



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

موسومة بـ:

بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بدار الثقافة والفنون علي معاشي لولاية تيارت

بإشراف الأستاذة

من إعداد الطالبتين:

– علاق مفيدة

◀ قاسم أمينة

◀ قواسم جميلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د بوهدة محمد	رئيسا	ابن خلدون – تيارت –
د علاق مفيدة	مشرفا ومقررا	ابن خلدون – تيارت –
د. بلبليلية فتيحة نور الهدى	عضوا مناقشا	ابن خلدون – تيارت –

الموسم الجامعي: 2023 – 2024م

شكر وأعراف

بسم الله وشكر الله لا حمد لأحد قبله والحمد لله لا حمد لأحد بعده
الحمد لله وشكر للواحد الحنان المنان قال تعالى " ذبي أوزعني أن أشكر نعمتك
التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه " سورة احقاف
فالحمد لله حمدا كثيرا وشكرا وشكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاءه كريما نحمده لانه سهل
لنا المبتغى وأعاننا على تمار هذا العمل وهون علينا الصعاب
تتقدم بشكر الخالص إلى الأستاذة المؤطرة التي أشرفت على هذا العمل ولم تبخل علينا بالنصح
والإرشاد
كما تتقدم بشكر الجزيل إلى الأستاذ المؤطر السيد " بن علي عبد الوهاب " بدار الثقافة " علي
معاشي "
لولاية تيارت على نصائح والإرشادات القيمة
حتى أصبح هذا العمل على هذه الصورة التي هو عليه الان.
وإلى كل أستاذة علوم الاعلام والاتصال وخاصة الأستاذ " ذبيح يوسف " والأستاذ " جلولي مختار "
إلى خالتي الأستاذة " سهلي نعيمة " أستاذة في تعليمات اللغة الإنجليزية بكلية الآداب واللغات
وشكر الأساتذة المحترمين الذين تعلمنا على أيدهم
طوال السنوات التي تلقينا فيها العلم دون ان أنسى بذكر الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين
ساهموا بكل إخلاص في مراجعة وتقييم هذه المذكرة.

﴿ قامر أمير ﴾

الإهداء

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، ودليلنا على الطاعة محمد المصطفى صاحب الشفاعة"

أحمد الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع ورزقني الصبر والقدره والمثابرة .

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز مالدي في دنيا إلى من لولاهما لما كنت واستمرت بعد الله

سبحانه وتعالى إلى من قال فيهما المولى عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ذيبي

رحمهما كما ربياني صغيرا " سورة الإسراء آية 24

إلى النبي حملتني وهنا على وهن والتي سهرت ليلي لطيب نومي إلى اللمسة الحنونة إلى أمي الغالية.

إلى سندي وضياء ذبي من علمني الإصرار والمثابرة مصدر الأمل والطموح أبي الغالي.

إلى أخوتي وسندي في هذه الحياة إلى من قال في حقها " وشدد عضدك بأخيك " سورة القصص

إلى سندي ومسندي وعوني وأمانتي إلى زوجي العزيز إلى من قيل فيه " أن خلقنا لكم من أنفسكم

أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة " سورة الروم

إلى فلذة كبدي " آدم عبد الحق " و " إباد عبد المعز " شرايبي وطمانيني إلى هديتي من الله

إلى من جعلوا حياتي أجمل بوجودهم إلى من قيل فيهم " رب اجعلني مقيم الصلاة ومن ذريتي ربنا

وتقبل دعائي " سورة إبراهيم

إلى اولاد اختي الغاليين على قلبي "انس مصطفى، زهيل"

إلى الذين أحببتهم حبا نقيا وعرفت معهم الحياة حبا وديننا إلى كل عائلتي كبيرها وصغيرها

إلى من جمعني بهم الصدفة وتناست معهم السراء والضراء مؤساتي وصدقاتي الغاليات على

قلبي في الحياة المهنية .

ألى كل دفعة اتصال وعلاقات عامة وزميلة العمل "جميلة"

أهدي عملي هذا إلى من أعانني بالإحسان، بالكلمة الطيبة بالعمل وبكل ما استطاع ولم ييخل علي

شكرا

آخر ما أختبره الصلاة على خير انام سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وسليم.

(قاسم أمينة)

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد....

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل المتواضع فله الحمد أولاً وآخراً

ثم أشكر أولئك الاخيار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة وفي مقدمتهم الأستاذة

المشرفة " علاق مفيدة" التي لم تدخر جهداً في توجيهنا ومساعدتنا.

كما أشكر القائمين على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والقائمين على قسم الاعلام والاتصال

وعلى رأسهم الأستاذ " جناد إبراهيم" والأستاذ " موسى بن عودة" والاستاذة " مداح خالدية "

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم قبول مناقشة

هذه المذكرة وعلى ما بذلوه من جهد وعناء في قراءتها.

قواسم جميلة

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد والشكر بعد الرضا ولك

الحمد والشكر إذا رضيت.

أهدي تخرجي إلى من كلله الله بالهبة والوقار وإلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله ان يمد في عمرك يا أبي الغالي.

إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها إلى نبع الحب والحنان التي حفر اسمها على جدار قلبي

أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من كانوا سنداً لي في هذه الحياة وتقاسموا معي الآهات والآنات أشقائي وشقيقاتي الأعزاء

إلى جميع أساتذة قسم الاعلام والاتصال وعلى رأسهم عميد الكلية الدكتور "تاج محمد"...

وإلى جميع الصديقات في الجامعة وأخص بالذكر زميلتي أمينة وسارة وأسمهان.

قواسم جميلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة (القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين على مستوى مؤسسة دار الثقافة على معاشي لولاية تيارت، ومن ثم الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة، كما قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، طبق على عينة قصدية مكونة من 60 عامل وموظف، وكان من نتائج الدراسة:

اهتمام المؤسسة بقيمة الوقت وإدارته، كما توجد علاقة احترام كبيرة من الموظفين لإدارة المؤسسة، أي وجود بعض القيم وإهمال البعض الآخر في المؤسسة، ووجود علاقة بين كل من القيم التنظيمية، الأعراف، المعتقدات، وكذا الأعراف التنظيمية، وجودة الأداء الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، وذلك راجع لضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وعدم عدالتها في تطبيق نظام الحوافز والعقوبات وغيرها. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قدمنا بعض التوصيات التي رأينا أنها مناسبة لحل بعض المشاكل، المتعلقة بمحاولة تحقيق أداء وظيفي ذو جودة على مستوى المؤسسة، فكان من أهمها أن يهتم القائمون على شؤونها بخلق وتعزيز آليات فعالة ومناسبة لأجل تشكيل مجموع القيم والمعتقدات والمعايير، المكونة لثقافة تنظيمية مناسبة وداعمة لسياساتها وأهدافها، من أجل الوصول لمستوى أداء عال من قبل الأفراد المنتمين إليها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، جودة الأداء الوظيفي.

Study summary:

This research study aims at identifying the impact of cultural organization on the quality of job performance. To meet the end of this study, 60 employees at the House of Culture of Ali Maachi in Tiaret took part in filling an attitudinal questionnaire. The major results indicate that there is mutual respect among the employees; however, there are some shortcomings among the staff such as the culture of collaboration and empathy, which negatively impact the employees' motivation and the discrepancy between the administration's perspectives and the employees' insights.

In light of the results obtained, we presented some recommendations, which we considered appropriate to solve some of the problems related to trying to achieve quality job performance at the level of the institution. The most important of them was that those in charge of its affairs should pay attention to creating and strengthening effective and appropriate mechanisms in order to form the set of values, beliefs and standards that constitute an organizational culture. In this respect, it is highly appropriate to advance certain productive policies and objectives for the sake of achieving a high level of performance by the individuals affiliated with this firm

Keywords: cultural organization, job performance, staff, motivation.

أ.....	مقدمة:
18.....	الإشكالية:
19.....	الفرضيات:
19.....	أهمية البحث:
20.....	أهداف البحث:
20.....	أسباب إختيار الموضوع:
21.....	المنهج المتبع:
22.....	المعاينة و عينة البحث:
25.....	حدود الدراسة الزمنية:
25.....	مصطلحات البحث:
30.....	الدراسات السابقة:
40	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
40	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونشأتها:
45	المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها:
50	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.
55	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:
60	المبحث الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية:
60	المطلب الأول: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية:
62	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها:
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

67	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.....
69	خلاصة الفصل.....
71	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....
71	تمهيد:.....
72	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
72	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
73	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:.....
75	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي.....
78	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.....
79	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء.....
79	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه.....
80	المطلب الثاني: أهمية ومراحل تقييم الأداء الوظيفي.....
84	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....
86	خلاصة الفصل:.....
88	الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.....
88	تمهيد:.....
89	المبحث الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة وسلوك العاملين وعلى أداء الموارد البشرية.....
89	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.....
91	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.....
92	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
88	المبحث الثاني: دور الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء والمعوقات التي تحد من تأثيرها.....
93	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء.....
95	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين.....
97	المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.....

99 خلاصة الفصل:
101 تمهيد:
102 صدق أداة الدراسة
146 خلاصة الجانب التطبيقي:
148 خاتمة
150 التوصيات والاقتراحات
152 قائمة المصادر والمراجع
160 نشأة دار الثقافة على معاشي:
 الملاحق:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	01
41	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار	02
42	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني	03
43	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز	04
98	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	05
99	توزيع العينة حسب متغير السن (الفئة العمرية).	06
100	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	07
101	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	08
102	توزيع العينة حسب متغير الرتب الوظيفية	09
103	وجود المراقبة على أوقات الدخول والخروج على الموظفين والعمال.	10
104	احترام الموظفين لمواقيت الدخول والخروج	11
106	يوضح الاجراءات العقابية المتخذة للموظف الذي لا يحترم اوقات العمل	12
108	طبيعة العقوبات المتخذة.	13
108	منح فرص عادلة للموظفين لإعطاء افكار جديدة وابداعية لتطوير المؤسسة	14

109	عمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها.	15
110	سعي المؤسسة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب	16
111	احترام وتقدير الموظفين لا إدارة المؤسسة	17
112	وجود الدافعية المطلوبة لتقديم الأداء الوظيفي ذو جودة عالية:	18
113	يوضح استشارة المؤسسة للموظف	19
114	تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	20
115	منح فرص عادلة للموظفين لإعطاء افكار جديدة وابداعية لتطوير المؤسسة	21
116	تجاوز العمال للخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة	22
118	تطوير علاقات العمل بين الأقسام والمصالح المختلفة بتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام	23
119	تطابق معتقدات العمال مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة	24
120	يوضح قيام المؤسسة باحتفالات دورية تكريمية	25
121	اجتماع الادارة مع الموظفين والعمال من اجل اتخاذ القرارات الهامة ودور ذلك في بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	26
122	قيام مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال من أجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل	27
123	حرص المؤسسة وبشكل رسمي على اعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل	28
124	توفير المؤسسة مناخا تنظيميا مساعدا على الابداع والابتكار	29

125	يتوقع الموظف من ادارة المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار الجهود والتي يبذلها الموظف الكفاء والمميز	30
127	توقعات ادارة المؤسسة بقيام الموظف بكافة مهامه مدام يحصل على حقوقه الوظيفية التي تنص عليها القوانين	31
128	تناسب الصلاحيات الممنوحة لكل عامل مع حجم مسؤولياته	32
129	يوضح العلاقة بين تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع ومدى بذل العمال والموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف	33
131	دور التحفيز في تحقيق الانتماء الدائم للمؤسسة	34
132	حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموظف واسهامه في رفع الأداء	35
133	يوضح في المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بزيادة الأداء	36
134	العمل ضمن الفريق في المؤسسة ومساهمته في رفع الأداء	37
135	مدى مساهمة الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول في تحسين الاداء	38
137	يوضح الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل	39
138	دور التحفيز في تحقيق الانتماء الدائم للمؤسسة	40
139	حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموظف واسهامه في رفع الأداء	41
140	يوضح في المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بزيادة الاداء	42
141	العمل ضمن الفريق في المؤسسة ومساهمته في رفع الاداء	43
142	مدى مساهمة الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول في تحسين الاداء	44

143	يوضح الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل	45
144	يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة في زيادة معدلات التماسك بين العمال	46
145	قيام الموظفون بمهامهم طبقا لمعايير الجودة	47
146	وجود تنسيق بين كافة المستويات الادارية وعلاقته بتحقيق جودة الاداء الوظيفي.	48
147	يوضح مدى جاهزية واستعداد الموظفين للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي.	94

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مكونات الثقافة التنظيمية	1
35	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	2
43	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	3
49	أنواع الثقافة التنظيمية	4
54	تكوين وبناء الثقافة التنظيمية.	5
80	مستويات الثقافة التنظيمية	6
108	توزيع العينة حسب الجنس	7
109	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	8
110	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	9
111	توزيع العينة حسب الرتب الوظيفية	10
112	المراقبة على أوقات الدخول والخروج	11
113	احترام الموظفين لأوقات الدخول والخروج	12
116	طبيعة العقوبات المتخذة	13

مقدمة

مقدمة

إن المؤسسات اليوم في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بها، أصبحت مضطرة إلى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات من أجل النجاح والاستمرار، من خلال توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه التحديات، بل وتوجيهها بما يحقق أهداف العاملين، ومن هنا جاء إدراك بعض المنظمات على غرار المنظمات اليابانية والألمانية بان الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على التشكيلة الثقافية والاجتماعية التي سمحت لها بتطابق أهداف المنظمة، أي محاولتها قدر الإمكان إرساء قيم تنظيمية تساعد على النجاح كقيم الانضباط الجدية، والإبداع والصرامة وكلها عناصر تدخل ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

فهذه الأخيرة تلعب دوراً حيوياً في نجاح الأعمال والمنظمات، حيث لها تأثير عميق على مشاركة الموظفين والإنتاجية، رضا العملاء، الابتكار، وأداء الأعمال بشكل عام، فغالباً ما يُشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها "شخصية" المنظمة، إنها العقلية والقيم الجماعية التي توجه كيفية تصرف الموظفين واتخاذ القرارات والتفاعل مع بعضهم البعض، فيمكن للثقافة القوية والإيجابية أن تخلق شعوراً بالانتماء والفخر بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام، ومن ناحية أخرى يمكن أن تؤدي الثقافة السامة أو الضعيفة إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدل دوران الموظفين، والأداء الضعيف بشكل عام.

