة في عملية التقييم لذلك سنتطرق في هذا المطلب طرق تقييم الأداء البشري والصعوبات التي تواجهها.

أولاً: طرق تقييم الأداء البشري

تنقسم طرق تقييم الأداء البشري إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وسنتطرق إليها بالتفصيل

الطرق التقليدية:

تهتم الطرق التقليدية بالجانب الكمي واستخدام معايير ومؤشرات مالية واهتمامها بالأداء الفردي ومن بين هذه الطرق مايلي.

الترتيب البسيط : في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب رؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلي الأسوء، ولا يتم الإعتماد هنا على معايير، ودائماً يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلي قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.¹

طريقة الصفات : في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً تلجأ المؤسسات لإستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:²

تحديد العناصر اللازمة إعتماها كمقياس للتقييم مثل علاقة الموظف مع رؤسائه علاقته مع زملائه في العمل تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.....

إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل ممتاز، جيد جداً، مقبول.....

تحديد نقاط لكل درجة كالتالي:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص 421

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، 2006، ص 139 140

الجدول رقم (03) : تحديد النقاط لكل درجة

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 - 9
جيد جدا	8 أقل من 9
جيد	7 أقل من 8
مقبول	6 أقل من 7
ضعيف	0 أقل من 6
راسب	أقل من 0

المصدر: محمد فالح صالح , إدارة الموارد البشرية, دار حامد, 2006, ص 140

وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليها اسم "نموذج تقييم الأداء" يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.

يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي, فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق, يعتبر تقديره "ممتاز" ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق, تقديره جيد جدا وهكذا يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.

طريقة المقارنات الثنائية : تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم, تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة, حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.¹

¹ كامل بربر, إدارة الموارد البشرية, دار المنهل اللبناني, لبنان, ط1, 2008, ص 183

طريقة التوزيع الإجباري: وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم, فلو إعتد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي من أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على إستخدامه في حالة الإعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً¹.

الطرق الحديثة :

تتميز الطريقة الحديثة لتقييم الأداء البشري بعدم المقارنة بين العاملين ولتوضيح أكثر سنتحدث عن كل طريقة بالتفصيل.

طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما إستطاعوا أن يحققوه من نتائج وثمر هذه الطريقة بعده خطوات وهي كالآتي:
تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.

أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

في نهاية المدة المنفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه, بما إنفق عليه في بداية الفترة, وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً, ويوضح الجدول رقم 05 التالي: أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إدارة المبيعات.²

¹ خصير كاظم حمود, ياسين الخرشة, مرجع سابق, ص 159

² أحمد ماهر, الإختبارات , الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003, ص ص 278 279

الجدول رقم (04): تقييم الأداء بطريقة الأهداف

الإنحراف	الإنجاز	المستهدف	
107	160	150	عدد الزيارات البيعية للعملاء
100	50	50	عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم
95	950	1000	كمية المبيعات من السلعة س4
110	2200	20000	كمية المبيعات من السلعة س3
70	15	20	عدد شكاوي العملاء
80	8	10	عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر

المصدر: أحمد ماهر, الإختبارات , الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003, ص 279

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف واضحة ومحددة وكمية ومقبولة من مرؤوسية.

قوائم المراجعة :

وتعني إختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل وهذه نواحي السلوك المختلفة للموظف¹, تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم, ووضعها في قائمة, مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثير علي الأداء للوظيفة وتوضيح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية وما علي الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسين بوضع علامة (x) مثلا ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة (x) ويوضح الجدول رقم 09 التالي نموذجا لقوائم المراجعة لإحدى الوظائف في قسم الخبز والأفران في شركة بسكويت, لاحظ أن قيم العناصر والصفات المذكورة إلا أن الرئيس المباشر لا يعلمها في الواقع.

¹ نوري منير, الوجيز في تسيير الموارد البشرية, دوان المطبوعات الجامعية, 2011, ص ص 173 174

الجدول رقم (05) : قائمة مراجعة لتفسير الأداء

الإسم	القسم.....	التاريخ.....
ضع علامة () أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوسين.		
الوزن		
9.2	يحصل علي عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها	
5.6	المكان الذي يعمل فيه دائما النظافة	
2.8	نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل	
6.1	يتأخر في صيانة أدواته	
1.1	يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهي والخبز	
8.3	ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل	
5.7	يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه	
5.4	المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت أمره	
6.2	يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار	

المصدر: أحمد ماهر, المرجع السابق, ص, ص 278, 279

وإذا إفترضنا في قائمة المراجعة المذكورة بالجدول¹ أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت علامة (x) أمام العبارات 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

بالنظر إلى باقي القيم بالنسبة لباقي الأفراد وإلى القيمة الإجمالية للقائمة, يمكن التعرف على ترتيب الفرد مثلا إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان هي عبارة عن 70 نقطة فإن تقييم الأداء = 64 إذا كانت نسبة تقييم الأداء لباقي

¹ أحمد ماهر, مرجع سابق, ص, ص 378, 381

الأفراد في الإدارة هي 46 , 59 , 60, فإن الفرد الأول الذي كان محل التقييم والذي حصل على 64 يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية ويأتي في الرتبة بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة.

ثانيا: الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:¹

- ❖ الآثار البراقة لبض العوامل: وخلقتها إنطباعات الرضا والإستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.
- ❖ الغموض في مفاهيم معايير التقييم: مما يسبب إرتباكا في الدرجات التقييمية.
- ❖ الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس إيجابياتها أو سلبياتها على الموظف.
- ❖ فلسفة المقيم التي تميل إلى التسديد أو التراخي في التقييم.
- ❖ النزعة الوسيطة لدى المقيمين: والتي تدفع بإتجاه الأرقام والأوزان الوسيطة حين وضع الدرجات التقييمين.
- ❖ العوامل الشخصية: والتي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على مستوى التقييم.

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية تأثيرها على تحسين الأداء البشري

إن الثقافة التنظيمية من بين المؤثرات على السلوك والأداء البشري حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف وإدراكات وتحفيزات الأفراد وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية.

المطلب الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها مايلي:²

توجيهات المنظمة والعاملين بها :

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيقاً لأهداف, حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية), ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافه ا أو تدفعها بعيدا عنها.

¹ مجيد الكرخي, إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, 2013, ص 138

² مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007, ص ص 83 84

الإنتشار:

يشير الإنتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى إنتشارها بينهم. ويعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف والأساس للثقافة القوية.

القوة : تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة, فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها, ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

المرونة :

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها مايلي:

تعيين مدير مسؤول للإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

إستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية, يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.

