



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

سليمان عواطف

إعداد الطالب:

محمد شاطري

الموسم الجامعي: 2015-2016

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2014 /.....
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين أجمعين
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية

قال الله تعالى:

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

عَظِيمًا﴾ (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وقال الله تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(سورة المجادلة: 11)

صدق الله العظيم .

وعن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا ،

سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى البارئ الذي خلقني فأحسن خلقي

إلى من رحلوا وغابوا و تبقى القلوب تذكركم

إلى من كانوا سبب في وجودي إلى من شاركوني الصعاب

ووقفوا إلى جانبي إلى الذين كانوا قدوة في حياتي

إلى الذين علموني معنى الأمل والسعي وراءه والصبر

إلى جميع الأحبة والأصدقاء "يحي محمادي ، يسين زعزع ، علي سلطاني، يسين

حزحازي، بلال بوغفيري ، محمد حسوني ، أيوب بزالة... "

إلى كل طلبة تسيير الموارد البشرية دفعة 2015 - 2016

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا

كلمة شكر وتقدير

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

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

ولا يفوتني أن أشكر إدارة قسم التسيير على كل ما قدموه لنا نحن الطلبة من تسهيلات منذ حط الرحال بهذه الجامعة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، وخاصة زملائي وزميلاتي في الدفعة، وأخص بالذكر، أسامة طي، صابر وصاف، جعفر خرقاق، سفيان ملكمي وأيضا زملائي من قريب وبعيد وأخص بالذكر علي سلطاني، بلال بوغفيري ، يسين زعزع ، يحي محمادي، أسأل الله لهم التوفيق جميعا وشكرا جزيلا.

الباحث

فهرس المحتويات

IV.....	إهداء.....
V.....	شكر وتقدير.....
VI.....	الملخص.....
VII.....	الفهرس.....
X.....	قائمة الأشكال.....
XI.....	قائمة الجداول.....
(أ - خ)	مقدمة.....
(19 -02)	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
03	المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية.....
04	المطلب الثاني أهمية الثقافة التنظيمية.....
05	المطلب الثالث خصائص الثقافة التنظيمية.....
06	المبحث الثاني: أنواع و مكونات و مستويات الثقافة التنظيمية.....
06	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.....
08	المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية.....
11	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.....
14	المبحث الثالث: ماهية الثقافة القوية.....
14	المطلب الأول: مفهوم ثقافة القوية وخصائصها.....
14	أولاً: مفهوم ثقافة القوية:.....
15	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية القوية:.....
16	المطلب الثاني: أبعاد و طرق تقوية الثقافة التنظيمية.....
16	أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية القوية.....
18	ثانياً: طرق تقوية الثقافة التنظيمية.....
19	خلاصة.....

الفصل الثاني: أداء العاملين (21-32)

21 تمهيد

22 المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

22 المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء البشري و العوامل المؤثرة فيه

22 الفرع الأول : مفهوم الأداء البشري

23 الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري

23 الفرع الثالث: العوامل المؤثرة يف الأداء البشري

25 المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته

25 الفرع الأول: عناصر الأداء البشري

25 الفرع الثاني: محددات الأداء البشري

26 المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البشري

26 المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

27 المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

28 المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء البشري

29 المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين

29 المطلب الأول: مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين

29 المطلب الثاني: مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين

30 المطلب الثالث: مساهمة بعد التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين

32 خلاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (34-58)

34 تمهيد

35 المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

35 المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

36 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

38 المطلب الثالث: م المطلب الثالث: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

43 المبحث الثاني: منهجية الدراسة

43 المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

43 أولاً: مجتمع الدراسة

43	ثانيا: عينة الدراسة
45	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
45	أولاً: منهج الدراسة
45	ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
46	ثالثاً: تصميم الإستبيان
46	رابعاً: رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي
47	المطلب الثالث: ثبات وصدق الإستبيان
47	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة
48	ثانيا: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار
49	المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
49	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبيان
52	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
56	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
58	خلاصة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

- قائمة الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
10	مستويات الثقافة التنظيمية	02
24	العوامل المؤثرة في الأداء	03
24	العوامل المؤثرة على الأداء البشري	04
27	أهمية تقييم الأداء البشري	05
37	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	06

- قائمة الجداول -

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	طاقم التأطير البيداغوجي لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015-2016	01
39	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2015-2016	02
41	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2015-2016	03
42	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2015-2016	04
44	خصائص مبحوثي الدراسة.	05
46	درجات سلم ليكرت الحماسي	06
47	معامل الثبات لأبعاد الإستبيان	07
48	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	08
49	مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية القوية	09
51	مستوى أداء الأساتذة	10
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
53	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين	12
54	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة	13
55	نتائج تحليل انحدار البسيط دور بعد المشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة	14
55	نتائج تحليل انحدار البسيط دور بعد التعاون للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.	15

مقدمة :

في ظل التطور الكبير و المتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة. حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء و النمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم بمصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية ، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة ، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري. حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي إهتماما بالغا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، نظرا لما للثقافة التنظيمية من أثر كبير في تشكيل سلوكيات العاملين وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

و ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، من خلال تأكيدها لقيم الابتكار و الإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق تطلعات و رغبات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين بهدف تطوير مستوى أدائهم وزيادة فاعليتهم.

ويتطلب العمل على تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات و التقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء.

إشكالية البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحت الأفراد العاملين و تشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية وخاصة القوية منها، في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ؟

حيث نتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالآتي:

- ما مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية القوية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ؟
- ما هو مستوى أداء الأساتذة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ؟

أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات.

أما الأهداف الفرعية فهي:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أحد أنواعها الأساسية (الثقافة التنظيمية القوية).
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وكذا طرق تقويتها.
- التعرف على الأداء البشري وإبراز أهميته في المؤسسات.

- معرفة كل من مستوى الأداء ومدى توفر الثقافة المرنة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.
- معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث و الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

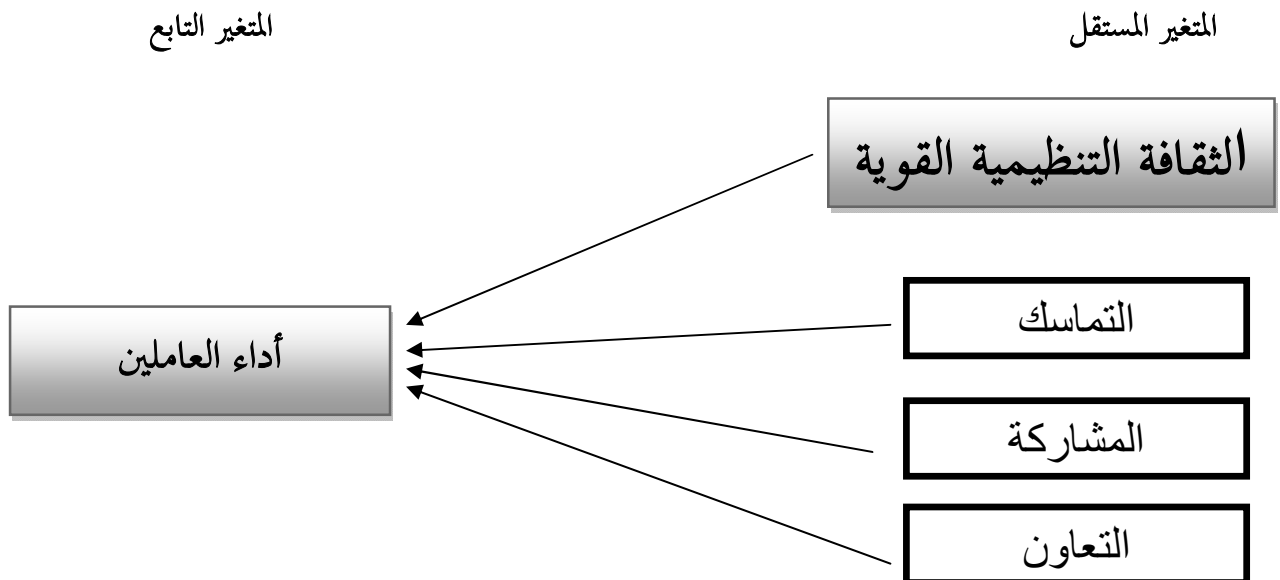
أهمية البحث:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة القوية و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تأثر أداء المورد البشري بتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي تنتج عن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد.
- الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الإستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الجامعة بصفة عامة و كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة.