حيث تتجاوز الثقافة التنظيمية الجوانب السطحية مثل قواعد اللباس أو تخطيط المكتب، وهو يشمل القيم والمعتقدات والقواعد غير المكتوبة الأعمق التي تشكل الطريقة التي تتم بها الأمور داخل المنظمة، إنها تؤثر على سلوك الموظفين، وتحفيزهم، وفي النهاية على قدرة المنظمة وعلى تحقيق أهدافها.

لقد أبرز أغلب المنظرين في مجال السلوك التنظيمي والمنظمات الدور المهم للثقافة، على أنه دور مهم في حياة العمل التنظيمي لأعضائها، وفي الوقت نفسه يظهر أصل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر على آراء وسلوكيات الموظفين، هذا وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبيراتها و فلسفتها، فضلا عن القيم التي توجه سلوك الأعضاء فيها، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للفرد والأعمال الداخلية، وكذا التفاعلات مع العالم الخارجي، كما تستند إلى المواقف والمعتقدات، والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت فتعتبر صالحة لكل الوقت، فيتم وفق ذلك تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية، وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الخاصة بالمؤسسة، فلقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات

التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم التي تعطيها المكانة المتميزة في التعامل، فالقيم الأساسية للمنظمة تعكس الثقافة التنظيمية وتعكس بشكل مباشر طبيعة وشكل قيادة المنظمة. كما أنها تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتجذب الموظفين المناسبين القادرين على الانخراط في المنظومة الخاصة بالتنظيم، بالإضافة إلى أنها تخلق ضغوطات على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما والتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة وتساعد في خلق التزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

كما يُعدّ تحسين جودة الأداء الوظيفي من أهمّ العوامل التي تُساهم في نجاح أي منظمة، فمن خلال تحسين جودة الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات زيادة الإنتاجية، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الأرباح وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع ويعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، والذي ينعكس على زيادة رضا العملاء وتحسين صورة المنظمة، وكذا خفض معدلات التغيب، ممّا يُؤدّي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتحسين الولاء والانتماء، الذي يُؤدّي بدوره إلى زيادة استقرار الموظفين وتحسين معنوياتهم، وتأسيسا على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة لبحث بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي وفق خطة بحث تضمنت مقدمة وجانب منهجي، وثلاثة فصول نظرية، والجانب التطبيقي، وخاتمة.

أما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع.

الجانب المنهجي: وقد خصص لمعالجة موضوع دراسة منهجيا، حيث تمت صياغة الإشكالية وتساؤلات وفرضيات، تحديد المفاهيم وعرض دراسات مشابهة والسابقة، وأهمية وأسباب اختيار الموضوع، والأهداف المرجوة ووصولاً إلى عرض الخلفية النظرية ذات الصلة، ثم طرح مختلف الإجراءات المنهجية من أدوات جمع البيانات والعينة، ومنهج الدراسة ومجالات الدراسة.

الفصل الأول: تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية التي تم من خلاله التطرق إلى مبحثين، المبحث الأول ويضم أربعة (04) مطالب وتحتوي على مفهوم الثقافة التنظيمية، مراحل تطورها وأهميتها، ومكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها، أما المبحث الثاني فيضم أيضا أربعة (04) مطالب وتحتوي على تكوين الثقافة التنظيمية وبناءها، مستوياتها ومصادرها، ونظريات الثقافة التنظيمية وخصائصها.

الفصل الثاني: تحت عنوان الأداء الوظيفي والذي تم من خلاله التطرق إلى مبحثين، المبحث الأول يضم أربعة مطالب وتحتوي على مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أنواع ومحددات الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة على أداء العاملين، أما المبحث الثاني فيضم ثلاث مطالب تحتوي على مفهوم تقييم الأداء وأهدافه، أهمية ومراحل تقييم الأداء الوظيفي، وكذا إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: عن علاقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، تضمن أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العامل وعلى أداء الموارد البشرية وعلى منظمة، بعدها جاء دورها في رفع وخفض مستويات الأداء وصولاً إلى محددات الثقافة التنظيمية والمعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء.

الإطار التطبيقي: الذي استعرض فيه تحليل نتائج الدراسة وقراءة الجداول المتبعة في الأداء، والنتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة وأهم التوصيات والاقتراحات، ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للبحث.

الإطار المنهجي

أصبحت المنظمات لا تكتفي بتنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط ، بل جل المنظمات إن لم نقل كلها اقتنعت بأن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التطورات الحاصلة والتغيرات الجديدة المحيطة ببيئة المنظمة، ودراسة هذه التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري ، فهذا الأخير هو السبيل لتحقيق الكفاءة والفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

وتولي المنظمات أهمية بالغة في تطوير الأداء البشري أو ما يصطلح عليه برأس المال الاجتماعي، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة والتي من أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة في الآن نفسه، تستجيب للمتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وذلك لما لها من أثر كبير في تشكيل سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وهو ما ينعكس بدوره على مستويات ومعدلات الأداء لديهم.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية للدور الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، تمتاز بها عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والابداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسيد القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال، والذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقوية كما سبق الذكر.

فالثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية والمهمة التي تساعد على حث الافراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهارتهم، وتطويرها وذلك لأنها تخلف جوا من التماسك والتآلف وروح المشاركة بين جميع أفراد المنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولهذا فإن من خلال هذه الدراسة سوف نحاول الوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي بدار الثقافة والفنون على

معاشي لولاية تيارت؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

02: الفرضيات

ولإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

تساهم الثقافة التنظيمية بشكل واضح في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

أما عن الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

03: أهمية البحث:

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع في أهمية القطاع الذي سنقوم بتسليط الضوء عليه وهو القطاع العمومي عامة والقطاع الثقافي بصفة خاصة، الذي لم يحظى بدراسات في هذا المجال وخاصة من جانب الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بها، كما أن للأداء الوظيفي أهمية ودور كبيرين حيث يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة وقلبها النابض، فهو الذي يجعلها أكثر ديناميكية وفعالية ويعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، ضف الى ذلك القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع الأداء وأهميته كعنصر فعال في جميع المجالات، وعلى الصعيد المقابل فالثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مكانة الثقافة التنظيمية في دار الثقافة والفنون على معاشي ومدى مساهمتها في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى موظفيها، والتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية

وأداء الموظفين، والتوصل إلى إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي، وتحديد طبيعة هذه العلاقة بعد التأكد من وجودها.

04: أهداف البحث:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على قيمها ومكوناتها.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- التعرف على الأداء الوظيفي وإبراز أهميته في المؤسسة.
- محاولة التعرف على أثر القيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة محل الدراسة بجودة بالأداء الوظيفي.
- تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

05: أسباب اختيار الموضوع:

أما الأسباب الموضوعية:

- معرفة البعد الذي له تأثير كبير على الثقافة التنظيمية.
- نشر الوعي لدى مختلف المؤسسات الخدمانية أو الاقتصادية بمدى أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

● تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية للمؤسسة التي تكسبها ميزة تنافسية.

● معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتزيد من أداء العاملين بمؤسسة دار الثقافة والفنون لولاية تيارت.

الأسباب الشخصية وتمثل في:

- الموضوع له علاقة مباشرة بميدان العمل بالإضافة إلى علاقته مع التخصص العلمي.
- الميول الشخصية لتطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة الثقافية على معاشي.
- الرغبة في الاستطلاع لمعرفة كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.
- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.
- تناول موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بكثرة ونقص تناولها في تخصص الاتصال والعلاقات العامة ورغبة تناول الموضوع في هذا المجال.

ترتكز أي دراسة علمية على منهج محدد حيث يعرف المنهج بصفة عامة انه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹.

كما أن المنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى الحقيقة في العلم "إنه الطريقة التي يتبعها البحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"²

حيث اعتمدنا في دراستنا والمتمثلة في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة دار الثقافة والفنون على معاشي بولاية تيارت، على منهج دراسة الحالة.

وهو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا وذلك بقصد الوصول الى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة.

وهو أسلوب يقوم على جمع معلومات وبيانات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة، أو عدد من الحالات بهدف الوصول الى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو ما يشبهها من ظواهر.³

وللوصول إلى نتائج ذات مصداقية فقد اعتمدنا على الاعتبارات التالية:

- إن منهج دراسة حالة هو الأنسب لدراستنا نظرا لملائمته لطبيعة البحث والنتائج التي يمكن الوصول إليها.

- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث، التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة من خلالها الإجابة على التساؤلات الفرعية للبحث.

يمكن لهذا المنهج وصف مجال الدراسة بدقة وصدق ويعتبر منطلقا تمهيدا لبحوث أكثر دقة.

نستطيع من خلاله تحليل واقع بناء الثقافة التنظيمية في دار الثقافة والكشف عن علاقتها بتحسين الأداء.

¹ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، شارع فهد السالم، الكويت، طبعة 3، 1997، ص 5

² د.عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007، ص 99.

³ محمد السرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي دار الكتب للنشر، صنعاء، ط2، 2019، ص56.

-ساعدنا هذا المنهج في استخدام الملاحظة بالمشاركة نظرا للتواجد الدائم بالمؤسسة محل الدراسة، مع الاستبيان كأداة بحث بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج تحليل المعطيات spss.

08: المعاينة وعينة البحث:

مجتمع البحث: تم تعريفه في كتاب موريس أنجلس: «مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»¹.

حيث تعتبر خطوة اختيار مجتمع البحث من أهم خطوات البحث العلمي، حيث قمنا بتحديد مجتمع البحث الخاص بدراستنا والتي تتمحور عن بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي، ويتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من الموظفين والعاملين بدار الثقافة والفنون لولاية تيارت والبالغ عددهم 72، إلا أننا قمنا بأخذ ستون (60) موظفا وعاملا كأفراد للعينة وذلك لتعذر الوصول إلى كافة الموظفين والعمال وذلك لعمل بعض العمال في فترات الليلية، وبعض الموظفين الموضوعين تحت التصرف خارج الولاية.

عينة البحث:

تعريف العينة: هي مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بشكل عشوائي أو منهجي لدراسة خصائصه. بمعنى آخر، هي مجموعة من الأفراد أو الوحدات التي تمثل مجموعة أكبر (المجتمع)².

كما تعد عينة الدراسة الركيزة الأساسية التي يقوم على أساسها البحث لما لها من دور كبير في التسهيل على الباحث اختيار مجموعة من مجتمع البحث ككل، حيث تعرف العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها ذلك الجزء الذي يجري اختيارها، وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، ويلجأ الباحث إلى العينة لأنها أفضل ما يمكن الوصول إليه من وصف لخصائص المجتمع في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وتأسيسا لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على **العينة القصدية** والتي تعتبر كنوع من الاختيار المقصود بحيث يعتمد الباحث فيه أن تكون العينة تتكون من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي، تمثيلا صحيحا وهذا ما اعتمدنا عليه كون مجتمع دراستنا معروف وأنها تتوافق مع موضوع بحثنا.

¹موريس أنجلس، (تر بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 299.

²حسين فرحان رمزون، قراءات في أساليب البحث العلمي، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان ، 1994م، ص 60 .