يمكن تدعيم المرونة خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

الإلتزام :

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم. ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار إنتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها. وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا, ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي :

. إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

. توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف.
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين الأداء

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 تتبع 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 للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة إختلاف الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

أثر القيم التنظيمية على تحسين الأداء البشري

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، كما تعتبر القيم من الأركان المهمة لقيام أي مجتمع نظرا 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 فيه¹، فالقيم التنظيمية في حد ذاتها مصدرا مهما ومباشرا لتوليد التحفيز الذاتي لدى الفرد نحو تحسين أدائه والإتجاه نحو الأداء المتميز وإنتهاج

¹ عبد الرحمن فالح العبدالله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص 44

السلوك الإيجابي في بيئة العمل،¹ إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تسهم على تحسين الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشري

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 الإمتياز حدد كل من (Peters and Watermann) 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 هي² :

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. الإعتقاد بقدرة الأفراد على الإبتكار وتحمل المخاطر دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
4. ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الإعتبار لهم أكاديميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
5. تشجيع الإتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
6. إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
7. الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
8. الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ زيد صالح حسن سميع, آثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة حلوان, ص 54

² إلياس سالم, تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علوم تجارية, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, جامعة مسيلة, 2006, ص 84

آثر التوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشري

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 بالإحترام 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 الإنتاجية.¹

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

آثر الأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري

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 والإلتزام 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 العراف 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 لتأثير ثقافة المنظمة على الأداء البشري والتي نوردتها فيما يلي²:

1. أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية 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.
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.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 92

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص 86

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

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الأداء من الموضوعات الرئيسية التي شغلت إهتمام 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 وإستقطاب هذه الكفاءات لتحقيق لها أداء فعال ونتاجية مرتفعة هذا من جهة ومساعدة العمال ذوي الأداء المنخفض على تحسينه من جهة أخرى، كما تساهم ثقافة المنظمة على تحسين الأداء البشري.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد البشرية للمنظمة، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة تيرصام من بين المؤسسات الجزائرية لتكون ميدان الدراسة سعياً منا للتعرف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء البشري، وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول الثقافة التنظيمية بهذه المؤسسة وذلك بالاعتماد على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات، سنحاول من خلال هذه الدراسات التطرق إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

أولاً : تعريف المؤسسة

تأسست مؤسسة تيرصام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 290/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990، هذه الأخيرة تفرعت عن مؤسسة بترو صام للزيوت وهي حديثة المنشأ حيث تأسست في شهر مارس عام 2008 برأس مال قدره 10 ملايين دينار جزائري (10.000.000 دج) .

وتتملك مؤسسة تيرصام 3 سنوات خبرة في صناعة المنشآت الصناعية (الصهاريج و المقطوعات) وتمكنت بفضل قدراتها على توفير الجودة المناسبة وتحقيق المقاييس المطلوبة من طرف زبائنها، فاستمرارها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في صنع المنشآت الصناعية، لهذا فهي تعتبر رائدة في هذا المجال.

تقع مؤسسة تيرصام باتنة في المنطقة الصناعية كثيدة باتنة بمساحة تقدر حيث بلغ عدد عمالها 400 عامل حسب المدة التي قمت فيها بالدراسة.

ثانياً : نشاطات المؤسسة

تؤدي مؤسسة تيرصام مجموعة من النشاطات تتدرج ضمن نشاطها الرئيسي والمتمثل في تركيب وصناعة المنشآت الصناعية وتتمثل عموماً في:

- صناعة الصهاريج.
- صناعة المقطوعات.

ثالثاً : موارد مؤسسة تيرصام

يندرج في إطارها الموارد الأولية، معدات الإنتاج والهياكل القاعدية.

1. الموارد الأولية :

تتنوع المواد لمؤسسة تيرصام وهذا لتنوع النشاطات التي تقوم بها تجد من بينها مواد الصنع كالحديد، مختلف أنواع قطع الغيار وغيرها من المواد الأولية، وتسعى المؤسسة إلى اختيار الأفضل منها وكذا التحكم في تسييرها وحركتها لمعرفة بانعكاس ذلك على جودة منتجات المؤسسة.

2. معدات الإنتاج :

تتوفر في مؤسسة تيرصام على حظيرة تحتوي على أكثر من 20 آلة، وفيما يلي جدول يوضح مختلف الآلات والمعدات التي تمتلكها المؤسسة.

الجدول رقم (06)

آلات ومعدات مؤسسة تيرصام

العدد	نوع الآلة
2	آلة البلازما
3	آلة الطي
3	آلة القطع
3	آلة النشر
1	آلة الثقب الآلي
2	آلة الثقب اليدوي
1	آلة الثقب الكبيرة
2	آلة التركيب
5	آلة صناعة
2	آلة الخراطة

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة تيرصام تمتلك 10 أنواع من الآلات الثقيلة والمعدات وبتطورات متزايدة والتي تعتمد عليها المؤسسة لصناعة منشآتها الصناعية بمختلف أشكالها المتميزة في الأجال المحددة ومنه كسب رضا الزبائن حيث تسعى مؤسسة تيرصام إلي تحديث معداتها باستمرار بما يتناسب والتغيرات التي شهدتها بيئتها الداخلية والخارجية.

3. الهياكل القاعدية :

تمتلك مؤسسة تيرصام الهياكل القاعدية اللازمة لجذب واستقبال وتوجيه الزبائن على مستوى التراب الوطني قصد التعرف بمنتجاتهم من المنشآت الصناعية المختلفة. حيث تتمركز أغلب هياكلها القاعدية في:

الجزائر (الرغاية)، البليدة، البويرة، وهران، سطيف، غرداية، قسنطينة، المسيلة.

ثالثا: الموارد المالية لمؤسسة تيرصام

تعتمد مؤسسة تيرصام لإنتاج منشآتها الصناعية على مصادرها الذاتية أو على المصادر الخارجية أو الجمع بينها بالشكل الذي يسمح لها بالمحافظة على التوازن المالي وهو شرط أساسي يمكن المؤسسة من الحصول على القروض بتكاليف منخفضة وبشروط محدودة وسنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

4. المصادر الذاتية :

تلجأ مؤسسة تيرصام إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من الموارد المتوفرة وهي بذلك تحقق عدة مزايا منها:

- الحصول على المواد في فترة وجيزة
- تقادي تكاليف القروض

ويمكن توضيح التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام بين سنتي(2011- 2014) في الجدول التالي :

الجدول رقم (07)

التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام

السنوات	2011	2012	2013	2014
التمويل الذاتي (مليون دج)	475.200.00	205.500.00	2.700.800.00	5.852.000.00

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة تيرصام عرفت انخفاضا في قدرتها على التمويل الذاتي من سنة 2011 إلى غاية سنة 2012 وهذا بسبب مجموعة من التغيرات التي عرفتتها المؤسسة في هذه الفترة لتعرف ارتفاعا وبنسبة عالية من سنة 2013 إلى 2014 وهذا للاستقلال الذي عرفته المؤسسة.