نموذج البحث:

يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل (1) : نموذج الدراسة



فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_0 : لا يوجد دور لبعده التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية H_0 : لا يوجد دور لبعده المشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة H_0 : لا يوجد دور لبعده التعاون للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

الدراسات السابقة:

1- دراسة: عيساوي وهيبة، (2011-2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة

الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة

الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

ومن نتائج هذه الدراسة:

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

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

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

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

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

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

وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

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

4- دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.
 - التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
 - هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تُعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

هيكل البحث:

هدفت دراستنا إلى اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية و أداء العاملين و للتأكد من هذه العلاقة قمنا بدراسة على الواقع بإعطاء مجموعة فرضيات واختبار مدى صحتها في الواقع ، وبذلك شمل بحثنا جانبين نظري و تطبيقي إضافة للمقدمة العامة والخاتمة العامة التي تحتوي ملخصا لأهم النتائج المتحصل عليها و بعض التوصيات.

ففي الجانب النظري حاولنا عرض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية القوية والأداء البشري. وكان هذا في فصلين تضمن الفصل الأول تحت عنوان الثقافة التنظيمية ثلاث مباحث حيث بدأناه بالمبحث الأول الذي قمنا فيه بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية أهميتها وخصائصها ثم إنتقلنا إلى المبحث الثاني الذي تناولنا فيه أنواع ومكونات ومستويات الثقافة التنظيمية و أخيرا المبحث الثالث الذي بدأناه بمفهوم الثقافة القوية وخصائصها و أخيرا أبعادها وطرق تقوية الثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان أداء العاملين فقد إبتدأناه بالمبحث الأول قمنا فيه بتحديد مفهوم الأداء البشري أهميته والعوامل المؤثرة فيه وكذا عناصره ومحدداته ، ثم جاء المبحث الثاني حيث تم التطرق فيه إلى تقييم الأداء البشري من مفهوم وأهمية وكذا مراحلها.

أما الجانب التطبيقي فقد إبتدأناه بالمبحث الأول الذي قمنا فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة هيكلها التنظيمي و أهم الأقسام الموجودة فيها ، ثم جاء المبحث الثاني الذي تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة من خلال معرفة العينة والمجتمع وتحديد أدوات التحليل الإحصائية اللازمة وأخيرا ثبات وصدق الإستمارة و أما في يخص المبحث الثالث والأخير قمنا باختبار وتحليل الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة و مع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات و كيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية و ايجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار...، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

✓ ماهية الثقافة التنظيمية.

✓ أنواع ومكونات ومستويات الثقافة التنظيمية.

✓ ماهية الثقافة القوية.

وهذا يسمح لنا بالفهم والإستيعاب الواضح لهذا المفهوم و الإستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

قد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح البعض منها:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.¹

أما SHIEN فعرف الثقافة التنظيمية على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي و ضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".²

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة القيم و المبادئ والمعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد".³

بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

■ أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.

¹ - بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص331.

² - زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية الرياض، 2008، ص19.

³ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002، ص243.

- أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- أهما أداة لحل المشكلات التنظيمية.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، ربما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا وتحدث عن الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي¹:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه.
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.

¹ - بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص:14.

- إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.¹

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة وأنماط اتصالها ونظام العمل وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة والقيم والمعتقدات وتكمن أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة فيما يلي²:

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

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ،

¹ - شاعر الخشالي ، وإياد فاضل، **الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة**، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن، 2008، ص:5-6 .

² - مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية،الإسكندرية 2008،ص77.

- و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص ،
و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
- **الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
 - **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف ،
استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ،
و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

المبحث الثاني: أنواع و مكونات و مستويات الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمكوناتها وثانيا بمستوياتها و ثالثا بأنواعها و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.

- لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:
- **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، إستراتيجياتها¹.
 - **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

¹ - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد8، مجلد4، 2012، ص217.

- **الاحتفاليات:** هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم¹.
 - **التقاليد:** هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، و الأهمية بالنسبة للمراكز و الأفراد.²
 - **الشعائر والطقوس:** فالشعائر هي مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة ، أو ترقية مسؤول ، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة القيم و المعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين ، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين³.
 - **الأساطير والقصص:** من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص و الأساطير، والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي. إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر علي الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.
- الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كونها لا تنسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر علي الأحداث وعلي أبطالها الذين يصورون علي أنهم ينجحون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظمتهم ازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر علي عواطف الجماعة⁴.

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005م، ص236.

² - نجوى عبد الله الطباوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996، ص، 27.

³ - متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2006، ص. 113.

⁴ - رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010-2011 ، ص ص 64-65.

- **الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات¹، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
- **اللغة:** هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به².
- **الترتيبات المادية³:** إن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة ، فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها، و الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير، و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- **المنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن نقع فيها، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).⁴

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات" جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

² - موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

³ - وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012 ، ص ص، 20-21.

⁴ - إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2006 ، ص 24.

أولاً: ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة و أهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة).

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا ، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة و أعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم ، مصلحة ، ورشة ، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل ، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم

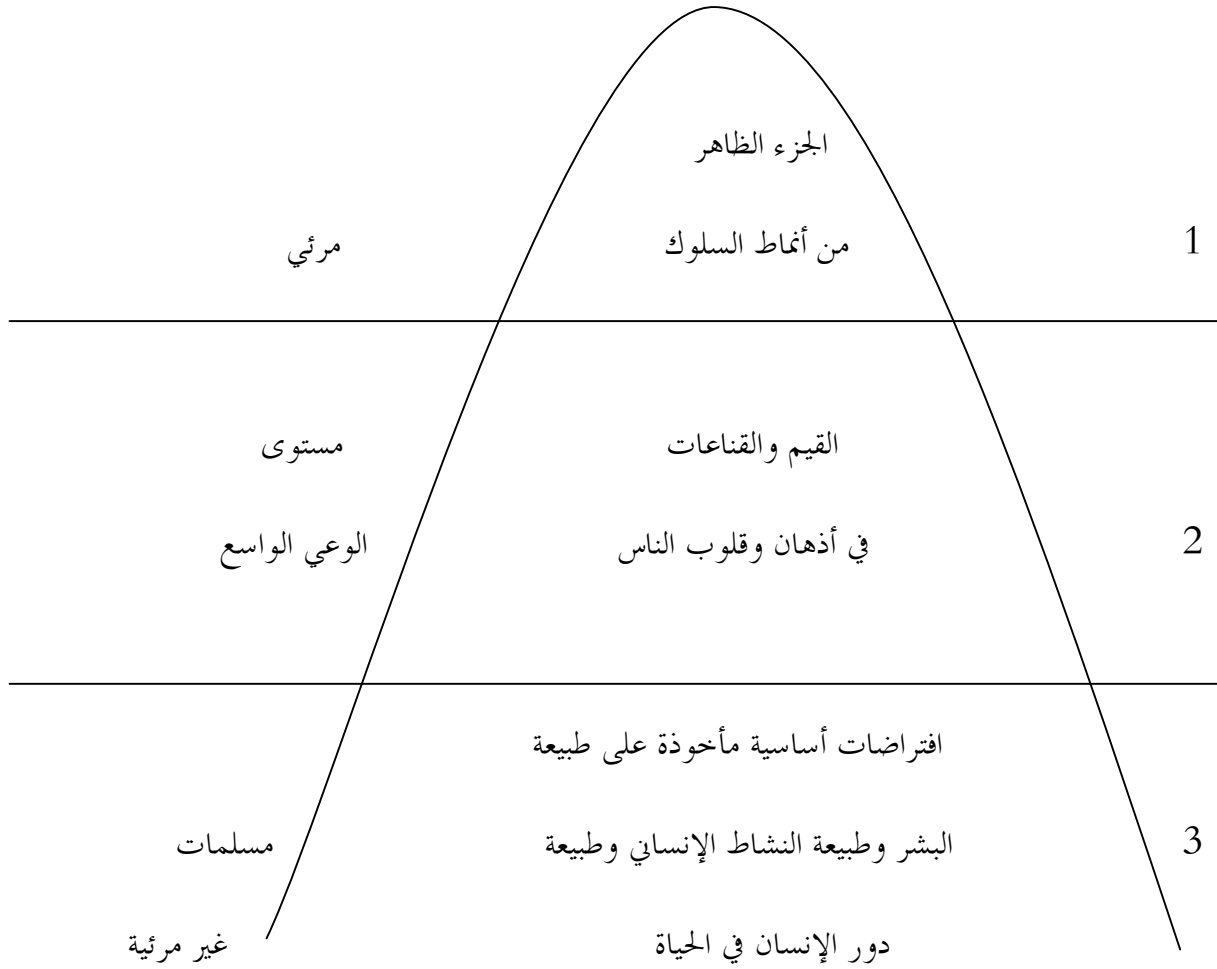
والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك لأن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو¹:

1. **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، و الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس و الرموز.
2. **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.
3. **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

يوضح الشكل : (2) هذه المستويات الثلاثة:

¹ - عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2015/2014 ، ص 96.