فالعينة القصدية: (أو العينة غير الاحتمالية) هي نوع من عينات البحث العلمي التي يتم اختيارها بناءً على حكم الباحث بدلاً من الاختيار العشوائي، وهي نوع من أنواع العينات في البحث العلمي التي يتم اختيار أفرادها بناءً على معايير محددة وخاصة مرتبطة بمعرفة الباحث، أو غرض الدراسة، بمعنى آخر يختار الباحث الأفراد الذين يعتقدون أنهم سيوفرون له المعلومات الأكثر صلة بدراسته.¹

أدوات البحث:

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث إتباع مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة، ومن أجل هذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

الملاحظة: تعتبر من أهم الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، حيث تعتبر هذه الأداة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية. وقد تم الاعتماد عليها خلال الدراسة الميدانية أثناء جمع المعلومات لاستطلاع الأوضاع داخل المؤسسة.

ويعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقررها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة.

ومن هنا يتضح أن الملاحظة التي نقصدها هي الملاحظة العلمية وتختلف عن الملاحظة العادية في:

- أنها تخدم البحث العلمي.
 - تسجل تسجيلًا منظمًا لبيان العلاقة بينهما وبين ظواهر عامه فهي ليست ملاحظه للمتعة.
 - منظمه في الوقاية على التصميم لخطتها فهي ليست مجرد ملاحظات عشوائية.
 - أنها عرضه للتحميص لبيان صدقها وصحتها.
- فإذا ما توفرت هذه العناصر فإنه يمكن تسميتها بالملاحظة العلمية والملاحظة العلمية الرفيعة هي نقطه البداية في بحوث طريقه العمل مع الجماعات.²

¹ د. أحمد مرسي عطية، منهجية البحث العلمي: مفاهيم وأدوات وتطبيقات، دار الجامعة العربية للنشر سنة 2016، ص 124.

² محمد سيد فهمي، طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ص 15.

وهي النشاط الفعلي للمدركات الحسية في المشاهدة المقصودة وغير المقصودة وهي تفيدها في التعرف على كلمات العميل المسموعة وغير المسموعة¹.

وباعتبارنا كنا جزء من مجتمع الدراسة وكان توجدها الدائم بالمؤسسة عامل هام ومساعد، سهل علينا عملية الملاحظة في مختلف الأوقات والظروف المحيطة بالعمل، والخروج بنتائج حقيقية ومؤكدة.

كما استعملنا الأداة الثانية وهي أيضا أداة ساعدتنا كثيرا في جميع البيانات والمعلومات وهي:

الاستبيان: وتعتبر الاستبانة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث الاجتماعية وذلك نظرا لقلة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي تحصل عليها من جهة أخرى.

ويعرف على أنه: "قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها، وتوفير المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها، ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي".

وعرفه البعض الآخر الاستبيان على أنه: "الأسئلة النصية التي يدونها الباحث العلمي، للتعرف على معتقدات أو آراء أو توجهات مجموعة من الأفراد، والاستفادة منها في تنفيذ البحث العلمي بشكل إيجابي".

فيما عرف آخرون الاستبيان على أنه: "المؤشرات التي تسهم في التعرف على أبعاد المشكلة العلمية؛ من خلال عملية استقصاء ميداني على مجموعة من الأفراد"².

تم توظيف هذه الأداة في هذا البحث للتمكن من جمع المعلومات الضرورية والبيانات الميدانية، والتي تم توزيعها الكترونيا، أي "الاستبيان الالكتروني" والذي تم اعداده من خلال تطبيق **GOOGL FORMS** وقد تضمن الاستبيان البحث على مجموعة أسئلة موجهة إلى العمال ومقسمة إلى خمس محاور أربعة محاور تتعلق بالمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية.

البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل الرتب الوظيفية)

¹ جلال عبد الخالق، العمل مع الحالات الفردية، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 247.

² زيان بن محمود جرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2011، ص 21.

المحور الأول: القيم الثقافية ويحتوي هذا المحور على 09 أسئلة.

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية ويحتوي على 08 أسئلة.

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية على 06 أسئلة.

المحور الرابع: المعتقدات التنظيمية ويحتوي على 08 أسئلة.

المحور الخامس: ويتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ويحتوي على عدد لا بأس به من الأسئلة وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة التي تساعدنا على الفهم السليم والواضح للمتغير.

10: حدود الدراسة الزمانية:

ركزت الدراسة على دراسة بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي لموظفي وعمال دار الثقافة والفنون للفترة الممتدة بين شهر 01_11_2023 إلى غاية 15_05_2024 وهي فترة كافية للوقوف على واقع الثقافة التنظيمية والأداء على مستوى هذه الإدارة.

المحدود المكانية: أجريت الدراسة في دار الثقافة والفنون لولاية تيارت، نظرا لنشاطها الدائم والمتنوع واتصالها بمختلف المديرات والإدارات على مستوى الولاية.

11: مصطلحات البحث:

أولا: تعريف الثقافة:

أَلِغَةُ: تَقْفُ: حذقه وفهمه بسرعة.

تَقْفُ: حاذقٌ فطنٌ، الثَّقَافَةُ مصدر تَقْفُ، المُثَقَّفُ، من أصحاب المعارف والعلوم، ثَقَّافَةٌ، العلوم والمعارف والفنون التي يطلب فيها الحذق¹

الثَّقَافَةُ: ما يُكتسب من المعارف والآداب والسلوكيات².

ثقف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة وثقف الولد هذبه وعلمه وثقفه تثقيفا: سواه.

أما في اللغة الإنجليزية: كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة.³

¹ محمد بن منظور، لسان العرب المحيط، دار المعارف، مصر، ط1، 1969، ص4687.

² مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، دار المعارف، مصر، ط2، 1998، ص475.

³ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-(E.N.I.C.A.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص3،4.

اصطلاحاً:

إن مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تعقيداً وقد كان هذا مدعاة للاختلاف بين العلماء في تعريف ماهية الثقافة، فمن العلماء من استخدمها ليصف سلوكاً لطبقة اجتماعية معينة، واستخدمها البعض الآخر ليعرب عن طاقة المجتمع على الخلق والإبداع، واستخدمه فريق ثالث للتعبير عن مستوى تعليمي، أو ثقافي معين. يرى تايلور (E.B.Taylor) بأن الثقافة هي: "ذلك المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى يكسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع".

إجرائياً: هي مجموعة المعلومات والمعارف والأدب والأفكار التي يتمتع بها عمال وموظفي دار الثقافة والفنون، أثناء التعامل مع بعضهم البعض، أو التعامل مع الإدارة، والتي تساعدهم على أداء مهامهم ووظائفهم كما ينبغي.

1/تعريف التنظيم:

لغة: فهو من الفعل نَظَّمَ ينظّم تنظيمًا، ومنها كلمة التنظيم ويقصد بها ترتيب الأمور.¹

التَّنْظِيمُ، مصدر نَظَّمَ، تَنْظِيمُ الْعَمَلِ: تَرْتِيبُهُ وَتَدْوِيرُهُ لِأَخْذِ نَسَقًا مُعَيَّنًا. يَشْتَرِكُ فِي تَنْظِيمِ سِيَاسِيٍّ: فِي حِزْبٍ أَوْ مُنْظَمَةٍ، لِأَعْضَائِهَا إِفْتِنَاعَاتٍ وَأَهْدَافٍ مُشْتَرَكَةٍ التَّنْظِيمُ مصدر نَظَّمَ، نَظَّمَ الشَّيْءَ: رَتَّبَهُ وَأَقَامَهُ عَلَى نَسَقٍ وَأُصُولٍ، نَظَّمَ الْجَيْشَ: رَتَّبَهُ وَقَسَّمَهُ أَقْسَامًا وَجَعَلَ لِكُلِّ قِسْمٍ أَمِيرًا وَأَعْوَانًا.²

أما اصطلاحاً فيعني حسب " محمد عبد الوهاب ": «التنظيم عبارة عن شيئين، وظيفة وشكل الوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، وتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لدى الجميع».

تعدد الآراء حول مفهوم التنظيم فالبعض يطلق مفهوم التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العملية الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه بقصد توجيهه وجعله ملائماً لمخططات التنمية.

فكلمة التنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي "organisation"، أما المصطلح العربي ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود.

¹ بوفلحة غياث، فعالية التنظيمات " تشخيص وتطوير"، دار الغرب للتوزيع والنشر، الجزائر، ط1، 2003، ص5

² محمد مرتضى الزبيدي، معجم تاج العروس، دار الفكر، 1988، ط1، ص3256.

اجرائيا: هو مجموعة المعايير والقوانين التي تعمل بها مؤسسة دار الثقافة والفنون لولاية تيارت، والتي تهدف من خلالها الى تنسيق الجهود البشرية وتحديد المسؤوليات، والسلطات والعلاقات بين الاشخاص في الجهد الجماعي حتى تتمكن من تحقيق اهدافها بأقل تكلفة وجهد، ووقت ممكن، وبأقصى كفاية انتاجية ممكنة. وينظم عملية التواصل والتنسيق بني مختلف أقسام وإدارات المنظمة ويساعد على ضمان اتساق الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة.

3/ الثقافة التنظيمية: " الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، يكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي الحياة التنظيمية.¹

أما إجرائيا:

فالثقافة التنظيمية تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات التنظيمية، كذلك مجموع الطقوس والأعراف وكذا التوقعات التنظيمية، السائدة على مستوى دار الثقافة والفنون علي معاشي لولاية تيارت، والتي تستخلص بناء على نتائج استبيان موجه للأفراد مجتمع الدراسة، يتضمن- في جزئه الخاص بالثقافة التنظيمية- على أربع محاور تتضمن المكونات والعناصر الرئيسية المشكلة لثقافة المنظمة، كما انها نسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين الموظفين والعاملين بدار الثقافة والفنون، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، يكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي الحياة التنظيمية المشتركة بينهم داخل مؤسستهم.

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء: لغة: في اللغة أداء أي تأدية أوصله وقضاه أدى للأمانة من غيره وتأدية من حقه أي قضية. **أَدَى**: أَوْفَى بِالْحَقِّ وَقَامَ بِهِ، **أَدَى الْأَمَانَةَ**، أَوْفَى بِهَا إِلَى أَهْلِهَا **أَدَى الصَّلَاةَ**، فَعَلَ أَرْكَانَهَا وَشُرُوطَهَا، **أَدَى الْوَجِبَ**، قَامَ بِهِ وَأَتَمَّهُ².

ويرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية performance والتي تعني الانجاز التنفيذ، النتائج، وبالتالي يقصد به تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال. **اصطلاحا:** يعرف الأداء الوظيفي بانه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.¹

¹ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص298

² محمد بن منظور لسان العرب المحيط، المرجع السابق 4687.

وهو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما اسند لشخص أو مجموعة للقيام به.²

- يعكس الأداء الكفاءة التي يؤدي بها العامل عمله ومدى تحمله لمسؤوليات وابعاء عمله وتحمله المسؤولية في فترة زمنية محددة.³

يعرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء الوظيفي في:

"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي تشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁴

اجرائياً: يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظف بدار الثقافة والفنون لولاية تيارت، بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، والتي كلف بها من قبل المؤسسة، وتختلف هذه الوظائف من موظف إلى آخر حسب السلك التابع له، فالأسلاك التقنية تكلف بمهام التنشيط الثقافي، والاعداد لمختلف الفعاليات والتظاهرات الثقافية، أما أصحاب الاسلاك المشتركة فيكلفون بالوظائف الإدارية، فيما يكلف العمال بالحراسة الأمنية، وصيانة العتاد والسهر على المحافظة عليه، وكذا نظافة المؤسسة، وتعتبر الناتج الحقيقي لأدائه هذه المهام.

هو الجهد الذي يبذله العمال اثناء القيام بالعمل الموكل لهم وذلك بزيادة الإنتاج والرفع من كفاءتهم وولائهم للمنظمة وزيادة الفعالية، وكذا رضاهم عن العمل المنجز.

مفهوم تقييم الأداء: تقييم الأداء هو عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.⁵

تقييم الأداء: هو دراسة وتحليل إداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.⁶

¹ مرچ طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية أساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارة التربوية.

² أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص 166.

³ محمود أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص 121.

⁴ محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 219.

⁵ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

⁶ حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية، منظر استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 360.

عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد والمهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة.

اجرائيا: مراقبة أداء عمال وموظفي دار الثقافة والفنون، وتقييمهم عن طريق بطاقة التنقيط السنوية وبطاقات التأهيل، حيث يتم تنقيطهم وتقييمهم حسب مستوى أدائهم.