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجاها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، وهي تعمل في إطار تحقيق هذه الغايات ويمكن توضيح أهداف المؤسسة فيما يلي:

- إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم.
- رفع سمعة الشركة إلى أعلى المستويات.
- المبادرة، الوقاية، المراقبة، التقييم، التصحيح، والاستفادة من التجارب.
- مواجهة المنافسة والسعي لريادة.
- التنظيم والتخصيص من أجل التلبية السديدة للحاجات.
- تغطية احتياجات السوق.
- الإصغاء إلى متطلبات المحيط.
- الدخول إلى الأسواق العالمية

وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

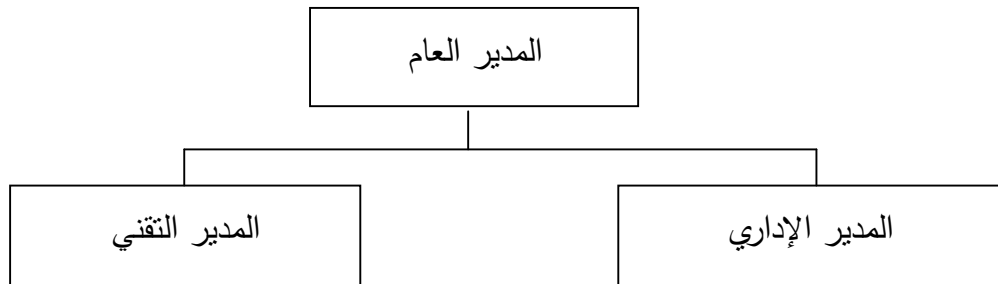
هناك عدة أنواع من الهيكل الهرمي التنظيمي نذكر من بينها: الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل القطاعي، والمصفوفي.

وتتبع مؤسسة تيرصام الهيكل التنظيمي البسيط الذي يتميز بالبساطة وعدم التعقيد والارسمية وتمركز السلة في قمة الهرم الإداري، هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس.

وتحرص مؤسسة تيرصام على إحداث التغييرات الملائمة على هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها وكذا تحقيق أهدافها.

المدير العام :

يرأس المؤسسة المدير العام والذي يتراأس مديرين هما المدير الإداري والمدير الفني فهو يمثل قمة الهيكل التنظيمي.



وتتلخص مهامه فيما يلي:

- ضمان البقاء واستمرارية نمو المؤسسة.
- توفير جميع الوسائل والمعدات اللازمة لضمان فعالية أداء المؤسسة.
- دعم مجهودات التطوير والتنمية المستمرة للمؤسسة.
- توجيه مساعديه ومجموع عمال المؤسسة.

وتتكون المؤسسة من عدة مصالح تتمتع كل واحدة منها بالقدرات اللازمة لتلبية ومواجهة احتياجات زبائننا المختلفة، وتتمثل أهم هذه المصالح في:

1. مصلحة المستخدمين : وتهتم هذه المصلحة بـ :

إدارة وتسيير الوثائق والمستندات.

تسيير ومتابعة الشؤون الإجتماعية (تأمين، عطل مدفوعة الأجر، تأمينات أخرى).

2. المصلحة التجارية : مهمتها الأساسية القيام بوضع سياسة تجارية فعالة وذلك من أجل المحافظة

و ضمان وضعية جيدة في السوق وذلك من خلال:

- رفع مستوى خدماتها.
- تحسين مراقبة السوق وتطوير المبيعات.
- إعداد الاقتراحات مع الأهداف التجارية على المدى المتوسط والطويل

وتتفرع هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع المبيعات : تتلخص مهامه في الإهتمام والسعى إلى تحقيق كافة متطلبات العملاء.
- فرع المشتريات : وهي المصلحة التي تتبع الطريقة المثلى والشرعية والقانونية لإجراء الصفقات مع الموردين الخارجيين وذلك حسب ما يتناسب وقدرات المؤسسة.

3. مصلحة المحاسبة والمالية : مهمتها الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات

المحاسبية، الخزينة، الميزانية، الممتلكات والرقابة لضمان السير الجيد للأموال وتضم فرعين.

- فرع المحاسبة : وتهتم بالتعامل مع المومنين ومتابعة مخزون المواد.
- الصندوق : هذا الأخير مكلف بمراقبة الصندوق الناتج عن تسديد مصاريف التكاليف المهمة.



1- مصلحة الإنتاج : وتتمثل في ثلاث وحدات رئيسية :

❖ ورشة المقطورات : تتمثل مهامها في:

- تركيب وتلحيم المقطوعات.
- الخراطة
- تركيب الأضواء للمقطورات.
- طلاء ودهن المقطورات.

❖ ورشة الصهاريج : تتمثل مهامها في:

- تركيب وتلحيم الصهاريج.
- تركيب الأضواء لصهاريج.
- طلاء ودهن الصهاريج.

❖ فرع التخزين : ويهتم بإجراءات التخزين المتعلقة بـ : (استلام، الفحص، التسليم،.....)

2- مصلحة التقنية : والتي تشمل مكتب الدراسات وهي تتدرج مهامها في متابعة ومراقبة انجاز الأعمال

والدراسات الخاصة بالإنتاج حيث تتولى :

- جمع المعلومات ومراقبة صحتها.
- اقتراح ودراسة الحلول الممكنة للمشاكل والصعوبات وآثارها على الجانب الإجتماعي والمالي.

3- مصلحة الصيانة : وتتمثل في ثلاث وحدات وهي:

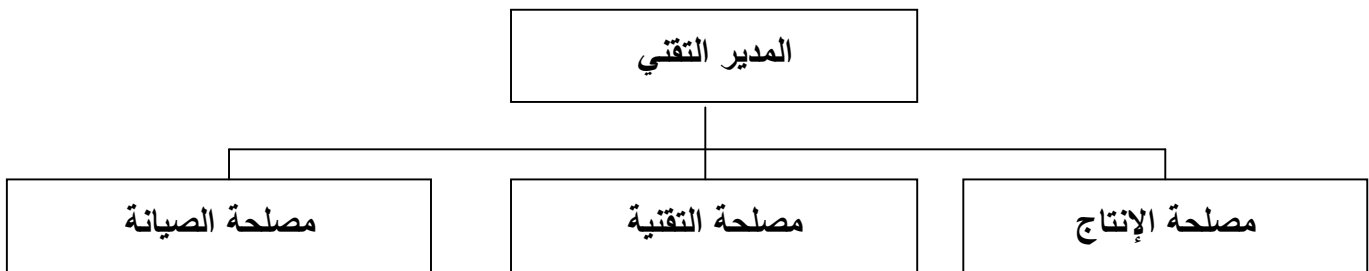
❖ فرع الميكانيك : يقوم بتصليح السيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة كما يقوم بتركيب العجلات