المصدر: سمير يوسف عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2006 ، صفحة 36 .

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

يوجد هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية ، فهي تختلف من قطاع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى . وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

1. **الثقافة القوية** : تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات¹.

وبعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض².

2. **الثقافة الضعيفة**: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط³.

3. **الثقافة البيروقراطية**: وتكون سائدة أكثر في المؤسسات الحكومية، لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي، فتكون السلطات والمسئوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة والسلطة.

¹ - Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Oreview". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, pp. 975-985

² - أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1. 2005. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 412.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، " دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ص 145-146.

4. **الثقافة الإبداعية:** والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي؛ وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها دونما قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر ما نجده في الشركات ذات التطور السريع مثل شركات المحمول حيث هناك تسارع في إيقاع الإنتاج ومنافسة عالية جداً بين الشركات في الإبداع، وكذلك شركات كمبيوتر حيث يظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية.¹
5. **ثقافة التعاطف الإنساني:** ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة؛ كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي منه للعمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم والقليلة العدد أو هي المؤسسات العائلية.
6. **ثقافة الإجراءات:** ما يميز هذه الثقافة عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد؛ وهو إنجاز العمل المكلفين به، وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، فالجميع يسعى لإنجاح المنظمة؛ فلا يكون هناك وقت للصدقة، كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات، وهذه الثقافة أكثر ما نجدها في الشركات الربحية حيث يكون أهم هدف هو الربحية.
7. **الثقافة المتناثرة:** تتصف هذه الرسالة بما يمكن أن نسميه العشوائية؛ حيث نسبة الغياب عالية لأن الموظفين لا يتواجدون إلا عند الضرورة، لذلك ليس غريباً أن لا يعرف العاملون بعضهم البعض؛ لأنهم لا يلتقون إلا نادراً. وكنتيجة طبيعية لهذا الأمر يصبح الولاء للمهنة التي يعملون بها وليس للمنظمة.
8. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.²
9. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

¹ - إبتهاش شكري شير، أثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكر ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 14-15.

² - بسام بن مناوور العنزى، مرجع سابق، ص 16.

10. **ثقافة المهمة** : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
11. **ثقافة الدور**: وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

المبحث الثالث: ماهية الثقافة القوية.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نوع هام من أنواع الثقافة التنظيمية، والذي أصبح محل الاهتمام من طرف الكثير من المنظمات الحديثة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية القوية، وذلك من حيث المفهوم والخصائص وطرق تقويتها.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة القوة وخصائصها:

الفرع الأول: مفهوم ثقافة القوة:

وهي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثرا كبيرين ويطيعه جميع العاملين و يحبونه ، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل و إجراءات إدارية معقدة ، وغالبا ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط ، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص. كما يمكن أن نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشرا لنجاحها أولا وقبل أي عمل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت في وسط الشبكة، ما يجعل من المركز الوسط محورا للرقابة والطاعة والقوة¹ .

وتعرف أيضا على أنها " :الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة

¹ - حسين أحمد الطوارنة، أحمد يوسف عريقات، توفيق طالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، " نظرية المنظمة " دار الحامد لنشر و التوزيع، الأردن - عمان - الطبعة الأولى، 2012، ص ص 293-294 .

متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون¹.

كما عرفها سافولد² Saffold: بأنها متجانسة وكثيفة ومشاركة بشكل واسع، ومتماسكة ومحبوبة بقوة، و مترابطة ومتميزة ، تتميز الثقافة القوية في المنظمة بما يلي هي :

- 1- الشمولية: أي إن جوهر الثقافة يشمل القيم والمعايير السلوكية وأساليب التفكير، إذ تؤثر هذه المكونات في سلوك أعضائها نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحفيزهم لكي يتوافق سلوكهم مع رسالة وأهداف المنظمة.
- 2- الانتشار(الاتفاق عليها) : ونعني به مدى اتفاق الأعضاء علي محتوى الثقافة وانتشارها بشكل واسع فيما بينهم.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية القوة.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها³:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .
- وهناك خصائص أخرى نذكر منها⁴:

- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة ، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات ، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة .
- اجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة ، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى إنتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتساهم في تكوين وحدة لفهم والإتجاه ،

¹ - حسين حريم ، " إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 268.

² - سامي فياض الغزاوي، " ثقافة منظمات الأعمال" المفاهيم والأسس والتطبيقات"، الإدارة العامة للطباعة والنشر الرياض ، 2009 ، ص 107.

³ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الطبعة 2 ، 2002، ص 316.

⁴ - الدنجي إياد علي ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية سوريا ، 2011 ، ص ص ، 177- 178.

ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة ، في نشر القيم و إقناع العاملين بها ، ثم تحفيزهم ومكافئتهم على الإلتزام بهذه القيم .

- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.
- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة و أهداف المنظمة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة.
- قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والالتزام والرقابة الذاتية.

المطلب الثاني: أبعاد وطرق تقوية الثقافة التنظيمية.

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية القوية.

تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الأبعاد تميزها عن باقي أنواع الثقافات التنظيمية الأخرى إذ نجد عدة مؤشرات وأبعاد نقول حالة وجودها أن ثقافة المنظمة قوية تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية هي: التماسك، المشاركة و التعاون.

- التعاون¹: يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأثما ترغب في التوصل إلى مجتمع يسود الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة، " يعتبر التعاون ركيزة أساسية في المنظمات الناجحة ويحتوي على مجموعة من العناصر يجب توفرها لكي نقول أن المنظمة يتوفر فيها أحد مميزات الثقافة التنظيمية القوية :
- العمل الجماعي .
- روح الفريق .
- تبادل المعارف والخبرات.

¹ - Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107, No. 3, 2007, pp. 438-458

- المشاركة¹: يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بان ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المدبرون بان المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية.

تتميز الثقافة التنظيمية القوية بعدد آخر يسمى المشاركة ويحتوي على العناصر التالية:

● إبداء الرأي.

● طرح أفكار جديدة.

● المشاركة في إتخاذ القرارات.

● التشجيع على طريح أفكار إبداعية.

- التماسك²: (الاتساق والثبات) يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية ، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة . كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد.

يمكن القول³: أن ثقافة المنظمة تكون متماسكة من خلال الأفراد الداخليين فيها والخارجيين على وجه سواء إذ يسهم هؤلاء في تكامل التنظيم ، وهناك مؤشرات تمتاز بها ثقافة التنظيم القوية في بعد التماسك تتمثل في :

● تفاهم بين أفراد المنظمة.

● قيم المشتركة، ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم .

● نمط لباس مشترك.

● الاتفاق في لغة مشتركة بين أفراد المنظمة.

¹- J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", **Personnel Review**, Vol. 30, No. 5, 2001, pp. 523-535.

²- A. Carmeli, "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", **International Journal of Manpower**, Vol. 26, No. 2, 2005, pp. 177-195

³- سامي فياض العزاوي ، مرجع سابق ، ص 130 .

الفرع الثاني: طرق تقوية الثقافة التنظيمية.