الدراسات السابقة:

الدراسة العربية الأولى:

أعدت من قبل الدكتور بشار عبد المجيد المجالي مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني الأردن سنة 2016 تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسط. دراسة حالة مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.¹

الكلمات المفتاحية: المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت، أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة مكونة من 43 عامل في مركز الإدارة الوسطى وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تحليل النتائج من خلال برنامج Spss وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية ثم العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) وأداء العاملين في المركز بحيث كان للعمل الجماعي التأثير الأكبر ثم إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية ثم احترام الوقت وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار بينما لم يتوصل الباحث لوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين أداء العاملين تغزى العوامل الديمغرافية وقد أوصلت الدراسة إلى تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى تفعيل آلية الاستفادة الكاملة من الوقت في العمل للحصول على إنتاجية أعلى.

التعليق على الدراسة:

أوجه التشابه مع دراستنا: التشابه في متغيرات الدراسة و كل من الثقافة التنظيمية واداء العاملين.

التشابه في منهج المستخدم وهو منهج دراسة الحالة.

التشابه في اختيار العينة القصدية مكونة من 43 عامل والاعتماد على البرنامج الاحصائي لتحليل المعطيات spss لتحليل نتائج الاستبانة وهو نفس البرنامج المستخدم في دراستنا.

تشابه الدراسة مع المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي ذكرناها في دراستنا والتي تعتبر عامل مهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي وهي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفعيل الية الاستفادة من الوقت والتأثير الكبير للعمل الجماعي .

¹ نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص19.

أوجه الاختلاف:

الدراسة تبحث عن أبعاد الثقافة التنظيمية في حين دراستنا تبحث عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

عدم تمكن الباحث من تأكيد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين نظرا للعوامل الديموغرافية.

عدم توصل الباحث من إثبات العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

علاقتها بدراستنا: الدراسة توقعت على أن الباحث لم يتوصل لوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين أداء العاملين بسبب العوامل الديموغرافية وهذا منطلق لدراستنا التي تبحث عن تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين.

الدراسة العربية الثانية:

أعدت من قبل زياد سعيد خليفة سنة 2008-2009 على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء.¹

دراسة مسحية تنحصر مشكلتها في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء ودعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومن ثم دعم الابتكار والابداع والمشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت.

تهدف الدراسة إلى:

بيان دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي.

واقع مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.

علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغايات وأهداف الكلية يدركها الضباط بدرجة عالية جدا وهي وضوح

رسالة الكلية واستمالها على غايات وأهداف تسعى لتحقيقها.

المعيقات متوسطة الأهمية المتمثلة في قلة الحوافز المادية لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

¹ زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية الرياض 2008، ص 20.

التعليق على الدراسة:

أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة مع دراستنا في محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الاداء الوظيفي. واقع مستويات الاداء في كلية القيادة والاركان كذلك دراستنا تبحث عن واقع مستوى الاداء في مؤسسة دار الثقافة لولاية تيارت.

تشابهت المعينات المتمثلة في قلة الحوافز المادية ونقص الامكانيات اللازمة لتحسين الاداء الوظيفي.

أوجه الاختلاف:

اعتمدت الدراسة على المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في حين اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة باستخدام الملاحظة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. اختلفت عن دراستنا في التركيز على ابعاد الثقافة التنظيمية في حين ركزنا في دراستنا على علاقة القيم التنظيمية بجودة الاداء الوظيفي.

كذلك علاقة المعتقدات والاعراف التنظيمية بتحسين جودة الاداء الوظيفي.

علاقتها بدراستنا:

ركزت هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء فهي تكمل دراستنا من خلال: محاولة التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للمورد البشري. التعرف على دور تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه أداء العمال.

الدراسة الوطنية الأولى:

قدم إلياس سالم سنة 2006-2007 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم AL Cal وحدة EARA بالمسيلة.¹

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل التالي:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

¹ سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006-2007 ص 20.

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء واعتمد على العينة العشوائية الطبقية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 92 عامل من مجموع 276 عامل.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

1- جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء جيد.

2- توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط.

التعليق على الدراسة:

أوجه التشابه:

التشابه في صياغة الفرضية باحتمال صدق الفرضية حيث كانت فرضيتنا تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الاداء الوظيفي وكانت فرضية الدراسة ايضا تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

التشابه في المنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف:

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية تمثلت في اختيار ثلث المجتمع اي 92 عامل من مجموع 276 عامل. أما في دراستنا فقد اعتمدنا على العينة القصدية

حدود الاستفادة من الدراسة:

أسهمت هذه الدراسة في توضيح رؤيتنا حول متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الثقافة التنظيمية وكذلك حول الأداء الوظيفي ومنه تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بموضوعنا وكيفية اسقاطها على دراستنا.

الدراسة الوطنية الثانية:

قدمت ساطوح مهدية سنة 2008-2009 دراسة لنيل شهادة ماجستير تحت عنوان " الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي " دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية سكيكدة (الجزائر).

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية ومعدلات التماسك الاجتماعي وتدرج تحته أسئلة فرعية وهي:

1. ماهي مظاهر الثقافة التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية؟
2. ما هو مستوى الرضا في مركب المواد البلاستيكية؟
3. هل هناك علاقة بين ثقافة المشاركة وزيادة مستوى الرضا؟

وانطلقت من الفرضية العامة هي:

هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومعدلات التماسك الاجتماعي.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- 1- محاولة التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- 2- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في المؤسسة الجزائرية.
- 3- محاولة التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- تحديد معدلات الانتماء والولاء والالتزام ودرجة ترابط الأفراد.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز وخاصة الترقية في ميدان الدراسة الحالية تقوم على الأقدمية إضافة إلى المحسوبة وبعض المظاهر الاحتفالية بتكريم المتقاعدين.

- لاحظنا أن أفراد العينة لديهم رؤية مشتركة حول نظام الحوافز في المركب كونه لا يقوم على العدالة وهذا ما يقلل من معدلات الولاء.

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تقرر بالعلاقة القائمة بين المشاركة والرضا فقد دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الافراد تأكد وأنه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة في مركبهم، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب.

التعليق على الدراسة:

أوجه التشابه:

معرفة اتجاهات تأثير القيم الشخصية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء.

علاقة ثقافة المشاركة بزيادة مستوى الرضا.

تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

النتائج المتعلقة بالفرضيات التي تقرر بنقص تشجيع الأفكار الجديدة ومركزية القرار عند مدير المؤسسة وعدم اعطاء أهمية للمشاركة العمال في الاجتماعات الدورية.

أوجه الاختلاف:

صياغة الفرضية العامة حيث كانت فرضيتنا: تساهم الثقافة التنظيمية بشكل واضح في تحسين الاداء الوظيفي اما فرضية الدراسة فكانت أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومعدلات التماسك الاجتماعي. الاختلاف في منهج الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة وذلك لتكميم النتائج وحساب النسب المئوية واستخراج عينة الدراسة الممثلة في نسبة 10 بالمئة من الحجم الاجمالي المقدر ب 1227 عاملس.

مواطن الاستفادة:

معرفة اتجاهات تأثير القيم الشخصية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء.

علاقة ثقافة المشاركة بزيادة مستوى الرضا.

تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

المقاربة النظرية:

تعريف النظرية البنائية الوظيفية:

من أبرز من ساهم في هذا الاتجاه ثالكوث بارسوتر الذي كان شغوفاً بالتنظير والتأويل وتنظيم الأفكار السابقة، أهم شيء أضافه بار سوتر لنظرية التنظيم، هو أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل لثقافة نظامية تؤكد على التوجهات القيمة السائدة.

حسب رأيه القيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا وما التنظيم إلا منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها.¹

¹ رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، قدمت هذه الرسالة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، بجامعة منتوري، قسنطينة، 2006، صص-158، 159.

كل فرد في مؤسسة ما يقوم بمهامه ووظائفه بوجه يشكل بنية واحدة ونسق متفاهم في نظام المؤسسة.

فرضيات النظرية البنائية الوظيفية

إن أفضل طريقة للنظر للمجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة وانه تنظيم للأنشطة المتكررة التي يكمل كل منها الآخر.

بعض الأنشطة المتكررة والنمطية في المجتمع ضرورية لاستمرار وجوده بمعنى أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام ودونها لا يمكن أن يستمر.

إسقاط النظرية على دراستنا:

يمكن أدرج البنائية الوظيفية لسببين أساسيين:

أن الثقافة التنظيمية وظيفية رسمية في المؤسسة لها اهداف واضحة تسعى إلى تحفيز الموظفين والقدرة على إنجاز الأعمال المسطرة من قبل المنظمة مما يساعد على تقديم أداء أفضل.

ان الوظيفة تؤكد على فكرة التكامل واستمرار النظام الاجتماعي بأسلوب مجدي وفعال يعكس اتجاهات إيجابية لخلق روح التعاون والتكامل داخل التنظيم مما يساعد على تقديم أداء جيد.

وبإسقاط النظرية الوظيفية على دراستنا يمكن ان نقول ان الثقافة التنظيمية هي وظيفة إدارية ضرورية داخل مؤسسة دار الثقافة لولاية تيارت من خلال البحث عن التضامن وتقييم العمل وتحقيق التوازن ليستمر النظام الاجتماعي بالمؤسسة كبناء متكامل وقد خصصت الثقافة التنظيمية مكانة حتمية لها داخل الهيكل التنظيمي لزرع وتعزيز روح التضامن وتنمية الدوافع وتحسين الأداء الوظيفي.

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونشأتها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات وشموليتها لكافة نواحي الحياة، ومن البديهي أن تكون لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى، وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، وعلى هذا الأساس فقد جاءت دراستنا وبجنا هذا لتأكيد أهمية التعرف على ماهية وطبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة، وذلك لما له من انعكاسات إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الرغبات الفردية والجماعية على حد سواء، فالثقافة التنظيمية هي العنصر الأساسي في النظم العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات وتتفاعل معه، فالمنظمات تعطي اهتماما بالغاً بيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الانسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من اخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا الفصل الذي يتناول ماهية الثقافة التنظيمية وأهم المفاهيم المتعلقة بها ومراحل تطورها وغيرها من العناصر.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ونشأتها:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة ومن أهم التعريفات نجد:

تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: "ALECSO" مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أو جه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها.

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "UNESCO" جميع السمات الروحية واللامادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد، والمعتقدات، والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها نحتدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غي مكتمل، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه.

تعريف الدكتور: حامد عمار: "الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات¹

— فمن التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "TAYLORE" بأنها: «ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجعة ببشار، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بوبكر بالقايد - تلمسان، 2011-2012 ص 78

— يعرفها "والاس" بأساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"¹

— كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات".

يعرفها Edgar Morin على أنها: «ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الافراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الاساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية»².

— أما "شين Shein" فيعرفها في كتابه «الثقافة التنظيمية والقيادة» بأنها: «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

■ احترام المحيط الطبيعي والتفتح على العالم الخارجي.

■ القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد"³

— أما Hélène Denis «يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" بأنها: «تلك المجموعة التي تربط كل طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الافراد، وان هذه الطرق تركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة"

هذا التعريف واسع جدا، حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الافراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم ودكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة ان تدرس، ترصد طرف ملاحظ خارجي من المحيط، وفي نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة"⁴

¹ _ ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 106_107.

² _ سيد محمد جاد الله، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2004_2005، ص 36.

³ _ مصطفى عشوي، الموضوع: «الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية عبد الحفيظ مقدم أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات، الجزائر، 01، 1993، ص 237.

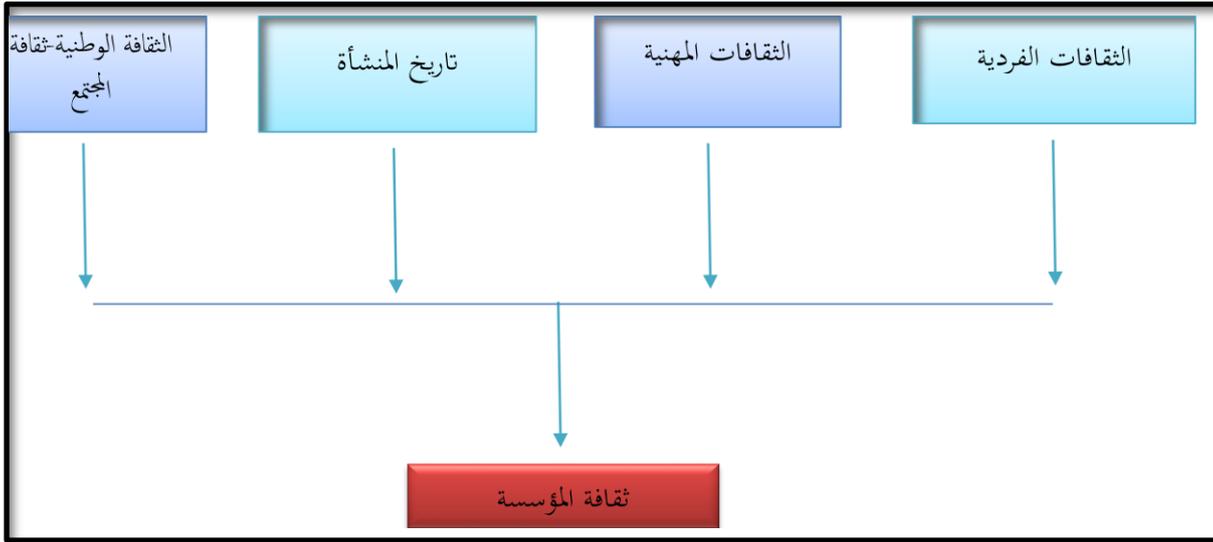
⁴ _ Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990 P122.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

حسب Jaques Muller، Jeun Langatte ، في كتابهما "اقتصاد المؤسسة" عرفا الثقافة التنظيمية على انها تتكون من مجموع مفاهيم المديرين، اتجاهاتهم (المعتقدات) القيم الاجتماعية الموجودة لدى افراد المؤسسة".