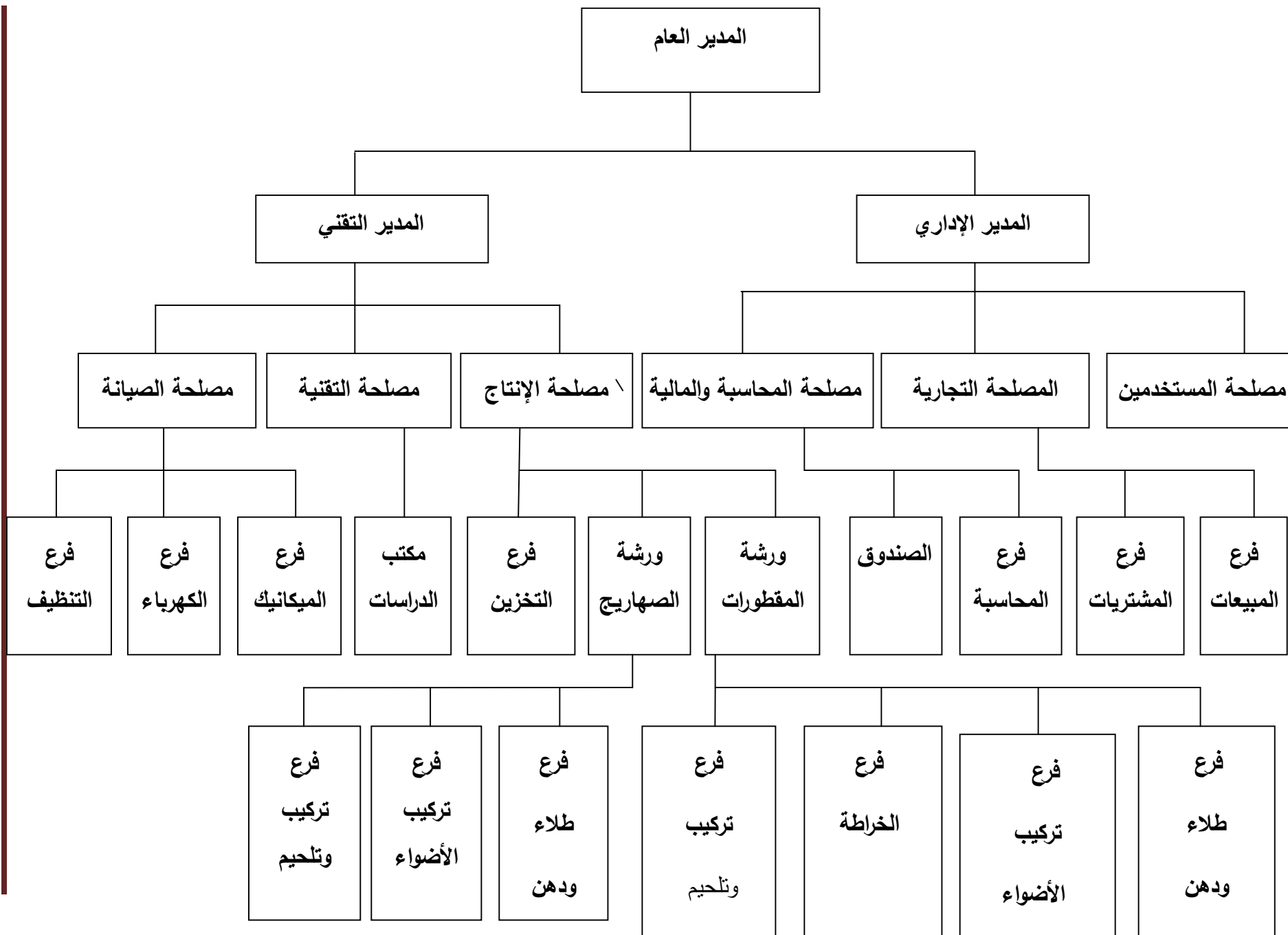
للمقطورات والصهاريج المنجزة داخل ورشات المؤسسة.

❖ فرع الكهرباء : يقوم بتركيب الأضواء للمقطوعات والصهاريج كما يقوم بتصليح الأعطاب الكهربائية

داخل الورشات.

❖ فرع التنظيف : وهو المكلف بتنظيف الورشات.





المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة تيرصام باتنة.

ثانياً : عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 70 عامل، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم، حيث استرجعت منها 61 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 8 منها نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: تصميم الإستبانة وأدوات التحليل

أولاً: تصميم الاستبانة

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 تفرغها 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، المستوى التعليمي، الأقدمية).

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

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08):

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانياً: أدوات التحليل

قمنا بتفريغ وتحليل الإستمابنة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستمابنة.
2. التوزيع الطبيعي حسب معاملي (Kurtosis – Skewness).
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 الاستبانة على (3) محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستمابنة.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

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

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (09)

معامل الثبات لأبعاد الثقافة التنظيمية

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	أبعاد الثقافة التنظيمية	
0.922	0.851	القيم التنظيمية	05
0.858	0.737	المعتقدات التنظيمية	05
0.891	0.794	الأعراف التنظيمية	05
0.857	0.735	التوقعات التنظيمية	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

القيم التنظيمية: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد القيم التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 85%، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، أما معامل الصدق فقد بلغ 92%.

المعتقدات التنظيمية: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 73% و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الصدق بلغ 85 %.

الأعراف التنظيمية: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأعراف التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 79 %، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الصدق بلغ 89%.

التوقعات التنظيمية: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد القيم التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 73 %، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الصدق بلغ 85 %.

الجدول رقم (10):

معامل الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية ككل

معامل الصدق	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
0.956	0.914	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الثقافة التنظيمية ككل: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات ككل الثقافة التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 91 %، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الصدق بلغ 95 % .

الجدول رقم (11):

معامل الثبات لمتغير الأداء البشري

معامل الصدق	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
0.884	0.783	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الأداء البشري: تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد القيم التنظيمية يفوق 60 % حيث كانت نسبته 88 % ، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الصدق بلغ 88 % .

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (12)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
62.3	33	ذكور
37.7	20	إناث
100	53	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول رقم (16) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، فبلغت نسبة الإناث (37%) في حين كانت نسبة الذكور (62%) من مجموع عينة الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (13)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
26,4	14	من 20 إلى 30
35,8	19	من 31 إلى 40
26,4	14	من 41 إلى 50
11,3	6	أكثر من 50
100,0	53	المجموع

يمكننا أن نقول أن الفئة الغالبة هي (31- 40 سنة) فقد شكلت نسبة (35,8%) من عينة الدراسة و تلتها فئتين (20- 30 سنة) بنسبة (26,4%) من عينة الدراسة و (41- 50) بنفس النسبة. و الفئة من 50 فأكثر فقد بلغت نسبتها (11,3%) والتي شكلت أقل نسبة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (14):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
9,4	5	مستوى متوسط فأقل
24,5	13	ثانوي
17,0	9	تكوين مهني
37,7	20	جامعي
3,8	2	دراسات عليا
7,5	4	تقني سامي
100,0	53	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أعلى نسبة لفئة الجامعي حيث بلغت نسبتها (37,7%) و تلتها في ذلك فئة ثانوي بنسبة (24,5%) أما نسبة (17,0%) فكانت لفئة التكوين المهني، أما المتوسط فأقل وتقني سامي و دراسات العليا فكانت على التوالي: (9,4%)، (7,5%)، (3,8%)،

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك تفوق كبير بالنسبة للجامعيين عن باقي الفئات الأخرى.