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، وكي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك وكي لا تضع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق¹:

- 1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- 3- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- 4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها، فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها، هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- 5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة.
- 7- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
- 8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص269.

خلاصة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، ولهذا قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال معرفة تعريفها ، مكوناتها ، مستوياتها ...

حيث يستمد دورها الفعال من أهميتها والوظائف التي تؤديها ، فهي تعتبر الرابط القوي الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي ، سلوكيات أفرادها وفعالية الأداء وغير ذلك.

و لكن ليست كل ثقافة تحقق ذلك بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (الثقافة القوية).

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، والتي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين ، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإلتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال أهداف المؤسسة .

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن الأداء البشري من خلال تطرقنا للمباحث التالية :

- ماهية الأداء البشري .
- ماهية تقييم الأداء البشري.
- مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول : ماهية الأداء البشري .

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية .

ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية بكفاءة وفعالية.

و من هذا المنطق سيتم التطرق في هذا المبحث لكل من تعريف الأداء البشري، أهميته ، العوامل المؤثرة فيه ، عناصره ومحدداته .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الأداء البشري و العوامل المؤثرة فيه .

الفرع الأول : مفهوم الأداء البشري :

يعرف الأداء البشري على أنه " أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم"¹.

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

كما يعرف أيضا " السلوك الذي نافس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"³.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد و الجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية .

¹ - عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2011 ، ص 63 .

² - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 215 .

³ - ربيع مسعود ، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2007 ، ص 94.

الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري .

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو والتوسع .

و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب ، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي¹:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، وبالتالي ليساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية .
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى إهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

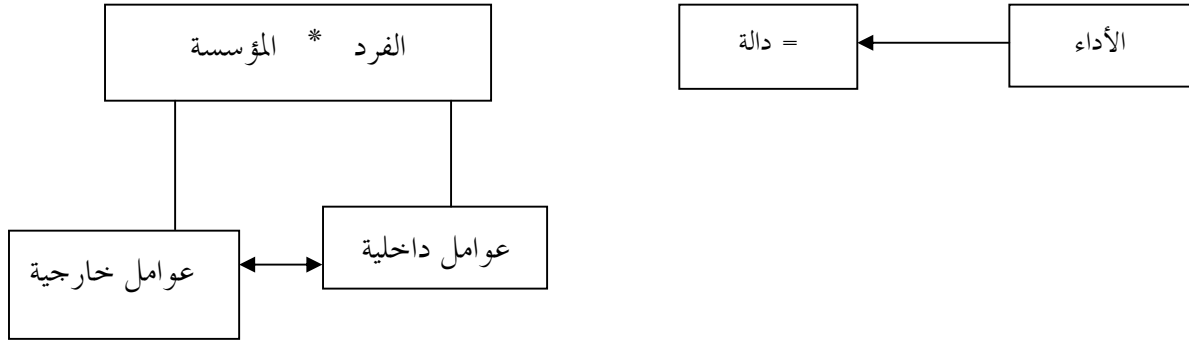
الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء².

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

¹ - فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص ، 45 .

² - مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 73 ، 74 .

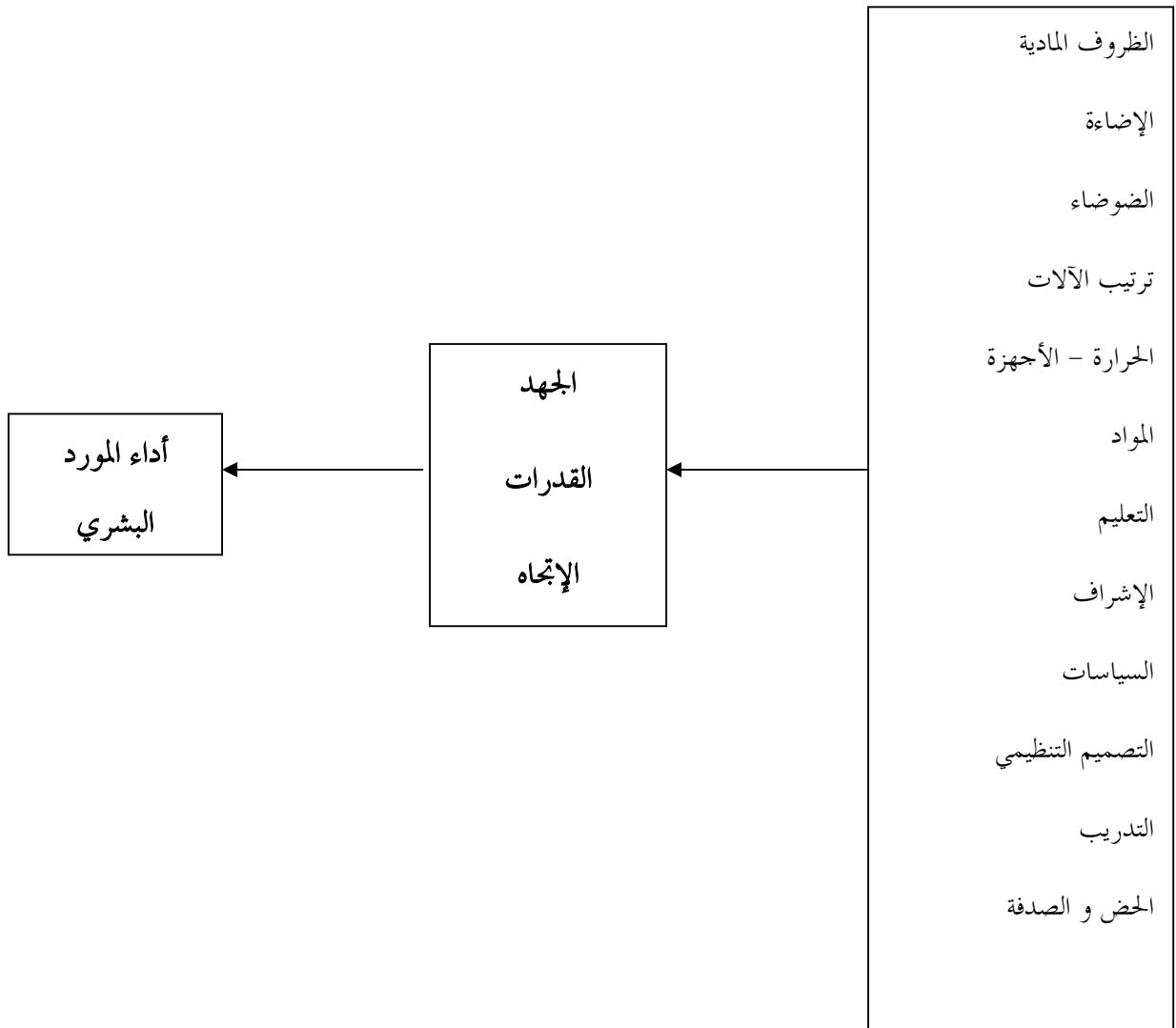
شكل رقم (3) العوامل المؤثرة في الأداء .



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

وهناك من ينظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (4) العوامل المؤثرة على الأداء البشري .



المصدر : راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 218 .

المطلب الثاني : عناصر الأداء ومحدداته.

الفرع الأول : عناصر الأداء .

تهدف دراسة عناصر (مكونات الأداء) إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹ :

- المعرفة بمتطلبات العمل : تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها . أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- كمية العمل المنجز : يقصد بها مقدرا العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية ، الجسمية ، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه .
- نوعية العمل : وتشمل الدقة ، النظام ، الإتقان والتمكين الفني ، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل و إكتشاف الأخطاء.
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والعمل و إنجاز المهام في مواعيدها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله².

الفرع الثاني : محددات الأداء البشري .

إعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلبا أو إيجابا ، و يطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في³ :

¹ - رايح بخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة سونغاز توزيع الوسط - البليدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر ، 2006-2007 ص 03.

² - مبارك بنية ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض (المملكة العربية السعودية) 2004 ، ص 33 .

³ - سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP - منطقة سطيف ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 11 .

1. الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
2. القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة¹.
3. إدراك الدور أو المهمة : تعني تصور الفرد و انطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له².

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء البشري.

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

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. عرفه فيشر ورفقائه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة³.

ويعرف تقييم الأداء بأنه : عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه⁴.