ويمكن لكل ثقافة مؤسسة أن تنفصل على المحور الافقي كما هو موضح في التالي:

الشكل رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: Jaques Muller Economie d'entreprise, 2ème, Jeun Langatte

Édition, Dunod, Paris, 1999

-الثقافة الوطنية: بما فيها الثقافة الجهوية لكل بلد ثقافة خاصة به، والتقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.

-تاريخ المؤسسة: لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها، تاريخ المؤسسة يجعل إظهارها للواجهة الاحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.

-الثقافات المهنية: لكل مهنة تركيب على أساس القيم الموجودة حولها.

-الثقافات الفردية: كل فرد هو وحيد".¹

ومن خلال هذه التعريفات والمفاهيم التي تناولناها نلاحظ ان المنظمة بكل أبعادها وامتداداتها ومن خلال مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري او بالأفراد، كما نلاحظ من خلال ما سبق اننا نستطيع تكوين صورة ذهنية عن

¹ Jeun Langatte, **Jaques Muller Economie d'entreprise**, 2ème édition, Dunod, Paris, 1999, P96

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وابعادها على ان القاسم المشترك بين كل هذه التعاريف هو وجود الفرد بشخصيته كفاعل وكمؤثر ومتأثر من خلال علاقاته وتفاعله المتبادل بينه وبين مجتمع أو جماع وبينه وبين المؤسسة والهياكل.

بالإضافة الى التعاريف السابقة هناك: وعرفها "محمد القريوتي": بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه".

كما يعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بني افراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشترك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة¹ ومن خلال هذه التعريفات نستنتج ان الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات المتعارف عليها بين الأفراد والمنظمة من أجل الاستمرار والتطور وتحقيق الأهداف المنشودة بخطى ثابتة ومشاركة.

ثانيا: نشأة الثقافة التنظيمية:

إن ظهور ونشأت الثقافة البشرية ارتبط بظهور الإنسان على الأرض، إذن فهو مفهوم قديم قدم الإنسانية، وتطور من عصر إلى عصر على مر التاريخ، فمن مخلفات الانسان نجد الحفريات، هذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة الانسان على الأرض ويسميتها العلماء «حفريات العقل»²

ومن مخلفات الإنسان نجد الحفريات هذه الأخيرة تكشف لنا الثقافة الإنسانية على وجه الأرض . كما تقدمت الثقافة ببطء خلال تلك العصور وبقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر وفي فترة ما بين (40000 – 60000) م. ق ظهرت الأجيال الأولى

للإنسان أو ما يعرف بالرجل العقل الذي تم اكتشافه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي.

ثم في فترة (10000 سنة) ق م. حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة، وفي سنة

(5000 سنة) ق م. تم ظهور الإنسان الحديث في الحضارة المذهلة للفراعنة بعولمة الهندسيين والمقابر الضخمة ثم

بدأت بعدها تتطور ثقافة الإنسان وظهرت ثقافة صنع السيوف والدروع، فمفهوم الثقافة اخذ من خلال هذا يتجه نحو التطور في محاولة إلى إيجاد مفهوم واسع النطاق نحو ثقافة عالية المستوى.

¹ نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد 30 - سبتمبر، 2017 جامعة قاصدي

مرياح ورقلة (الجزائر). ص. 431

² علي عبد الرزاق السيد عبد العاطي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1988، ص. 17.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

وفي سنة 1900 قبل الميلاد، دخلت الثقافة الإنسانية العصر البرونزي وخلط سبائك المعادن وصنع السيوف والدروع، وخوذات حماية الرأس المعدنية واستئناس الخيل، وفي سنة (1000 م.ق) بدأ إنسان أوربا يدخل العصر الحديدي وصناعة الأسلحة والنقود المعدنية. من هنا اكتشف الإنسان استخدام منابع جديدة للطاقة كالفحم والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول وآلات الاحتراق وهذا ما أدخل الإنسان إلى العصر الحديث¹. إن الاستخدام الحقيقي لكلمة ثقافة، كان في القرن (17م)، وذلك في العصور الحديثة بصفة خاصة باستخدام صفة المثقف، وقد عبر عنها "صاموئيل": ((إن الثقافة تتيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية، حقا بفضل معونة سائر البشر وأعمالهم واكتشافاتهم، وأيضا بفضل الجهد الشخصي والتفكير الشخصي لكل أمر وبفضل الإلهام الإلهي)).²

ثم استطاع "بوفندورف" فصل نظام الطبيعة عن نظام الثقافة وجاء بأول صياغة حديثة لها، أما في القرن (18م) استعمل الفرنسيون الثقافة على يد "فولتير" (VOLTAIRE)، وتوسيع المفهوم وركز على البعد الروحي والعقلي للأشخاص، وبالتالي ارتبط الفكر بمفهوم الثقافة ارتباطا روحيا. أما في القرن (19م) في ألمانيا اخذ مفهوم الثقافة مفهوما جماعيا، و عرف بعدها تحولا جديدا على يد كثير من العلماء أمثال "تايلور" وغيره واستعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة، و بدأ الاهتمام بالثقافة مع الأنثروبولوجيا و ذلك لمعرفة الاختلافات بين المجتمعات، و تعددت مفاهيمها بين العلماء و المفكرين، فلقد عرفها " تايلور" في كتابه ((الثقافات الفرعية)) حيث يقول: " إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الاثنوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن والأخلاق و القانون و العرف و كل المقدرات و العادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"³، وفي العصر الحديث الصناعي ظهرت عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه، حيث برزت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من بينها نظرية(Z)والتي تنطوي على مجموعة متميزة من القيم كالثقة المتبادلة و العلاقات الإنسانية الوثيقة⁴، كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية(Z) ان الافراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن

¹ عثمان فراج، الثقافة التنظيمية وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ديون المطبوعات الجامعية لجزائر 1992، ص36_37

² علي عبد الرزاق الجلي وأخرون، مرجع سابق، ص 18

³ تهمان حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 1997، ص 30.

⁴ مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص276

الأسس السليمة لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم.¹ إذن من الملاحظ أن الثقافة قد مرت بفترات ومراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها أكثر في عصرنا الحالي خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الأعمال والمنظمات بين الأفراد، وذلك لإرساء الأسس السليمة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أولا مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي في نشأتها وتطورها وتكوينها عملية مشابهة تماما للنشئة الاجتماعية للطفل، من حيث الترتيب المنطقي للمراحل التعليم أو حتى مضمون ما يتم تلقيه للأفراد داخل المنظمات من قيم وسلوكيات مشابهة لما يتلقاه الطفل من طرف أوليائه، والأکید أنه كلما كانت تلك القيم والسلوكيات مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات فيعود الدور الأساسي والمحوري لأرباب العمل وأصحاب المؤسسات في خلق وغرس العادات والتقاليد، وطرق العمل خاصة أثناء مرحلة التأسيس للمنظمات فالرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن المؤسسات في بداياتها يكون عدد عمالها صغيرا مما يسهل عملية التأثير وفرض الرؤية وزرع القيم في الجماعات.²

وكما هو واضح فإن الثقافة تنشأ نتيجة التفاعلات والممارسات والخبرات، واحتكاك العمال وتعاملهم مع بعضهم البعض وتشكل وفق آليات متعددة، لعل من أبرزها:

- إجراءات اختيار الموظفين.
- طرق التنشئة المتبعة .
- الطقوس والرموز واللغة.
- ممارسات الإدارة العليا.

كما يعتقد معظم الدارسين والباحثين في موضوعات الثقافة التنظيمية إلى أن أصحاب المؤسسات أو القادة، هم المسؤولون والمعنيون مباشرة بتشكيل وتكوين ثقافة منظماتهم، من خلال تزويدها بمختلف القيم والمعتقدات التي

¹ عثمان فراج، الثقافة التنظيمية وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مرجع سابق ص37.

² محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي منظمات العمال، دار وائل للنشر، عمان ط5 ص 184_185.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يؤمنون بها، ويرونها مناسبة لتوجهات وسياسة واستراتيجية منظماتهم، وهم يستمدونها في الأصل من تجاربهم وخبراتهم السابقة.

ومن وجهة نظر اللوزي يمكن للثقافة التنظيمية أن تمر بالمراحل التالية أثناء تطورها وتشكلها:

أ- المرحلة العقلانية: تركز في مفهومها إلى كون الفرد يمثل كيان مادي بحت، بمعنى يمكن الاعتماد على تحفيزه بجوافز مادية لأجل أداء مهامه، فهي بهذا الشكل تعتبر العامل آلة، متجاهلة تأثير ودور العلاقات الإنسانية، كما تم في هذه المرحلة إفراز قيما مادية رسخت هذه النظرة¹.

ب- مرحلة المواجهة: بدأ خلال هذه المرحلة ظهور قيما تنظيمية جديدة، وظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ت- مرحلة الإجماع في الرأي: تم من خلال هذه المرحلة نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، مع بداية تصاعد المفاهيم وأهمية القيم الإدارية، ومن خلال هذا المفهوم تم الاعتماد على فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

ث- المرحلة العاطفية: كما في المراحل السابقة، ظهرت في هذه المرحلة قيما جديدة تركز خاصة على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

ج- مرحلة الإدارة بالأهداف: تم التركيز خلال هاته المرحلة على مبادئ التشاور والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عديد القضايا والشؤون التي تعني المنظمة، انطلاقا من وضع السياسات وتحديد الاستراتيجيات إلى التخطيط لبلوغ الأهداف المسطرة إلى اتخاذ القرارات المختلفة إلى الإشراف والتنفيذ بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة

ح- مرحلة التطوير التنظيمي: تم الاعتماد في هاته المرحلة على منهجية البحث العلمي من خلال جمع المعلومات والأفكار التنظيمية الإدارية مع تحليلها، والتي من شأنها المساعدة على وضع السياسات المناسبة وكذا تحديد الاستراتيجيات والخطة المستقبلية في إطار ما يعرف بالتطوير التنظيمي وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

¹ اللوزي موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان 2002، ص 232.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

خ-مرحلة الواقعية: تعد هاته المرحلة انعكاسا للتطور الحاصل، فهي تتضمن مجموع القيم التي حملتها مراحل التطور السابقة، كما تم خلالها ظهور مصطلحات جديدة تتعلق بالتنظيم والإدارة، وفيها تم إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، وكذا التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية¹.

هذا وقام كل من ستيرس وبورتر بتحديد أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها هي:

__ مشاركة العاملين في مختلف العمليات التنظيمية والإدارية بفضل النظم المساعدة على ذلك.

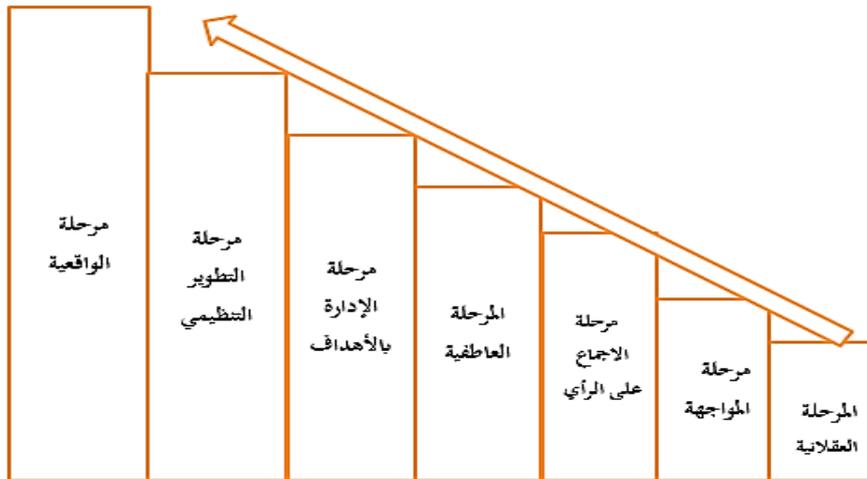
__ الادارة عمل رمزي: من خلال إظهار الإدارة الافعال واضحة ومرئية لدعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة.