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

جدول رقم (15):

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	34	64,2
من 5 إلى 10 سنوات	12	22,6
من 11 إلى 15 سنة	4	7,5
أكثر من 15 سنة	3	5,7
المجموع	53	100,0

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

فيما يتعلق بجدول الأقدمية فإن أكبر نسبة هي للفئة الأولى فئة الأقل 5 سنوات و المتمثلة في النسبة (64,2%) و تليها الفئة الثانية فئة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة (22,6%) أما عن الفئتين الثالثة و الرابعة

فكانتا على النحو التالي فئة (11 - 15 سنة) كانت بنسبة (7,5%) أما فئة (الأكثر من 15 سنة) فكانت بنسبة (5,7%) و الملاحظ هنا أن الموظفون في مرحلة اكتساب الخبرة.

المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية والأداء البشري لدى مؤسسة تيرصام - باتنة-

قبل التطرق لطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء البشري الخاص بمؤسسة تيرصام - باتنة. فإننا لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة و ذلك من خلال اختبار معاملي الالتواء (**Asymétrie و Kurtosis**) حيث تدل الدراسات السابقة على أن معاملي الالتواء **Asymétrie** يجب أن يكون محصوراً بين (1 و -1) بينما معاملي الالتواء **Kurtosis** يجب أن يكون محصوراً بين (3 و -3) ، في حين تذهب دراسات أخرى إلى أن معاملي الالتواء **Asymétrie** يكون

محصور بين (3 و -3) بينما معامل الالتواء **Kurtosis** يكون محصور بين (10 و -10)، ونحن سنأخذ معامل الالتواء **Asymétrie** الذي يكون محصورا بين (1 و -1) بينما معامل الالتواء **Kurtosis** الذي يكون محصورا بين (3 و -3).

وفيما يلي حساب معاملي الالتواء والتفلطح.

جدول رقم (16):

حساب معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء Asymétrie	معامل التفلطح Kurtosis
القيم التنظيمية	- 0,475	- 0,796
المعتقدات التنظيمية	0,781	- 0,462
الأعراف التنظيمية	0,597	- 0,071
التوقعات التنظيمية	0,538	- 0,330
الأداء البشري	0,640	- 0,274

- تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية : من خلال الجدول نلاحظ أن معامل **Asymétrie** فقد كان 0,475 - أي أنه مقبول، وأما معامل **Kurtosis** فقد كانت قيمته 0,796 - أي أنه يتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية : يشير الجدول إلى أن معامل **Asymétrie** يقدر بـ 0,781 أي أنه مقبول، وأما معامل **Kurtosis** فقد كانت قيمته 0,462 - أي أنه يتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية : من خلال الجدول نلاحظ أن معامل **Asymétrie** هو 0,597 أي أنه مقبول، وأما معامل **Kurtosis** فقد كانت قيمته 0,071 - أي أنه يتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية : يشير الجدول أن معامل **Asymétrie** كان 0,538 أي أنه مقبول، وأما معامل **Kurtosis** فقد كانت قيمته 0,330 - أي أنه يتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل فقرات المتغير التابع الأداء الشري : من خلال الجدول نلاحظ أن معامل Asymétrie يقدر بـ 0,640 أي أنه مقبول، وأما معامل Kurtosis فقد كانت قيمته 0,274 - أي أنه يتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (17):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيم التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
القيم التنظيمية	53	3,56	0,846	04	موافق
01	53	3,53	1,085	03	موافق
02	53	3,70	0,845	02	موافق
03	53	3,81	1,020	01	موافق
04	53	3,36	1,128	05	محايد
05	53	3,43	1,233	04	موافق

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

1- تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية: من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد القيم التنظيمية هو (3,56) وأن الإتجاه العام (مستوى القبول) للأفراد كان بدرجة موافق بانحراف معياري (0,846) وذلك لاتفاقهم بشكل عام على ارتكاز الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية، وتشير النتائج أن العبارة احترام الوقت وإدارته بعقلانية كان لها أعلى متوسط قدره (3,81) بانحراف معياري (1,020) وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على إحترام الوقت وإدارته بعقلانية، أما عبارة إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم فكان المتوسط الحسابي باتجاه المحايد وهذا دليل أنه لا يوجد مجال أمام عمال مؤسسة تيرصام للتعبير عن آرائهم. أما بقية العبارات فكانت بإتجاه الموافق.

الجدول رقم(18):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد المعتقدات التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي القبول
المعتقدات التنظيمية	53	3,59	0,768	03	موافق
01	53	3,49	1,120	04	موافق
02	53	3,70	1,067	02	موافق
03	53	3,85	0,949	01	موافق
04	53	3,60	1,007	03	موافق
05	53	3,32	1,327	05	محايد

إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

2- تحليل فقرات بعـد المعتقدات التنظيمية: من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعـد المعتقدات التنظيمية هو (3,59) وأن الإتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق بانحراف معياري (0,768) ، وتشير النتائج أن العبارة الإحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة كان لها أعلى متوسط قدره (3,85) بانحراف معياري (0,949) حيث احتلت المرتبة الأولى وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على الإحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة ، أما عبارة ربط المكافآت والحوافز على أساس ما يقدمه العامل من مهارات ومعارف نافعة لعمله فكانت باتجاه المحايد. أما بقية العبارات فكانت باتجاه الموافق.

الجدول رقم (19):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد الأعراف التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي القبول
الأعراف التنظيمية	53	3,42	0,782	01	موافق
01	53	3,66	1,126	01	موافق
02	53	3,47	0,932	02	موافق
03	53	3,32	1,140	05	محايد
04	53	3,34	0,979	04	محايد
05	53	3,34	1,091	03	محايد

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

1- تحليل فقرات بعـد الأعراف التنظيمية: من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعـد الأعراف التنظيمية هو (3,42) وأن الإتجاه العام للأفراد كان بين الموافق والمحايد بانحراف معياري (0,782) وتشير النتائج أن العبارة المساهمة في الأنشطة والأعمال التطوعية كان لها أعلى متوسط قدره (3,66) بانحراف معياري (1,126) وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة على أن مؤسسة تيرصام تساهم في الأعمال والأنشطة التطوعية ، تليها عبارة الأعراف السائدة بين العاملين تسهل من عملية التأقلم والاستمرار في العمل والبقاء في المؤسسة كانت باتجاه الموافق أما بقية العبارات فكانت باتجاه المحايد.

الجدول رقم(20):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التوقعات

أبعاد الثقافة التنظيمية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي القبول
التوقعات التنظيمية	53	3,40	0,823	02	موافق
01	53	3,38	1,164	04	محايد
02	53	3,45	1,294	02	موافق
03	53	3,45	1,119	01	موافق
04	53	3,38	1,244	05	محايد
05	53	3,38	1,078	03	محايد

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

1- تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية: يشير الجدول رقم (20) أن العبارتين تراعي الشركة قدرات ومهارات العاملين عند تحديد المهام المطلوبة، و يحصل العاملون في الشركة على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب على نفس المتوسط الحسابي يقدر (3,45) باتجاه موافق وهذا دليل أن المؤسسة تضع العامل المناسب في المكان المناسب كما تسعى إلى توفير المعلومات في الوقت المناسب وذلك لعدم التأخر في إنجاز العمل، أما بقية العبارات فكانت باتجاه المحايد.