¹ - محمد جمال ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، (فلسطين) ، 2009 ، ص 87.

² - عنان الجعري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل فلسطين، 2009 ، ص 38 .

³ - سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط 3 ، الأردن ، 2007 ، ص 378.

⁴ - زاوي سوريا ، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICEB بسكرة مذكرة ماجستير ، بسكرة ، 2007 - 2008 ، ص 49 .

كما يعرف تقييم الأداء بأنه : العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الإحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل¹.

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء.

تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية²:

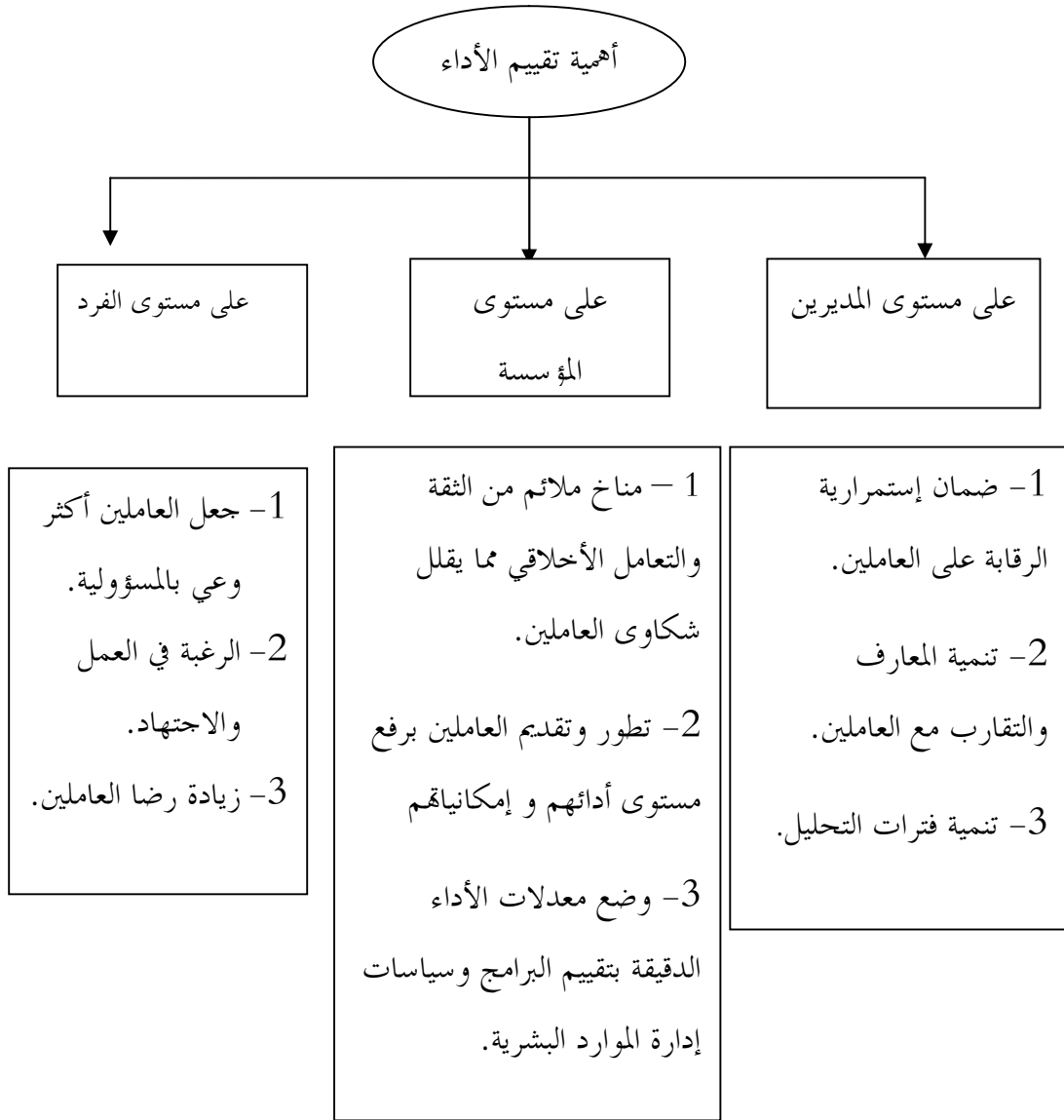
- ✓ تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتوقع إستغلالها ، ومن ثم تحديد مكافأته.
- ✓ تساعد في تخطيط القوى الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): أهمية تقييم الأداء البشري.

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 360 .

² - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب : دراسة حالة : مؤسسة كوابل - بسكرة مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، 2005-2006، ص 03.



المصدر حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 70 . بتصريف الطالب.

المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء البشري.

كأي عملية إدارية فإنه لابد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إنجازها فيما يلي¹ :

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.

¹ - محمود إبراهيم سعيد ملحم ، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظه قلقيلة- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010، ص:65

2. ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.
 3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.
 4. إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف إطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب... الخ).

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين و إطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، حيث تهدف أيضا إلى جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء.

المطلب الأول : مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين.

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل "انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين¹.

ويعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي على مدى تأييده ومساندة الإدارة العليا للثقافة الداعمة لجماعية العمل ، فقد تزكي الإدارة وروح التعاون والتعامل بين العاملين للعمال كفريق واحد و ذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المنظمة وكذا تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي.

المطلب الثاني : مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين.

¹ - محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ص 30 .

المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تنم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة احدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة العاملين في المنظمة.

حيث يساهم بعد المشاركة في تحسين أداء من خلال¹:

- إن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.
- المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
- إن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.
- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.
- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مساهمة بعد التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين.

إن المنظمات التي تمتاز بثقافة قوية متماسكة تكون أكثر قدرة على الإبداع²

و الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة تعود بالنتائج الإيجابية على المؤسسة نتيجة تحسين المستمر في أدائها.

وكلما كانت التعليمات واضحة للعمال والرموز معروفة ومتداولة هناك وسائل اتصال فعالة توصل المعلومات للجميع كل ذلك يعمل على تحسين أداء الأفراد لينعكس على أداء المؤسسة كما أن تبادل العمال للأفكار المشتركة حول

¹ - أ.د. حنشور جمال ، أ و أ.د. خير الدين جمعة ، أبحاث إقتصادية و إدارية العدد السابع عشر جوان 2015 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 217.

² - سامي فياض العزاوي، مرجع سابق ، ص 130.

العمل يزيد من إكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات وتناقلها وتبادلها فيما بينهم يؤدي إلى زيادة الإبداع و الإبتكار لدى الفرد مما يؤدي إلى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كله يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من خلال¹:

- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة و الذي يجعلهم أكثر استعداد وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

خلاصة الفصل:

يكتسب أداء المورد البشري أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصراً هاماً وضرورياً لنجاح لاستمرارية ونجاح المنظمة والمجتمع ككل ، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز ، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري فسطاً كبيراً من اهتمامات المسؤولين، الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم. وقد استنتجنا أيضاً العلاقة التفاعلية بين الأداء والثقافة التنظيمية الذي تناولناها في الفصل الأول فخلصنا إلى أنه لنجاح المنظمة وحب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً فيما بينهم بحيث يتماشى فعلاً مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاؤها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً على أداء العاملين. وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية و بالأخص الثقافة التنظيمية القوية ودورها في تحسين أداء العاملين وفق أبعادها الثلاثة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وذلك لدراسة دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين على أرض الواقع ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف أساتذة الكلية ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول تناولنا تقديم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال التعريف و الهيكل التنظيمي وكذا الأقسام البيداغوجية الموجودة بها مع التأطير البيداغوجي للأساتذة ، أما في المبحث الثاني فأبرزنا منهجية الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة و كذا أدوات التحليل الإحصائية و أخيرا مدى ثبات وصدق أداة الدراسة ، أما في المبحث الأخير فكان لإختبار وتحليل الفرضيات و تفسير النتائج.

المبحث الأول: تقدم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 1998/12/02 وكانت تسميتها الأولى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 2004/08/29، وتم تسميتها كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي تشمل ثلاثة أقسام إضافة إلى القسم الخاص بالنظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) الذي تشكل منذ 2005 .

المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير¹.