__المعلومات من الآخرين سواء من طرف الإدارة للأفراد أو فيما بينهم .

__ نظم العوائد الشاملة والتي يقصد بها الجانب المادي وكذا الجوانب الذاتية والشخصية كالتقدير والقبول والاحترام².

كما يمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي³

الشكل رقم (02) يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: العاجز مصباح إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإداري الالكتروني

¹ اللوزي مرجع سابق، ص 233.

² حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، الأردن، ص 451.

³ العاجز مصباح إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير،

الجامعة الاسلامية 2011، ص 26.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً ذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من "بيترز، ووترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" «حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح».

كذلك المديرين أصبحوا يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة Adaptive، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالمؤسسات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وأن إشباع الحاجات للعاملين في المنظمة والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة، وعلى ذلك فالمؤسسة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، فهي تحتاج إلى دعم أفرادها لتحقيق أهدافها ولا يكون إلا بوجود ولاء ظاهر لها كما يعتقد الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن لثقافة المؤسسة تأثير على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به، وأما إذا كانت تمتلك ثقافة قوية ستحقق مشاريع أفرادها بسبب القوة التي امتلكتها من استجابة أفرادها¹.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

❖ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

❖ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط02، 2003 عمان، ص 131.

❖ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه¹. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسات، وذلك حسب ما ذكر كل من بروش وهدار على النحو التالي:

الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية: تتمكن المؤسسة من خلال ثقافتها من رسم وتعيين حدودها بفعل الهوية والخصوصية التي تشكلها وتميزها عن مختلف المنظمات الناشطة في بيئتها، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين أعضائها، والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

ب_ الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً داخلياً، فهي تعد عاملاً ودافعاً أساسياً، في اندماج وتكيف العاملين في مؤسستهم، وهو الدور الذي يظهر بشكل واضح حين توظيف عمال جدد يحملون قيم واتجاهات تختلف عن ما هو سائد في المنظمة، فالثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة، وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء، لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم، مما يزيد من التزامهم ودرجة التنسيق والتعاون بينهم، وعليه فالثقافة التنظيمية تعمل على ربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل².

من خلال محاولتنا لإبراز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة نستنتج ان الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام في المنظمات باختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية او تجارية، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين ارتباطاً قوياً بالمنظمة برسالتها واهدافها.

¹ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر 2002 عمان، ص ص 313_314

² بروش زين الدين هدار، لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية. جامعة محمد خيضر (01) 2007 ص ص 59_60.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

يكتسب الأفراد ثقافات مختلفة في المجتمع الواحد وفي عديد المجتمعات، فهم يمتلكون أفكارا وقيما واتجاهات متباينة يستخدمونها بطرق مختلفة، لذا صارت حياتهم تظهر وتتطور في أشكال متباينة، لكن ورغم وجود هذه التباينات الثقافية، توجد في نفس الوقت أوجه شبه فيما بينها تظهر على الأقل في مكونات تلك الثقافات، وقد صنفت هذه الأخيرة إلى مكونين رئيسيين، وهما:

أ- **الثقافة المادية:** تعني مجمل الوسائل المادية الملموسة المستعملة من قبل الأفراد

ب- **الثقافة اللامادية:** يقصد بها جميع الأفكار والقيم والاتجاهات.¹

كما أوضح في نفس السياق بأن مكونات الثقافة تتمثل في: (عمر المنظمة قوة المؤسسين التطور التاريخي، التوسع والانتشار، التميز والتفوق، ثقافة المجتمع والأفراد)، ويمكن عزل هذه المكونات عن بعضها البعض، ولكن لا يمكن وصف كل مكون على حدي فهي تركيبة من العناصر المشتركة.²

وعلى العموم تكاد تجمع أغلب الدراسات والأبحاث حول موضوع الثقافة التنظيمية على أنها تتكون من مجموعة من العناصر المختلفة والتي تشكل جوهرها، ويمكننا أن نحصرها فيما يلي:

1) **القيم التنظيمية (Values Organisationnel):** تعتبر القيم اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم

الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه، أو ما هو جيد وغير جيد، مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين فيما يخص الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، احترام العمال، تقليل التكلفة والعالقة التعاونية بين العاملين.

كما أن هذه القيم لا تأتي من فراغ، وإنما هي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

كما ذكر سابقا فالقيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية .

¹ جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000 عمان_الاردن، ص 227

² السكارنة بلال خلف. الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص. 339.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

وفي هذا الإطار يرى السالم أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما:

أ) القيم النهائية: (Values Terminal)

وتتمثل في النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز الربحية، الاقتصاد، الإبداع والجودة.

ب) أما القيم الوسيطة: (Values Instrumental) فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيطة: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيلة والحذر امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر.

02-المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs): يعرف المعتقد على أنه تصديق القلب الجازم بشيء، والذي يجعل صاحبه يقبله ويدعن له وهي عادات العقل الفكرية التي تدل على الصواب والخطأ، وهي حاكمة على القيم المولدة لسلوك الإنسان وإنما على مشاعره وسلوكه أيضا وبالتالي فإن المعتقدات تؤثر بشكل مباشر ليس فقط على فكر الإنسان.

كما تعتبر أفكارا مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكذا طريقة إنجاز العمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

يقول توماس واتسون وهو المدير بشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها (A Business its Beliefs) بأن المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة تنبثق عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد.

كما يعرف المعتقد على أنه العلاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصال، تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن التزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة.¹

هذا وتتم العلوم السلوكية بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد ألن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثالث فصائل هي :

¹ بن علي عبد الوهاب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية تيارت، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2022_2023 ص 26.

أ- الأفكار الصحيحة.

ب- الأفكار الخاطئة.

ت- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وتعد هذه الأفكار على اختلافها مهمة ومحورية في المجتمعات، حين يعتنقها الأفراد ويتبنوها وتصبح جزءا من ثقافتهم. كما تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية.¹

03_ المعايير والأعراف التنظيمية : (Regulatory Standards and Norms)

يعتبر مفهوم المعيار من المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، حيث يشير إلى طرق العمل ومعظم ما يقوم به الأفراد من أعمال، وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا، فالأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فاعليتها. بالرغم من أن القيم والأعراف تتكون بشكل تراكمي عبر الزمن، إلا أن المديرين والمديرين يستطيعون زرعها وبالشكل الذي يرون أنه ملائم لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة وخصائص بيئتها التنظيمية، فهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.² كما أنها كل ما تم التعارف والتوافق عليه داخل المنظمة دون الحاجة إلى كتابتها، حيث تسود وان لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة ويلتزم الجميع بها للمنظمة وليئة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة، مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.³

¹ المطيري فوزي عبد الله، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقته بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص29.

² العميان محمود سلمان، السوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص313.

³ المدهون موسى توفيق، الجزراوي ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، 1995، ص400.

وعليه فإن الأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أحوين في نفس التنظيم، أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج بمن لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات والجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

04_ التوقعات التنظيمية: (Expectation Organizational)

إن التوقعات التنظيمية عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، وهو يعني على العموم مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمته، كذلك ما تنتظره وتتوقعه كل منظمة من جانب العاملين فيها كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، على غرار الاحترام والتقدير المتبادلين، وكذا محاولة العمل على وجود بيئة تنظيمية مساعدة على توفير احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹. وبمفهوم دقيق هي مجموع الظروف والمتطلبات التي يريدها الموظف ويتوقع توفيرها من قبل المنظمة، خلال فترة عمله فيها أو بعد انتهائها، فهو يحب ويسعى في كثير من الأحيان إلى أن توفر له المنظمة وضعاً اجتماعياً مريحاً، كما يجذب أن تولي اهتماماً لمختلف إنجازاته وابداعاته، من خلال مكافأته عليها أو على الأقل تبنيتها، كما يسعى وبشكل جوهري إلى توفير أقصى ظروف الراحة والسعادة لعائلته.

في المقابل تتوقع المنظمة كذلك من أفرادها كثير من المتطلبات، كأن يتوفر على قدر كافي من المسؤولية في أداء المهام الموكلة إليه، وأن يتصف بالتزام والانضباط وكذا التقيد بجميع القوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسة وعلى مستوى بعض المؤسسات ذات الطابع الخاص يمكن أن تتوقع منه بعض الإبداع والتميز في أعماله. وفي سعي المنظمات لتعليم الأفراد الجدد الثقافة التنظيمية الخاصة بها تحاول المنظمات تحديد مكونات ثقافتها الحالية، وهذه المكونات أو المظاهر يمكن التعاطي معها على النحو الآتي:

أ_ المكونات الرمزية المادية: يقصد بالمكونات الرمزية المادية كل ما يحيط بالموظفين داخل نطاق المؤسسة من وسائل وأشياء مادية والتي تعتبر مصدراً مباشراً لتحفيزهم بصورة ملموسة وطبيعية خلال مشاركتهم في تلك المظاهر ذات الطابع الثقافي، ومن أهم تلك المكونات شكل وتصميم البنايات داخل المؤسسة وكذا ترتيب المكاتب بداخلها، كذلك يعتبر اسم المنظمة من أهم تلك المكونات بالإضافة إلى عناوين الأقسام المختلفة، والتكنولوجيا التي تعتمد عليها.

¹العميان محمود سلمان، السوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص313

ب_المكونات الرمزية السلوكية: هي مجموع الطقوس التي تعكس أو تعبر عن مفهوم ثقافي مهم وموحد لدى الأفراد، وهي في الأصل نشاطات مخططة مليئة بالحركة، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعابير الثقافية ظاهرة خلال حدث أو مناسبة معينة

ج_المكونات الرمزية اللفظية: يقصد به مختلف التشكيلات اللفظية ذات الدلالات المقصودة، وهي بهذا المعنى تتضمن كل من: الأساطير، القصص، الخرافات، التراث الشعبي، تعابير الوجه، الرموز.

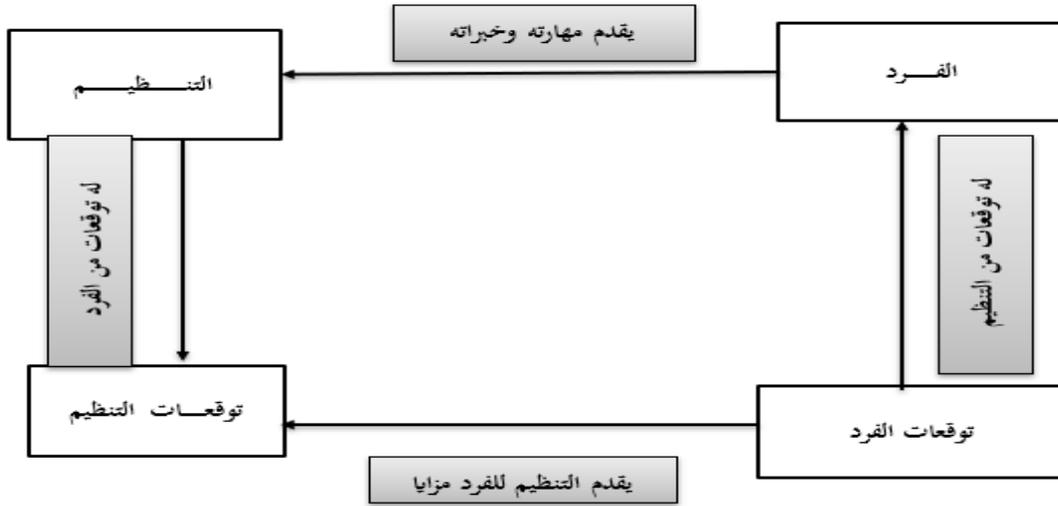
د_المكونات الرمزية الإدراكية: تتركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار أي نظام إدراكي، وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات التالية: القيم، الاعتقادات، الاتجاهات والافتراضات¹.

تمتد جذور القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة بصورة عامة إلى المؤسسين، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة، فهم يلعبون دوراً مهماً في تشكيل وتكوين العادات والتقاليد والأعراف داخل منظماتهم، وهم عادة يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ولأجل ذلك يقوم هؤلاء باستقطاب وتوظيف مجموعة من الأفراد الذين يشاركونهم نفس القيم والمعتقدات، ليكونوا مؤهلين لإدارة منظماتهم، كما يتميزون باستعدادهم وحرصهم على تحقيق رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذو القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقاد المؤسسين والمديرين².

¹ جلاب احسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2011 ص 615

² حريم حسين السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص 334.

يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري¹



المصدر: المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من التزام والانتماء للمنظمة، مما يزيد إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة².

أما الثقافة الضعيفة هي التي يتجنب أغلب أعضاء التنظيم اعتناقها، أو يتم ذلك بصورة غير قوية، كما أنها لا تحظى بالقبول الواسع من قبلهم، وهو ما يؤدي إلى غياب التماسك والاشتراك لدى الأفراد بقيم ومعتقدات المنظمة، مما يصل بهم إلى عدم التوافق والتوحد مع أغلب أهدافها وقيمها³.