الجدول رقم(21):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع الأداء البشري

الأداء البشري	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي القبول
الأداء البشري	53	4,01	0,506		موافق
01	53	4,04	0,919	05	موافق
02	53	3,91	0,986	08	موافق
03	53	3,66	1,091	19	موافق
04	53	3,98	0,796	07	موافق
05	53	3,64	0,982	10	موافق
06	53	4,36	0,879	01	موافق تماما
07	53	4,13	0,680	04	موافق
08	53	4,02	0,747	06	موافق
09	53	4,15	0,818	03	موافق
10	53	4,25	0,705	02	موافق تماما

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

2- تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء البشري): من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير التابع ألا وهو الأداء البشري هو (4,01) وأن الإتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق بانحراف معياري (0,506)، وتشير النتائج أن

العبارة أغيب إلا عن الضرورة إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,36) وانحراف معياري (0,879) وكان باتجاه الموافق تماما وهذا دليل على وجود إنضباط في أماكن العمل، تليها عبارة أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية بمتوسط حسابي (4,24) وانحراف معياري (0,705) وباتجاه الموافق تماما وهذا إن دل على شئ إنما يدل على الإتقان وأداء العمل على أحسن وجه، أما عبارة لدي حرص كبير على انجاز أهداف المؤسسة، كان المتوسط الحسابي (4,15) وانحراف معياري (0,818) باتجاه الموافق لأن أهداف المؤسسة من أهداف الفرد، أما بقية العبارات فأخذت إتجاه الموافق.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: عرض نتائج الدراسة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعادها (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية) واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع (الأداء البشري)، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار، أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

❖ اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء البشري لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (= 0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (22) يبين ذلك.

جدول رقم(22):

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,670	1	4,670	27,533	*0.000
الخطأ	8,651	51	0.170		
المجموع الكلي	13,321	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

معامل التحديد $R^2 = 0,351$

معامل الارتباط $R = 0,592$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (27,533) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 35% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء البشري وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يدل على أن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء البشري.

- بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية ا بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم (23):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية ، الأعراف التنظيمية، المعنقات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) على تحسين الأداء البشري.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,194	0,440	*0,001	3,500	0,440	0,075	0,263	القيم التنظيمية
0,264	0,513	*0,000	4,273	0,513	0,079	0,338	المعنقات التنظيمية
0,237	0,487	0,000 *	3,978	0,487	0,79	0,315	الأعراف التنظيمية
0,314	0,561	*0,000	4,836	0,561	0,071	0,345	التوقعات التنظيمية
0,351	0,592	*0,000	5,247	0,592	0,084	0,441	الثقافة التنظيمية بشكل عام

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (=0.05) بين المتغير المستقل و المتمثل في الثقافة التنظيمية (مجموعة) والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t (5,247) بمستوى دلالة (0,000) و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,592) حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية 35 % من التباين في مستوى الاعتماد

على قيمة R^2 و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل البديلة، القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في تحسين الأداء البشري تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للقيم التنظيمية في التأثير على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0,440) و كذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة (3,500) وقيمة احتمالية بلغت (0.001) و هي أقل من مستوى الدلالة ($=0.05$). كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للمعتقدات التنظيمية في التأثير على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0,513) و كذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة (4,273) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ($=0.05$). كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للأعراف التنظيمية في التأثير على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بدلالة أن معدل (Beta) التي بلغت (0,487) و كذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة (3,978) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ($=0.05$). كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($=0.05$) للتوقعات التنظيمية في التأثير على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0,561) و كذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة (4,836) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ($=0.05$).

و بناء على كل هذا نستخلص:

- قبول الفرضية الأولى القائلة بأن هناك أثر معنوي بين القيم التنظيمية و تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها T (0,001) أي أقل من 0.05.
- قبول الفرضية الثانية القائلة بأن هناك أثر معنوي بين المعتقدات التنظيمية و تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها T (0,000) أي أقل من 0.05.
- قبول الفرضية الثالثة القائلة بأن هناك أثر معنوي بين الأعراف التنظيمية و تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها T (0,000) أي أقل من 0.05.
- قبول الفرضية الرابعة القائلة بأن هناك أثر معنوي بين التوقعات التنظيمية و تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى دلالتها T (0,000) أي أقل من 0.05.

الجدول رقم (24):

تلخيص نتائج الفرضيات

النتيجة	الفرضية
مقبولة	H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تحسين الأداء البشري
مقبولة	H2: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و تحسين الأداء البشري
مقبولة	H3: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و تحسين الأداء البشري
مقبولة	H4: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تحسين الأداء البشري

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة تيرصام باتنة بإختلاف خصائصهم الشخصية عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة تيرصام لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1,458	0,052	0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T (1,458) و مستوى الدلالة المحسوبة (0,052) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة تيرصام باتتة لمتغير الجنس وهي لصالح الذكور بنسبة (3,612) في حين الإناث (3,310)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول(26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	24,450	28	0,873	0,844	0,669
داخل المجموعات	24,833	24	1,035		
المجموع	49,283	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في مستوى الثقافة التنظيمية لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,844) و الدلالة الإحصائية (0,669) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (=0.05) في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة تيرصام لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	52,561	28	1,877	1,092	0,416
داخل المجموعات	41250	24	1,719		
المجموع	93,811	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,092) والدلالة الإحصائية (0,416)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لمتغير الأقدمية

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

الجدول رقم: (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20,882	28	0,746	0,981	0,524
داخل المجموعات	18,250	24	0,760		
المجموع	39,132	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,981)، والدلالة الإحصائية (0,524) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير الأقدمية في مستوى الثقافة التنظيمية ، و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول تحسين الأداء البشري إلى خصائصهم الشخصية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) في اتجاهات المبحوثين حول تحسين الأداء البشري لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول رقم: (29)

نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبدايع الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1,289	0,638	0.05

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T (1,289) ومستوى الدلالة المحسوبة (0,638) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على تحسين الأداء البشري لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول تحسين الأداء البشري لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تحسين الأداء البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	18,152	19	0,955	1,013	0,473
داخل المجموعات	31,131	33	0,943		
المجموع	49,283	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تحسين الأداء البشري لمتغير العمر حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (1,013) و الدلالة الإحصائية (0,473)، وبالتالي فإن هذا مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر على تحسين الأداء البشري، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول تحسين الأداء البشري لمتغير المؤهل العلمي.