تعريف الكلية بأنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الاختصاصات وتتولى المهام:

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج، حيث تمنح بالإضافة إلى شهادات الليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية درجات الماجستير والدكتوراه.
 - نشاطات البحث العلمي.
 - أعمال التكوين، وتحديد المعارف.
- يعتبر عميد الكلية مسؤول عن التسيير البيداغوجي ويضطلع بتسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه كل من :
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
 - الأمين العام للكلية.
 - رؤساء الأقسام.
 - مسئول مكتبة الكلية.

تشكل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من الأقسام التالية:

¹ -معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

- قسم العلوم الإقتصادية.
- قسم علوم التسيير .
- قسم العلوم التجارية.
- مجال العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (النظام الجديد ل م د).

كما تضم أساتذة بمختلف الرتب يبلغ عددهم للموسم الجامعي 2015-2016 حوالي (188) أستاذ كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (1) طاقم التأطير البيداغوجي لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015-2016.

الرقم	الأساتذة حسب الرتب
17	أستاذ/ دكتور
19	أستاذ محاضر (أ)
36	أستاذ محاضر (ب)
103	أستاذ مساعد (أ)
13	أستاذ مساعد (ب)
188	العدد الإجمالي

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

- يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للكلية :

المطلب الثالث: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سنتطرق فيما يلي إلى كل قسم من الأقسام البيداغوجية التي تحتوي عليها الكلية كل على حدا.

أولا: قسم العلوم الاقتصادية¹.

تأسس قسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 1992/1991 ، ويقدم دراسات طويلة المدى وقصيرة المدى، حيث يتخرج الطلبة بشهادات الليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

- مالية وبنوك.

- اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.

مالية واقتصاد دولي.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001 ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

أما الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية يتكون من :

¹ - http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6

الموقع الالكتروني لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، تاريخ وتوقيت زيارة الموقع : 00:14 2016/05/18.

- رئيس القسم.

- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

- رئيس اللجنة العلمية.

- طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (81)
(أستاذا بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

العدد الإجمالي	العدد	الأصناف	
81	09	أستاذ الدكتور	
	11	" أ "	أستاذ محاضر
	15	" ب "	
	41	" أ "	أستاذ مساعد
	05	" ب "	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

ثانيا: قسم علوم التسيير¹.

¹ - http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=8

الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ، تاريخ وتوقيت زيارة الموقع : 10 : 14 2016/05/18

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.
- تسيير عمومي.
- تسيير الموارد البشرية .

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات:
- حوكمة الشركات.
- تسيير الموارد البشرية.
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- المقاولتية.
- إدارة الأعمال.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

أما الطاقم الإداري لهذا القسم متكون من:

- رئيس القسم.

- مساعدي رئيس القسم.

- رئيس اللجنة العلمية.

طاقم التأطير البيداغوجي لقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (80) أستاذا

بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (3): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

العدد الإجمالي	العدد	الأصناف	
80	05	أستاذ الدكتور	
	04	" أ "	أستاذ محاضر
	14	" ب "	
	51	" أ "	أستاذ مساعد
	06	" ب "	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

ثالثا : قسم العلوم التجارية¹:

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 ، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005 ، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، إلا أنه سرعان ما إحتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (الكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

أما الطاقم الإداري لهذا القسم متكون من :

- رئيس القسم
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- مسؤول مصلحة التدريس
- رئيس اللجنة العلمية
- طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (79) أستاذا.مختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (4): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

العدد الإجمالي	العدد	الأصناف	
27	03	أستاذ الدكتور	
	04	" أ "	أستاذ محاضر
	07	" ب "	

¹ - http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7

	11	" أ "	أستاذ مساعد
	02	" ب "	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

المبحث الثاني منهجية الدراسة:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹.

وهنا يمثل مجتمع الدراسة جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمستوياتهم وأقسامهم ، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ولمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي ، لذلك أخذنا عينة من مجتمع محل الدراسة لإبداء رأيهم اتجاه الموضوع.

ثانياً: عينة الدراسة

قمنا بتوزيع 60 استبيان على أساتذة الكلية في مختلف أقسامها ، تم استرجاع 40 استبيان من أصل 60 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 38 استبياناً صالحة لعملية التحليل والدراسة من أصل 40 استبياناً، حيث مثلت هذه العينة نسبة من مجتمع محل الدراسة والمقدرة ب 21, 20 % من مجتمع محل الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعيين نتائج الدراسة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة، حيث وزعت وفق الخصائص الديموغرافية في الجدول أدناه.

¹ - رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009، ص 138.

الجدول رقم (5): خصائص مبحوثي الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	39,5%
	أنثى	23	60,5%
	المجموع	38	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	23,7%
	من 30 أقل من 40 سنة	18	47,4%
	من 40 أقل من 50 سنة	9	23,7%
	من 50 سنة فما فوق	2	5,3%
	المجموع	38	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	34,2%
	من 5 أقل من 10 سنوات	14	36,8%
	من 10 إلى 15 سنة	8	21,1%
	أكثر من 15 سنة	3	7,9%
	المجموع	38	100%
رتبة الوظيفة	أستاذ محاضر (أ)	4	10,5%
	أستاذ محاضر (ب)	9	23,7%
	أستاذ مساعد (أ)	18	47,4%
	أستاذ مساعد (ب)	5	13,2%
	أستاذ دكتور	2	5,3%
	المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب مع الإعتماد على برنامج SPSS16

يبين الجدول (5) أن 60,5% من أفراد عينة البحث كانت من الإناث، بينما 39,5% كانت من الذكور، أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون لفئة (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم 23,7%، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون لفئة (من 30 أقل من 40 سنة) 47,4%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين ينتمون لفئة

(من 40 أقل من 50 سنة) 23,7% وفي الأخير بلغت نسبة المبحوثين الذي ينتمون لفئة (من 50 سنة فما فوق) 5,3%.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من الجدول (5) أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 34,2% و 36,8% من المبحوثين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 أقل من 10 سنوات ، في حين نجد 21,1% من عينة البحث خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة ، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 7,9% .

وفيما يخص رتبة الوظيفة فقد بين الجدول أن 47,4% من مجموع المبحوثين وظيفته أستاذ مساعد (أ) بينما 13,2% وظيفته أستاذ مساعد (ب) في حين 10,5% وظيفته أستاذ محاضر (أ) و 23,7% وظيفته أستاذ محاضر (ب) أما بالنسبة للأستاذ الدكتور فقد بين الجدول () أن نسبة 5,3% فقط من عينة الدراسة من لديه هذه الرتبة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً : منهج الدراسة.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"¹.

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

¹ - بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستمارة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.17) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثاً: تصميم الإستبيان.

تم الاعتماد على الإستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الإستبيان على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹.

وقد تم تقسيم إستبانة البحث إلى قسمين هما:

القسم الأول : ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، رتبة الوظيفة).

القسم الثاني : فتضمن 22 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية القوية كالاتي: بعد التماسك (3 أسئلة)، بعد المشاركة (4 أسئلة)، و أخيراً بعد التعاون (4 أسئلة).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الأداء لدى الأساتذة يتضمن 11 سؤال.

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

الجدول رقم (6): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Spss .v17)

¹ عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أريد، 1992، ص 184.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص العينة المدروسة.
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- 4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance).

المطلب الثالث: ثبات وصدق الإستبيان

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: التأكد من صدق المحتوى، من خلال عرض الإستبيان على (3) محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة أنظر الملحق رقم (02)، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبيان، وطلب منهم مراجعة فقرات الإستبيان من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الإستبيان، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

المرحلة الثانية: عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): معامل الثبات لأبعاد الإستبيان

المتغيرات	البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التماسك		3	0.742	0.861
المشاركة		4	0.854	0.924
التعاون		4	0.741	0.860
الثقافة القوية		11	0.881	0.938

أداء الأساتذة	11	0.836	0.914
الصدق والثبات العام	22	0.900	0.948

المصدر: من إعداد الطالب مع الإعتماد على مخرجات برنامج spss .v17

يتضح من الجدول () أن معامل الثبات عالي 0.900 كما أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين 0.741 إلى 0.854، وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة، وهذا ما يتضح أن صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 0.95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

ويوضح الجدول رقم () أن معامل ثبات متغير الثقافة القوية بلغ 0.881 وهذا يعبر على نسبة عالية من الثبات % 88.1 أما صدق المحك يدل على نسبة مرتفعة من صدق بلغت 93.8%.