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

الجدول رقم: (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تحسين الأداء البشري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	26,478	19	1,394	0,683	0,808
داخل المجموعات	67,333	33	2,040		
المجموع	93,811	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,683) و الدلالة الإحصائية (0,808)، وبالتالي فإن هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكننا قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول تحسين الأداء البشري لمتغير الأقدمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تحسين الأداء البشري حسب متغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10,454	19	0,550	0,633	0,853
داخل المجموعات	28,679	33	0,869		
المجموع	39,132	52			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على تحسين الأداء البشري لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,633) والدلالة الإحصائية (0,853)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير الأقدمية . وبالتالي يمكن رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

ثالثاً: تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبانة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها:

1- تفسير نتائج البيانات الشخصية

- أفراد العينة أغلبهم من جنس ذكر وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة صناعة الجرارات الذي تقتضي وجود رجال ليعملوا على صناعة الجرارات أي التحكم في الآلات ونسبة النساء كانت قليلة حيث يعملون في الإدارات لأنه لا يصلح للنساء العمل في صناعة الجرارات.
- كما أن أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية (31-40) سنة، فهذا يدل على أن معظم أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية الكبيرة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها خبرات ومهارات عالية يجب الاستفادة منها.
- وتشير النتائج إلى أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم جامعين وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

▪ في حين أن معظم أفراد العينة فكانت سنوات خبرته أقل من 5 سنوات وهذا طبعاً في صالح المؤسسة فمن ناحية توفر الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة والمناسبة لشغل أي منصب بالمؤسسة وبالتالي ممارسة المهام بطريقة أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تفسير نتائج أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقاً من إجابات أفراد العينة بخصوص وجود أثر بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء البشري، بحيث يمكننا قبول ورفض فرضيات الدراسة.

▪ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تحسين الأداء البشري، لأن القيم التنظيمية لها تأثير كبير على تحسين الأداء البشري وذلك راجع إلى أنه كلما عملت المؤسسة على تعزيز حب العمل وقيمة التعاون بين جميع أقسام الشركة أدى إلى تحسين الأداء ، بالإضافة إلى أنه كلما كان هناك توافق بين قيم الفرد والقيم التي تسعى المنظمة لنشرها كلما تحسن أداء الأفراد.

▪ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشري، لأن المعتقدات التنظيمية لها تأثير على تحسين الأداء البشري وهذا راجع إلى تنمية وتطوير المعارف والمهارات وتوجيه العاملين نحو المصلحة العامة كما توجد أفكار مشتركة حول بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في المؤسسة وإدراك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف الشركة.

▪ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري ، لأن الأعراف التنظيمية لها تأثير على تحسين الأداء البشري وهذا كما أن أظهرت النتائج لأن الأعراف السائدة في المؤسسة تؤدي إلى تسهيل من عملية التأقلم والإستمرار في العمل والبقاء في المؤسسة كما تشجع على زيادة التعاون بين العاملين وهذا مائودي إلى تحسين الأداء البشري.

▪ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشري ، لأن التوقعات التنظيمية لها تأثير كبير على تحسين الأداء البشري وذلك راجع إلى التوقعات التي يتوقعها كل طرف من الآخر سواء الرؤساء أو المرؤوسين.

خلاصة الفصل:

بعدما تعرضنا في هذا الفصل إلى أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بمؤسسة تيرصام باتنة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري، من خلال استمارة تم توزيعها على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض نتائج الدراسة المتوصل إليها وتفسيرها.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أن الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة المتمثلة في القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، لها تأثير على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة كما وجدنا أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة تيرصام باتنة لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة تيرصام تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية).
ثم قمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

لثقافة التنظيمية دور مهم في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، فضلا عن أن ثقافة المنظمة تعطي المنظمة تميزا خاصا بها، وتسهم في خلق الإلتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضا إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تحسين الأداء البشري سواءا بالإيجاب أو بالسلب (تخفيض الأداء البشري)، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تسهم على تحسين الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. كما تساهم التوقعات التنظيمية في زيادة دافعية العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام الموكلة إليهم لتحسين من أدائهم. والمعتقدات كذلك تساهم في تحسين من الأداء البشري داخل المنظمة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة وتوصلنا إلى مجموعة النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وبذلك نجد أن لثقافة التنظيمية أثر على تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة

توصيات الدراسة:

- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء.
- اعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم لسعي قدما نحو الأفضل.
- نوصى المدراء والمشرفين على توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة للأداء.

- التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في رفع الأداء في المؤسسة وتطويره، ندعو المؤسسة محل الدراسة وباقي المؤسسات على الإهتمام بهذا الجانب لمعرفة جوانب القوة فيها واستغلالها وجوانب الضعف وتجنبه.
- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض اشباع حاجات العمال اضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأداء الأفراد.
- العمل على تكوين وتدريب العمال وتشجيع حرية التعبير وتقديم الإقتراحات.
- ضرورة قيام الشركة بدعم العاملين بشكل مستمر والأخذ بالأفكار التي يقدمونها.

الإقتراحات:

لإجراء دراسات مستقبلية حول الثقافة التنظيمية تم إقتراح حول بعض المواضيع المقترحة لدراسة :

1. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة.
2. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.
3. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

قائمة المراجع

- 1- إحسان دهش جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2011.
- 2- أحمد أبو السعيد محمد, الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين, ناشر المعارف, الإسكندرية 2004.
- 3- أحمد صقر عاشور, إدارة القوة العاملة, دار النهضة العربية, بيروت, 1983.
- 4- أحمد عبد الله الصباب, آخرون, أساسيات الإدارة الحديثة, خوارزم العلمية, المملكة العربية السعودية, ط4 2013.
- 5- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
- 6- أحمد ماهر, الإختبارات, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003.
- 7- أحمد ماهر, التنظيم, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005.
- 8- بلال خلف السكانة, أخلاقيات الأعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الأردن, ط4, 2014.
- 9- بلال خلف السكانة, دراسات إدارية معاصرة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2009.
- 10- حريم حسين, إدارة المنظمات منظمات منظور كلى, دار الحامد, عمان, ط2, 2009.
- 11- حسن حريم, إدارة المنظمات, دار حامد, الأردن, 2003.
- 12- حسن حريم, السلوك التنظيمي, دار وائل, الأردن, ط1, 2010.
- 13- حسين أحمد الطراونة وآخرون, نظرية المنظمة, دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2012.
- 14- خضير كاظم حمود وآخرون, السلوك التنظيمي, إثراء للنشر والتوزيع, ط1, 2009.
- 15- خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة, عمان, 2006.
- 16- دافيدس ويلسون, ترجمة تحية السيد عمارة و شفيق رزق الله, إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, ط2, 1999.
- 17- راوية حسن, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004.
- 18- رعد عبد الله الطائي وآخرون, إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري, الأردن, 2002.
- 19- رولا نايف المعاينة, صالح سليم الحمودي, إدارة الموارد البشرية, كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, 2012.
- 20- زاهر محمد ديري, السلوك التنظيمي, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2011.
- 21- سعاد نائف برونوطي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, ط3, 2008.
- 22- سعد غالب ياسين, الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية, مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 2005.
- 23- سيد محمد جاد الرب, إدارة الإبداع والتميز التنافسي, مطابع الدار الهندسية للنشر, مصر, 2013.
- 24- سيد محمد جاد الرب, إدارة الأعمال الدولية, مصر, ط2, 2010.
- 25- صالح مهدي محسن العامري, وآخرون, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, ط2, 2008.