أما معامل الثبات لمتغير الأداء لدى الأساتذة حسب الجدول () فقد بلغ 83.6% وهذا يعبر على نسبة مقبولة أما صدق المحك يدل على نسبة مرتفعة 91.4%. وبالتالي فعبارات الاستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل إختبار الفرضيات لإيجاد دور الثقافة القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. فإننا لا بد أولاً أن نختبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار كوجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
التماسك	1.103	0.175
المشاركة	1.253	0.087
التعاون	1.036	0.233
الثقافة القوية	0.593	0.873
أداء الأساتذة	0.756	0.617

المصدر: من إعداد الطالب مع الإعتماد على برنامج spss.17

يلاحظ بأن كل فقرات الاستبيان موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً .

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات.

بعد إعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج SPSS v.17 الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

من أجل تحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (من 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الثقافة التنظيمية القوية و أداء العاملين، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.5) دالا على مستوى 'منخفض' من القبول، ومن (2.5-3.5) دالا على مستوى 'متوسط' من القبول ، ومن (3.5-5) دالا على مستوى 'مرتفع' من القبول.

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية

للإجابة عن السؤال الخاص بمدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية القوية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9) : مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية القوية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية القوية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	يوجد تفاهم بين أساتذة الكلية.	3.79	0.843	مرتفع	1
2	يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف الأساتذة في الكلية.	3.63	0.751	مرتفع	2
3	توجد قيم مشتركة بين أساتذة الكلية.	3.61	0.855	مرتفع	3

1		مرتفع	0.664	3.67	المحور الاول: التماسك	
1	متوسط	1.047	3.34	4	يتمكن الأساتذة من إبداء آرائهم بحرية في الكلية.	
2	متوسط	0.935	3.21	5	تشجع إدارة الكلية الأساتذة لطرح أفكار جديدة.	
4	متوسط	0.978	2.74	6	تمكن إدارة الكلية الأساتذة من المشاركة في إتخاذ القرارات.	
3	متوسط	0.981	2.89	7	تشجع إدارة الكلية الأفراد لطرح أفكار إبداعية.	
3		متوسط	0.821	3.04	المحور الثاني: المشاركة	
1	متوسط	0.858	3.42	8	تسعى الكلية على تشجيع العمل الجماعي	
4	متوسط	0.915	3.03	9	تشجع الكلية على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد و الإدارات.	
2	متوسط	1.027	3.16	10	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	
3	متوسط	1.018	3.13	11	يتعاون الأساتذة في حل مختلف مشاكل العمل.	
2		متوسط	0.718	3.18	المحور الثالث: التعاون	

المصدر: من إعداد الطالب مع الإعتماد على مخرجات برنامج spss v 17.

التماسك : نلاحظ من الجدول (9) أن بعد التماسك جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.67 و إنحراف معياري 0.664 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التماسك أنها تشكل قبولا نسبيا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات بين (3.61- 3.79) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.75-0.85) وهذا ما يدل على قوة تماسك الأساتذة بثقافة التنظيمية السائدة في الكلية.

التعاون : نلاحظ من الجدول (9) أن بعد التعاون جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.18 و إنحراف معياري 0.718 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسطة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات بعد التعاون أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات بين (3.03-3.42) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.85-1.02) وهذا ما يدل على وجود تعاون بين الأساتذة في الكلية بدرجة متوسطة أو مقبولة.

المشاركة: نلاحظ من الجدول (9) أن بعد المشاركة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.04 و إنحراف معياري 0.821 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المشاركة أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات بين (2.74-3.34) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.935-1.047) وهذا ما يدل على أن أساتذة الكلية يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة أو مقبولة.

ثانياً: مستوى الأداء

للإجابة عن السؤال الخاص بمستوى أداء أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد محور أداء الأساتذة، كما يبينه الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10) مستوى أداء الأساتذة

رقم العبارة	أداء الأساتذة و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	3.53	0.862	مرتفع	9
2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز عمالي في الوقت المحدد.	3.58	1.177	مرتفع	7
3	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	3.55	0.978	مرتفع	8
4	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.	3.53	1.006	مرتفع	10
5	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها.	3.97	0.944	مرتفع	6
6	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.	3.32	1.165	متوسط	11
7	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.	3.92	0.997	مرتفع	5
8	تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين	4.13	0.991	مرتفع	3

				أدائي.	
1	مرتفع	0.986	4	أشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين أدائي.	9
4	مرتفع	0.915	3.97	لديك علاقات جيدة مع الزملاء	10
2	مرتفع	0.842	4.32	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء الكلية	11
-	مرتفع	0.611	3.80	المحور الرابع: أداء الأساتذة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSSv17

الأداء لدى الأساتذة : نلاحظ من الجدول أنه بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.80) بانحراف معياري 0.611 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول 'مرتفعة'. و بناء على هذا نستنتج على أن مستوى الأداء لدى الأساتذة بالكلية جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

1. اختبار صلاحية النموذج

H_0 : لا يوجد دور معنوي للثقافة القوية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

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

جدول رقم (11): 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	4.201	1	4.201	15.705	* 0.000
الخطأ	9.631	36	0.268		
المجموع الكلي	13.832	37			

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

$$0.304 = R^2$$

$$0.551 = R$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.705) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية القوية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 30.4 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك دور معنوي للثقافة المختلفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين.

2 - اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين.

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	B
الثقافة القوية	0.551	0.304	15.705	3.963	0.000	0.535

عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات برنامج spss 17

يوضح الجدول (12) أن دور الثقافة القوية معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل الارتباط 0.535 وبلغت قيمة t المحسوبة 3.963. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (بسكرة). و نقبل الفرضية البديلة يوجد دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.304 يمكن أن يساهم بعد التعاون في تحسين أداء العاملين بنسبة 30.4%.

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور لبعء التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	B
	0.418	0.174	7.610	2.759	0.009	0.384

.($\alpha =0,05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج 17SPSS

يوضح الجدول (13) أن دور التماسك معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل الارتباط 0.418 وبلغت قيمة t المحسوبة 2.975. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور للتماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة. و نقبل الفرضية البديلة يوجد دور للتماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.174 يمكن أن يساهم بعء التماسك في تحسين أداء العاملين بنسبة 17.4%.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور للمشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

(14): نتائج تحليل انحدار البسيط دور بعد المشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	B
	0.403	0.162	6.964	2.639	0.012	0.300

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS17. (α = 0,05).

يوضح الجدول (14) أن دور المشاركة معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل الارتباط 0.403 وبلغت قيمة t المحسوبة 2.639. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور لبعء المشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة. و نقبل الفرضية البديلة يوجد دور لبعء المشاركة للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة. ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.162 يمكن أن يساهم بعء المشاركة في تحسين أداء العاملين بنسبة 16%.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀ - لا يوجد دور لبعء التعاون للثقافة القوية في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (α = 0.05).

(15): نتائج تحليل انحدار البسيط دور بعء التعاون للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	B

0.492	0.000	4.249	18.053	0.334	0.578	
-------	-------	-------	--------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS17 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يوضح الجدول (15) أن دور التعاون معنوي حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أن معامل الارتباط 0.578 وبلغت قيمة t المحسوبة 4.249. بتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور لبعده التعاون للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (بسكرة). و نقبل الفرضية البديلة يوجد دور لبعده التعاون للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

ومن خلال معامل التحديد المقدر ب 0.334 يمكن أن يساهم بعد التعاون في تحسين أداء العاملين بنسبة 33.4%.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

مدى توفر الثقافة التنظيمية القوية ومستوى الأداء.

من خلال تحليلنا للإستبيان نلاحظ وجود ثقافة تنظيمية قوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك لتمسك الأساتذة بالقيم التنظيمية للكلية والتزامهم بالقوانين الداخلية بمستوى مرتفع، بينما يتعاون الأساتذة في حل المشاكل بصفة مقبولة لوجود هدف مشترك بينهم. أما فيما يخص المشاركة في إتخاذ القرارات بيدون آرائهم وأفكارهم بصفة مقبولة وهذا راجع لطبيعة القوانين التي تملئها إدارة الكلية . كما وجدنا أن مستوى الأداء لديهم عالي بفضل هذه الأبعاد حيث يساهم في رفع مستوى الأداء العام للكلية.

تفسير نتائج الفرضيات.

إعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقا من إجابات المستقيمين بخصوص وجود دور للثقافة التنظيمية والقوية في تحسين أداء العاملين ، بحيث يمكننا قبول ورفض فرضيات الدراسة.

- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور معنوي لبعده التماسك للثقافة القوية في تحسين الأداء لدى العاملين، لأن التماسك في الثقافة التنظيمية يوفر جو ملائم للتفاهم والتضامن فيما بينهم، ويساهم في خلق القيم المشتركة مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور معنوي لبعء المشاركة للثقافة القوية في تحسين الأداء لدى العاملين ، لأن المشاركة تساهم في طرح أفكار إبداعية جديدة و إظهار القدرات والكفاءات الفردية وإعطاء المجال للعاملين في مساهمة في اتخاذ القرارات والتي تساعد على تحسين أداء العاملين.
- نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور معنوي لبعء التعاون للثقافة القوية في تحسين الأداء لدى العاملين ،حيث أن التعاون يساهم بشكل فعال وبصورة واضحة في تحسين أداء العاملين من خلال التعاون في حل مختلف مشاكل العمل والتغلب على الأعمال الصعبة أو المعقدة من خلال تبادل المعارف وتغطية جوانب الضعف الفردية إذ كل هذا يساهم في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

- تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - بمختلف أقسامها وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها ، ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستمارة التي وزعناها على عينة من الأساتذة والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية القوية وأداء العاملين، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: (دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين) بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المؤوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ ، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات حيث استنتجنا.
- وجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة بنسبة مرتفعة وفق مقياس الدراسة.
- مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة.
- وجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.

الخاتمة:

من خلال نتائج البحث اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية القوية دور هام في تسيير المنظمات، حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخلها، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية والتي كانت حول أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج نظرية.

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء.
- دفعهم لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك.
- تنمية روح التعاون و المشاركة بين أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعن التفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

ثانياً: النتائج الميدانية.

- وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.
- ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة.
- وجود دور لبعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الإستمارة.

التوصيات:

- تمكين أساتذة الكلية على طرح أفكار جديدة و إبداعية.
- مشاركة إدارة الكلية للأساتذة في إتخاذ القرارات.
- تشجيع التبادل في ما يخص المعارف بين الإدارة و الأساتذة.
- توفير مناخ ملائم للعمل الجماعي ورفع الروح المعنوية للأساتذة.

الإقتراحات:

- دور القيم التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي.
- دور التمكين في تدعيم الأداء المتميز للموارد البشرية.
- دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر القرآن الكريم والسنة:

1- سورة النساء الآية (113).

2- سورة المجادلة الآية (11).

3- قول الرسول صلى الله عليه وسلم.

ثانياً: قائمة المراجع

1- المراجع بالعربية:

أ- الكتب:

4- أبو بكر، مصطفى محمود ، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " ، الطبعة الأولى ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2005.

5- أبو بكر، مصطفى محمود ، " دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية " ،الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.

6- بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.

7- بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2011.

8- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ،لبنان ، 2002.

9- حسين أحمد الطوارنة، أحمد يوسف عريقات، توفيق طالح عبد الهادي، شحادة العرموطي ، " نظرية المنظمة " دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن - عمان - الطبعة الأولى، 2012.

10- حسين حريم ، " إدارة المنظمات منظور كلي " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.

11- رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009.

12- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر 2000.

13- سامي فياض العزاوي، "ثقافة منظمات الأعمال" المفاهيم والأسس والتطبيقات"، الإدارة العامة للطباعة والنشر الرياض ، 2009.

14- سعاد نائف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط 3 ،الأردن ، 2007 .

15- عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتاني للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أربد، 1992.

16- فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.

17- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.

18- متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2006.

- 19- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الطبعة 2 ، 2002.
- 20- مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز لمجموعة العربية ، القاهرة ، 2008.
- 21- مصطفى محمود أبوبكر " إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 22- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 23- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 24- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات" جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

ب- المجلات:

- 25- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد8، مجلد4، 2012.
- 26- أ.د. خنشور جمال ، أ.د. خير الدين جمعة ، أبحاث إقتصادية و إدارية العدد السابع عشر جوان 2015 ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ج- الرسائل الجامعية:

أطروحات و رسائل دكتوراه

- 27- الدنجي إباد علي ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية سوريا ، 2011.
- 28- محمود إبراهيم سعيد ملحم ، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010.

رسائل ماجستير

- 29- إبتهاش شكري شير ، أثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر ، مذكر ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 30- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة ، مذكر ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2006.
- 31- بسام بن مناوور العنزي ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.

- 32- رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط - البليدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر ، 2006 - 2007 .
- 33- ربيع مسعود ، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2007.
- 34- رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010-2011.
- 35- زاوي سوريا ، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICEB بسكرة مذكرة ماجستير ، بسكرة ، 2007 - 2008 .
- 36- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية .الرياض، 2008.
- 37- سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2006-2007.
- 38- سمير يوسف عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2006.
- 39- شاكر الحشالي ، وإياد فاضل، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن ، 2008.
- 40- عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2014/2015.
- 41- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة كوابل - بسكرة مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية.، 2005-2006.
- 42- عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل فلسطين، 2009 .
- 43- عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2011 .

- 44- مبارك بنية ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض (المملكة العربية السعودية) 2004.
- 45- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005.
- 46- محمد جمال ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، (فلسطين) ، 2009.
- 47- نجوى عبد الله الطبلأوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996.
- 48- وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011.

2- المراجع بالفرنسية

Books

49- J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", **Personnel Review**, Vol. 30, No. 5, 2000.

50 - Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107, No. 3, 2007.

Magazines

51 - A. Carmeli, "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", **International Journal of Manpower**, Vol. 26, No. 2, 2005.

52- Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 9.

الملحق رقم (1)

قسم علوم التسيير مجال (LMD)

السنة الثانية

ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



إستمارة البحث

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد " ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط و ستحظى بالسرية التامة لكم منا فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

الطالب:

محمد شاطري

القسم الأول : البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 أقل من 40 سنة من 40 أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
4. رتبة الوظيفة : أستاذ محاضر (أ) أستاذ محاضر (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ مساعد (ب) أستاذ دكتور

القسم الثاني : محاور الإستبانة.

المحور الأول : الثقافة التنظيمية القوية.

فيما يلي عدد من العبارات لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية القوية بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم التجارية بسكرة ،
الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات ، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

بعد التماسك

1	يوجد تفاهم بين أساتذة الكلية.					
2	يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف الأساتذة في الكلية.					
3	توجد قيم مشتركة بين أساتذة الكلية.					

بعد المشاركة

4	يتمكن الأساتذة من إبداء آرائهم بحرية في الكلية.					
5	تشجع إدارة الكلية الأساتذة لطرح أفكار جديدة.					
6	تمكن إدارة الكلية الأساتذة من المشاركة في إتخاذ القرارات.					
7	تشجع إدارة الكلية الأفراد لطرح أفكار إبداعية.					

بعد التعاون

8	تسعى الكلية على تشجيع العمل الجماعي					
9	تشجع الكلية على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد و الإدارات.					
10	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.					
11	يتعاون الأساتذة في حل مختلف مشاكل العمل.					

المحور الثاني: أداء العاملين.

فيما يلي عدد من العبارات لقياس أداء الأساتذة في كلية الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم التجارية بسكرة ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات ، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات الأداء لدى الأساتذة و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.					
2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز عمالي في الوقت المحدد.					
3	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.					
4	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.					
5	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها.					
6	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.					
7	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.					
8	تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.					
9	أشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين أدائي.					
10	لديك علاقات جيدة مع الزملاء					
11	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء الكلية					

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق (2).

قائمة محكمي الإستمارة.

الرقم	الأستاذ (ة)
1	عواطف سليمان
2	عادل بوجمان
3	سعدية محبوب

شكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