- 26- عبد البارى إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الأردن , 2005 .
- 27- عبد السلام أبوقحف, أساسيات إدارة الأعمال الدولية, منشورات الحلبي الحقوقية, لبنان, ط2, 2003.
- 28- عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
- 29- عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات, التدريب الإداري الموجه بالأداء, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الأردن, ط2, 2012.
- 30- علي غربي وإسماعيل قيرة و بلقاسم سلاطينية , تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة, ط1, 2007.
- 31- فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان,
- 32- كامل بربر, إدارة الموارد البشرية, دار المنهل اللبناني , لبنان, ط1, 2008.
- 33- مجيد الكرخي, إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2014.
- 34- مجيد الكرخي, إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, 2013.
- 35- محمد فالح صالح , إدارة الموارد البشرية, دار حامد, ط1, 2006.
- 36- محمد قاسم القربوني, نظرية المنظمة والتنظيم, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2000.
- 37- محمد قاسم القربوني, نظرية المنظمة والتنظيم, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط6, 2012.
- 38- محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل, ط6, 2013.
- 39- مدحت أبونصر, الأداء الإدارة المتميز , المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة , ط1, 2008.
- 40- مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
- 41- مصطفى محمود أبوبكر, التنظيم الإداري, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005.
- 42- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, قياس وتقييم الأداء, مصر, 2009.
- 43- مهدي حسن زويلف, إدارة الموارد البشرية, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, ط1, 2001.
- 44- موسي اللوزي, التنظيم وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2002.
- 45- موسي اللوزي, التنظيم وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2002.
- 46- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون, إدارة التغيير والتطوير, إثراء للنشر والتوزيع, عمان, 2013.
- 47- نعمة عباس الخفاجي, ثقافة المنظمة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن, 2009.
- 48- نوري منير, الوجيز في تسير الموارد البشرية, دوان المطبوعات الجامعية, 2011.
- 49- وائل محمد صبحي إدريس, وآخرون, أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2009.

المجلات :

- 1- أكثم عبد المجيد الصوابرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد4، 2003.
- 2- أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003.
- 3- بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 25، العدد 1، غزة، 2011.
- 4- سامي عبد الله المدان، قياس عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 84، عمان، 2010.
- 5- شاكر جار الله الخشاعي، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في إتخاذ القرار، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
- 6- عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الأردن، 2010.
- 7- عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 8- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- 9- منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد2، الأردن، 2009.
- 10- نعمة عباس خضير وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعة العربية، عمان، الأردن، العدد 31، جانفي 1996.

الملتقيات :

- 1- برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25، 26 / 02 / 2014
- 2- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة. 08- 09 مارس 2005.
- 3- شتاحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية جامعة عمار تلجي بأغواظ، أيام 14. 15 أبريل 2009.
- 4- شراد وافية، حجازي إسماعيل، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، يومي 25، 26 / 02 / 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المذكرات :

- 1- إلياس سالم, تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, خصص علوم تجارية, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, جامعة مسيلة, 2006.
- 2- إيهاب فاروق مصباح العاجز, دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية غزة, 2011.
- 3- خالد عبد الله الحنيطة, القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية, الرياض, 2003.
- 4- ربيع مسعود, دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2006.
- 5- زيد صالح حسن سميع, أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة حلوان.
- 6- طاهري سارة, أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, تخصص تسيير الموارد البشرية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.
- 7- عبد الرحمن فالح العبادلة, الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص الإدارة العامة, قسم الإدارة العامة, جامعة مؤية, 2003.
- 8- منال طه بركات, واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, كلية التسيير والاقتصاد, الجامعة الإسلامية, غزة, 2007.

أجنبية :

- 1- Abdellatif khemmakhem, la dynamique du contrôle de gestion, dunod, 2 ed, paris, 1976
- 2- Escher. Jet B. Grabat . Organistion et gedtion de la Production Ed Hermès. Paris 2002.
- 3- Anmie Bartoli ; le mangement dans les organisations oublsues ; èdition dunod ; Paris

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضير بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



استبيان

أختي الفاضلة أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان **"الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين الأداء البشري دراسة حالة شركة تيرصام باتنة"**.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء البشري بالشركة محل الدراسة ونظراً لأهمية رأيكم في المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبكل موضوعية وذلك بقراءة عبارات القياس بكل تمعن، فرأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح الدراسة.

مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

لكم أسمى عبارات التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2014-2015

الجزء الأول: الخصائص الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة تيرصام باتنت، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

- 1- السن: من 20-30 من 31-40 من 41-50 أكثر من 51 سنة
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي:
- متوسط فأقل ثانوي تكوين مهني
- جامعي دراسات عليا تقني سامي
- 4- الأقدمية في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
- من 11-15 سنوات أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسستكم (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية و التوقعات)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

أبعاد الثقافة التنظيمية				
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
				1. اهتمام الشركة بتعزيز حب العمل.
				2. تعزيز قيمة التعاون بين جميع أقسام الشركة.
				3. احترام الوقت وإدارته بعقلانية.
				4. إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم

					5. تشجيع المبادرات وتمييزها والسعي لتجسيدها.
					المعتقدات التنظيمية
					1. تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار.
					2. توجيه العاملين نحو المصلحة العامة.
					3. الإحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة.
					4. يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف الشركة.
					5. ربط المكافآت والحوافز على أساس ما يقدمه العامل من مهارات ومعارف نافعة لعمله.
					الأعراف التنظيمية
					1. المساهمة في الأنشطة والأعمال التطوعية.
					2. الأعراف السائدة بين العاملين تسهل من عملية التأقلم والاستمرار في العمل والبقاء في المؤسسة.
					3. الاهتمام بتبسيط اجراءات العمل بشكل يتناسب مع العاملين من أجل التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل.
					4. الأعراف السائدة تشجع على زيادة التعاون بين العاملين.
					5. توفير المناخ المناسب للعمل والسعي لتحسينه.
					التوقعات التنظيمية
					1. تعمل الشركة على توفير بيئة عمل مناسبة.
					2. تراعي الشركة قدرات ومهارات العاملين عند تحديد المهام المطلوبة.
					3. يحصل العاملون في الشركة على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.
					4. توفر الشركة احتياجات العاملين بدون تردد
					5. توفير نمط إشراف يساعد العاملين في إنجاز مهامهم.

المحور الثاني: الأداء البشري

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء البشري، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأداء البشري
					1. لدي الرغبة الكاملة لإنجاز عملي بتكلفة أقل وبأسرع وقت
					2. لدي الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد
					3. لدي قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل
					4. أساهم في تدفق المعلومات في الوقت المحدد
					5. أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل
					6. أتغيب إلا عند الضرورة
					7. علاقتي بالعمال توفر لي الجو المناسب للعمل
					8. أحاول أن أقلل من نسبة الإنتاج التالف
					9. لدي حرص كبير على انجاز أهداف المؤسسة
					10. أقوم بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية

قائمة المحكمين.

الاسم	الرقم
طاهري عبد الغاني	01
براهمي نوال	02
خان أحلام	03