وعلى اعتبار كل من كوتر و هيسكت (1987) Heskett & Kotter أول من قاما بدراسة أثر ثقافة المؤسسة على أدائها فقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع أنواع هي:

¹ المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. مرجع سابق، ص391.

² حريم حسين، إدارة المنظمة، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص275

³ ابوبكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر 2000 ص146

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

1_ ثقافة القوة (culture Power) ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على مبدأ الثقة، الحسم، الإرادة، كما أنها تهتم بالمخرجات.

جدول رقم (01) الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة¹

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
- يعطي الموظفون لرغبات رئيسهم الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل. - يخشى العمال إعطاء أخبارا غير سارة لرؤسائهم - لا يناقش المرؤوسين رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين - يكسر العمال أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة. - تعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، لكنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	- القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما)، يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع. - يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين. _ القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها. - يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين. - يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.

المصدر: الهواري سيد، 2002

2_ ثقافة النظم والأدوار (Culture Rôle) :

ان ثقافة النظم والدور وكما يظهر من تسميتها، تعنى بالدرجة الأولى وتركز أساسا على عناصر النظام والاستقرار والرقابة كما تؤكد على نوع التخصصات والأدوار والمهام الوظيفية أكثر من تركيزها على الأفراد، كما يوضح الجدول التالي أهم خصائصها القوية والضعيفة:

¹ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والاسس العلمية للقرن ال 12، مكتبة عين شمس، 2002، ص 205.

جدول رقم (02) الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار.¹

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<p>-يسير العمال والموظفون على القواعد حتى و ان تعارضت مع متطلبات العمل.</p> <p>-يعتبر خطأ جسيماً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.</p> <p>-إن عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.</p> <p>-إن التحديد الدقيق لاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الأخطاء.</p> <p>-من الصعب الحصول على الموافقة لإحداث تغييرات مما يجعل الناس في يأس من المحاولة.</p> <p>-يتم التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء أو قطع غير لآلة وليس على أساس كائنات حية.</p>	<p>-يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.</p> <p>-يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح من تعمل الأهداف والنظم والإجراءات على التخفيض عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.</p> <p>-يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ عن طريق اللوائح -سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.</p> <p>-إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.</p>

المصدر: الهواري، ص.296

3_ ثقافة التعاطف الإنساني: (Culture Support)

إن التعاطف والعلاقات الإنسانية والتعاطف والاهتمام والتقدير للغير، هي أهم العناصر التي يتضمنها ويركز عليها هذا النوع من الثقافة التنظيمية، كما يظهره الجدول التالي عن أهم خصائصه القوية والضعيفة.

¹الهواري سيد، المرجع السابق ص 296.

جدول رقم (03): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني.¹

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<p>-يركز العاملون باستمرار على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.</p> <p>-لا يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات صعبة وحادة من منطق الشفقة والتعاطف الإنساني.</p> <p>-يحاول الناس تجنب المعارضة والاختلاف، لكن القضايا تزداد عمقا فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.</p> <p>-عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.</p> <p>-تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.</p>	<p>-يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.</p> <p>-يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائما أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.</p> <p>-يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين، إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم.</p> <p>-يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.</p> <p>-يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين</p>

المصدر: الهواري ص 297

4_ثقافة الإنجاز (Achievement Culture):

من أهم العوامل التي يركز عليها هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الأخص: النجاح، النمو التميز، وهو ما يظهر من خلال عرض الجدول المتضمن لخصائصها القوية والضعيفة.

¹ الهواري سيد، المرجع السابق ص 297.

جدول رقم (4): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز:

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
<p>- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيمة فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.</p> <p>- يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتماثلهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع وتحسن من نظرهم إلى أنفسهم.</p> <p>يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.</p> <p>- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.</p> <p>- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى</p>	<p>- يشعر العاملون بأهمية ما يفعلونه حينها يمكن للغاية أن تبرر الوسيلة أحيانا.</p> <p>- يضحى العمال بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية، وحتى صحتهم من أجل العمل.</p> <p>- يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين.</p> <p>- تتكلم المجموعة مع نفسها حين يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.</p> <p>- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.</p>

المصدر: الهواري، ص 298

كما أشار باحثون ومفكرون آخرون إلى تصنيفات عديدة لأنواع الثقافة التنظيمية، منها على وجه الخصوص:

أ- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):

تعمل خاصة على تحديد السلطات والمسؤوليات، كما يأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات كما أنها تعتمد وتركز على التحكم والالتزام.

ب- الثقافة الإبداعية¹ (Innovative Culture):

تتميز بوجود بيئة عمل تشجع وتحفز على الإبداع، فيتميز أفرادها بميلهم للمخاطرة في إنجاز مهامهم وكذا حين اتخاذهم للقرارات اليومية والمتعلقة بمواجهة الصعوبات والتحديات، ويظهر هذا النوع من الثقافات في شكل ديناميكي متجدد، يعمل على استقطاب وجذب أصحاب الثقافة الإبداعية القادرين على المخاطرة والبحث عن التميز في أداء مهامهم وأعمالهم.

الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، قدمت هذه الرسالة

¹ لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005 ص 26

ث- **ثقافة التعاطف الإنساني (Culture Supportive):** توفر بيئة العمل جو من الصداقة والزمالة الحميمة، من خلال مساعدة العاملين والعمل في تناسق وانسجام ومؤازرة، فتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية بالتركيز على الجانب الإنساني في العمل¹.

ج- **الشكل رقم (03) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية²**



المصدر: العاجز، 2011، ص 23

المبحث الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية:

تؤكد بعض الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية ال تتكون وتنشأ من فراغ، وحالما يتم ترسيخها نادرا ما تتغير أو تزول، وذلك راجع في الأساس إلى الدور الكبير والفعال الذي يلعبه أصحاب المؤسسات ومؤسساتها وعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة وتطويرها، فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه استراتيجية المؤسسة وسياساتها، وعليه يقومون بانتداب واستقطاب المديرين الذين يقاسمونهم نفس الرؤى والمفاهيم، ويكونون على استعداد لتنفيذها فالمؤسسين الأوائل للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف³.

¹ الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: مرجع سابق، ص 28.

² العاجز مصباح إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، مرجع سابق ص 23.

³ بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي مجلة افاق فكرية المجلد 09 العدد 01 الجزائر 2021 ص 312_ 313.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ولتكوين ثقافة المؤسسة نجد أن عدد من العوامل تساهم في ذلك، منها:

أ- **منشأ المؤسسة:** ويقصد بالمنشأ صاحب المؤسسة أو الريادي، فقد يعزى تكوين ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المؤسسة، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيمة مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة، مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بها.

ب- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنشأ وتتكون ثقافة المنظمة كذلك من خلال علاقتها ببيئتها الخارجية طالما أنها تتأثر بها، وهو ما يحتم على المنظمة ضرورة التكيف بصورة إيجابية مع الوسط التي تنشط فيه مع الشركاء الذين تتعامل معهم بشكل دوري.

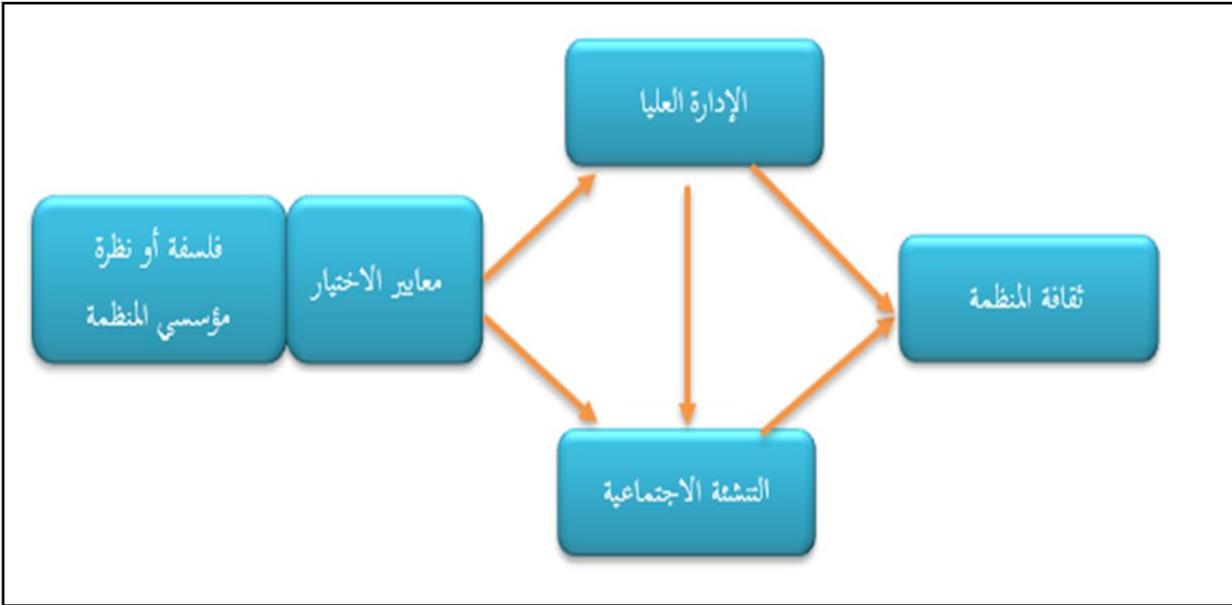
ت- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم، خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.¹
كما أن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية:

- 1_ تنشأ وتتكون الثقافة التنظيمية في بداياتها من المؤسسين أو الرياديين، من خلال رؤاهم وأهدافهم التي يؤمنون بها، والتي يسعون إلى تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع في منظماتهم.
 - 2_ العادات والتقاليد السائدة في المنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق مجمل أهداف المنظمة، فإذا كانت ناجحة وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين.²
- ويمكن توضيح كيفية تكوين وبناء الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

¹ جرينبرج جيرالد بارون روبرت، (تر) رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر 2004، ط 7 ص ص 337_338.

² - Robbins, S, **Organizational Behavior, concepts, controversies applications**, 8 Edition, Englewood Cliffs, . New Jersey : (1998). Prentice-Hill_ p 603.

الشكل رقم (05) تكوين وبناء الثقافة التنظيمية.



المصدر: العطية، 2003، ص 338

هذا ويتم خلق الثقافة غالبا عن طريق ثالث طرق هي :

01- يقوم أصحاب المؤسسات والمسيرين باستخدام الأفراد الذين يفكرون ويعملون بنفس طريقتهم ويسعون إلى الاحتفاظ بهم في المنظمة.

02_ يسعى المؤسسون إلى تعليم وتلقين العاملين أساليب وطرق التفكير والشعور المناسبة لاتجاهاتهم وأهدافهم، حيث يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم.

03_ يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية¹.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها:

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية:

العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ط 1، ص 338. ¹

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة نتاج للثقافة بمفهومها الواسع بتفاعل وتكامل كثير من العناصر على مستوى المجتمع وبيئة نشاط المنظمة، وهو ما يظهر بشكل جلي من خلال المستويات التالية:

أ_ **ثقافة المجتمع**: تعبر عن مجموع القيم والمبادئ والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تعد انعكاساً لنظمه المختلف، يتم نقلها من طرف الأفراد إلى المنظمات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى تشكيل الثقافة التنظيمية، كما تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الأولية، وتأثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه¹.

ب_ **ثقافة النشاط**: يقصد بها ثقافات المنظمات الأخرى العاملة بنفس النشاط، والتي تحمل قيماً ومعتقدات مشتركة ومتشابهة في معظمها، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار.²

الثقافة الداخلية للمنظمة: وهي مجموع المتغيرات الثقافية التي يتشارك فيها الأفراد المنتمين لنفس المنظمة، وكذا محصلة تفاعل بعض الثقافة الجزئية الخاصة بمجموعات العمل بما تشمله من احتكاك وتفاعل لأفرادها، إضافة إلى السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، فحسب هوفستيد إن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمطاً مشتركاً للتفكير والتصرف لدى الأفراد، وهو ما يدفع أغلب المنظمات للبحث عن التميز من خلال إيجاد وتحقيق ذلك النمط المشترك للأفكار والسلوك لدى منتسبيها، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها³.

ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): يقصد بفرق العمل ذلك الاختلاف الموجود في تقسيم جميع العمل على حسب المستويات الهرمية مثل الإدارة العليا، الإطارات السامون، الإطارات الأعوان المنفذون التقنيون، والعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: المصلحة، الفرع، المكتب، الورشة هناك كما ترتبط بكل فريق عمل خاص بمهنة المستويات أو الوحدات ثقافة فرعية خاصة به، وهو ما يدفع بإدارة المنظمة إلى إحداث نوع من التلاحم والتعاون

¹ أبوبكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مدخل تطبيقي. الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2005، ص 416.

² سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الماجستير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006، ص 24.

³ Nougat M. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine. [Thèse de doctorat en génie industrielle]. ENSAM(2003)...p.69

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين.¹

كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة هي:

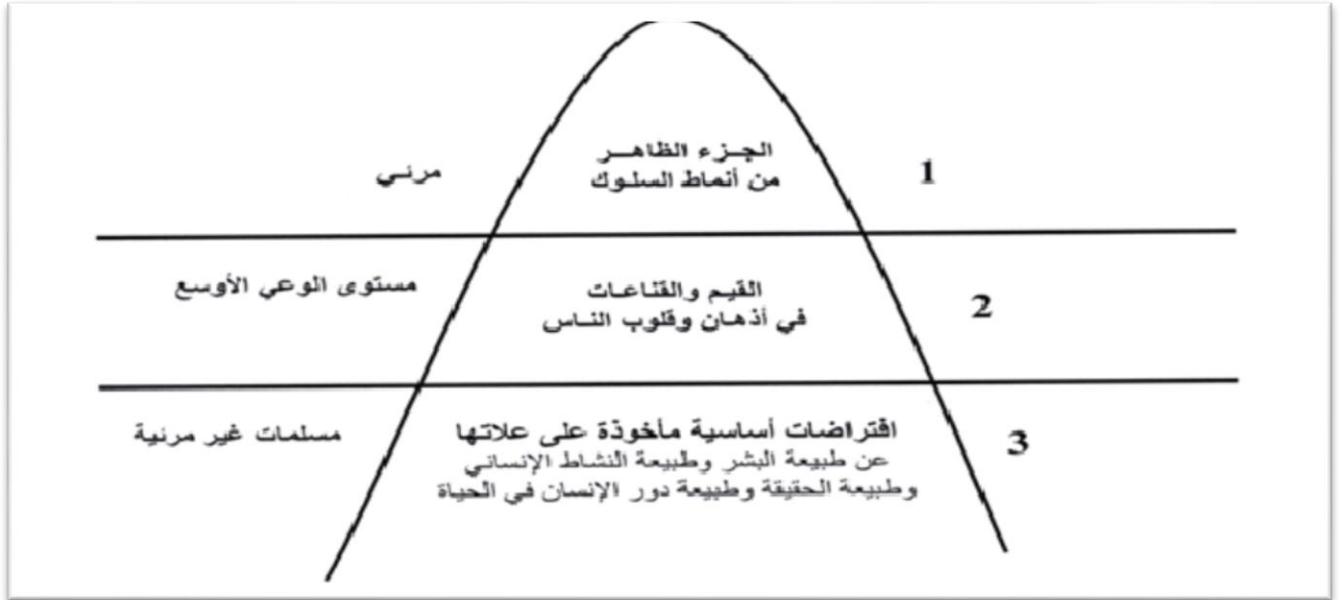
أ- جزء ظاهر من أنماط السلوك .

ب- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس .

ت- جزء مسلمتات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على عالتها وبالتالي فهي غير مرئية.²

ويمكن توضيح هذه المستويات للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية³



المصدر: بلقاسم تابعي _ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي ص 25

ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية

¹ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق ص 24.

² الهواري الإدارة: الأصول والاسس العلمية للقرن ال 12، مرجع سابق ص 292.

³ بلقاسم تابعي _ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العموم، دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون

الخارجية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية (الماجستير)، 2021_2022 الجزائر، ص 25.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تشارك المنظمات في بعض العناصر الثقافية حسب المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، والقطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه، إلا أن لكل منظمة سمات ثقافية تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات في نفس المجتمع والبيئة وفي نفس القطاع، وتستمد منظمات الأعمال ثقافتها التنظيمية من المصادر التالية:

01_ الثقافة القومية:

تتمثل الثقافة القومية في مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، وتعد الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، حيث أن الفرد الذي ينضم إلى المنظمة يأتي محملاً ومشعباً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه¹.

وبالرغم من أهمية الثقافة القومية من حيث أثرها على قيم الثقافة التنظيمية فإن مستوى ذلك الأثر يعد موضع اختلاف بين المفكرين، حيث يرى البعض أن الثقافة القومية بما تحويه من قيم ومعتقدات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة، بحيث أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمم، كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيراً على سلوكيات العاملين، وذلك لما تتمتع به من الاستقرار والثبات، وتشدد تلك الدراسات على ضرورة فهم الثقافة القومية للتمكن من فهم الثقافة التنظيمية² ويرى آخرون أن كل منظمة تستطيع أن تطور وتشكل ثقافة تنظيمية بعيدة عن تأثير الثقافة التنظيمية، وان القادة والمؤسسون بإمكانهم إنشاء ثقافة تنظيمية تفوق الثقافة القومية من حيث قوة تأثيرها على سلوك العاملين، في حين يرى فريق ثالث أن درجة تأثير الثقافة القومية على ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك الثقافة القومية وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمل، ويؤكد أصحاب هذا الرأي أن النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تبني مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل، والمتمثلة في العمل بانسجام ووثام والاستغراق في العمل والرقابة الذاتية والعمل الجماعي³.

¹ عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي. مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 70.

² Soeters . J and H. Schreuder **The Interaction between National and Organizational Culture in Accounting Firms**. Accounting, Organisation and Society(1988) pp 75-76

³ Dipak R, **National Culture, Organizational Culture and corporate performance of Japanese Multinational companies**. KEIEI TO KESAI Journal. Vol 83 Nr 3, (2003) pp 207-231

2_ القادة والمؤسسون:

يلعب القادة والمؤسسون دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تحقيق ذلك، ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم وتحقق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة¹.

وتلعب القيادة الدور الأول والأخير في تشكيل ثقافة التنظيم فهي من يؤسس ويغير وأحياناً يقوض ثقافة التنظيم، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها².

3. ثقافة الصناعة:

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم التنظيمية السائدة، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة تتكون من خلاله ثقافة مميزة تعرف بثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة، ويكون لها تأثير مميز على العديد من الصفات الثقافية مثل تصميم المباني والمكاتب والزي الرسمي وغيرها، إلا أن أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الأنماط الثقافية المرتبطة بخاصية التكنولوجيا والنمو³.

¹ جرينبرج جيرالد بارون روبرت، (تر) رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 639.

- ² Schein E.H **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Jossey – Bass(2004) P3

³ بلقاسم تابعي _ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العموم، مرجع سابق ص 31.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد التفسيرات التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية إلا أنهم اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة يتمسك بها الأعضاء داخل المنظمة وهو ما يميز هذه الأخيرة عن غيرها، وأن هذه المعاني تشكل جملة من الخصائص تستمدّها المنظمة من الثقافة العامة من جهة ومن مميزات المنظمات الإدارية من جهة أخرى. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹

1. الثقافة التنظيمية نظام مركب:

لا تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة

ما يكون هناك انسجام وتكامل بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

فهي تساهم في خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث ينعكس أي تطور أو تحديث أو تغيير في أحد العناصر المكونة للثقافة على باقي العناصر الأخرى.

3. الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:

في العادة تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغير أو التطوير وذلك لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية نظام مرن:

أي أن الثقافة التنظيمية لها القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وبما يحقق أهداف المنظمة.² بالإضافة إلى ما سبق تتميز ثقافة المنظمة بعدد الخصائص، يمكننا أن نذكر أهمها، بناء على ما اتفق عليه أغلب الباحثين والمفكرين:

الفلسفة: يقصد بالفلسفة خاصة السياسات التي تعكس وتوضح معتقدات المنظمة، حول الطريقة المثلى للتعامل سواء مع أفراد المنظمة أو العملاء.

ب_ القواعد: هي تعليمات صارمة تخص كيفية وطريقة تكيف واندماج الفرد داخل المنظومة، وهو ما يحتم على الموظفين الجدد بضرورة التقيد بتلك القواعد، حتى يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

² ضاحي كريم جابر، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، كلية الصفوة الجامعة. مجلة كلية الكوت الجامعة. العدد 05. 2020.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ت_ الالتزام بالسلوك المنتظم: وهو محصلة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، فيستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة تعبر في شكلها ودلالاتها عن الاحترام وحسن التصرف .

ث_ المعايير: يقصد بها في هذا المجال بتلك المعايير السلوكية، خاصة ما تعلق فيها بالتوجيهات حول حجم العمل الواجب إنجازة .

ج_ القيم المتحكمة: وهي القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والتي تتوقع أن يلتزم بها جميع أفرادها، الجودة العالية، الغيابات عن العمل القليلة، والكفاءة في أداء المهام.

د_ المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي على يساعد التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء . كما أن للثقافة التنظيمية خصائصا وأبعادا مرتبطة ومتصلة ومتكاملة، تختلف درجتها من منظمة إلى أخرى، وهي:

أ- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد

ب- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة .

ت_ التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

ث_ دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

ج- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

ح- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا عن الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .

خ- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها .

د- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .

ذ- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وذلك استناداً إلى دورها الفعال المنبثق من أهميتها والوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك الإيجابي في العمل، مما ينعكس على فعالية الأداء وتحسين جودته، وكفاءة التنظيم في تحقيق مخرجاته وأهدافه المسطرة.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

المبحث الثاني: عملية تقييم الاداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء واهدافه

المطلب الثاني: أهمية ومراحل تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين الانشغالات الهامة للمديرين في المنظمات عموماً، والمؤسسات بشكل خاص بحيث يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، بحيث يعتبر المقياس الأساسي للحكم على فعالية وكفاءة المؤسسة، فهو يمثل المحور الرئيسي الذي يوليه المديرون اهتماماً كبيراً باعتباره اهم أهداف المنظمة فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها.

وسوف نتعرض في هذا الفصل على تعريف الأداء الوظيفي وأهميته وأنواعه، وطرق تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

ويعرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.¹

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي بأنه الجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كدمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

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

أ- عرفه الدكتور محمد سعيد أنور سلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

ب- يعرفه نيكولاس بأن الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك والنشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك

ج- عرف هانز الأداء الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجاز عمل من الأعمال، فهو الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد.

د- يعرفه عشوش على أنه السلوك الإنساني في مجال العمل، أي إنجاز المحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء كان جهدا بدنيا أو ذهنيا.

هـ- وعرف الخوزامي الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالموارد الأولية والموارد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

¹ محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016 ص28.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

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

ب- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة النشأة والوجود، التأسيس والبناء، التوسع والامتداد، الارتقاء والتجويد، التمكين والاستمرارية). إذن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والتحول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً مهماً في استقرارها. ينعكس الأداء الوظيفي سلباً أو إيجاباً على البيئة الخارجية للمنظمة (العاملين، المورد، المجتمع). إن الأداء الوظيفي للمنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.¹

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطة الفرد والمنظمة.

¹ بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008/

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تكون المنظمة أطول استقرارا وبقاء حين يكون أداء العاملين متميز.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء

والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة).

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

1 حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما :

أ) الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه الدولة المؤسسة من الموارد فينتج أساساً مما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويكمن في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة لا يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل

عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.¹

ثانياً: حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعان هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ-الأداء الكلي: والذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانياً: محددات الأداء

¹ عادل عشي، المرجع السابق، ص 102.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية.

1/ الجهد المبذول

الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فيقدر ما يكثف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

قدرات الفرد لدوره الوظيفي تعني تصورات وانطباعاته عن الأسلوب والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الحقيقة التي يمارس بها دوره في المنظمة.

أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل على دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي وصياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

ومعنى هذا أن التفاعل بين العوامل الثلاث المحددة للأداء أن كل عامل في هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.

2/ الدافعية الفردية:

يعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل وتظهر من خلال درجة اقباله على العمل.

الجهد المبذول من طرف العامل يعكس درجة حماسه للعمل.

بمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

والدافعية هي القوة التي تدرك الفرد وتنبهه لكي يؤدي العمل.

3/ مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو الإحساس بالرضاء بعد العمل.

القدرة على أداء العمل: قدرة الفرد على أداء العمل سواء حركيا أو عقليا ويستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب

والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المرتبطة بالعمل.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج

موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا

نجد أن محددات الأداء تتضح في:

– الجهد المبذول من طرف الفرد

– القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

–مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

أ/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ **إدراك الدور (المهمة):** يعني به الاتجاه الذي يعتقد انه من الضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بالأهمية في أداءه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الادعاء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم فترات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم ، فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا في مكون من المكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.¹

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا المستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2000 ص 82.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

أولاً: غياب الأهداف المحددة: المؤسسة لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائه وبالتالي لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بإيجاد فجوة بين القيادة الادارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: اختلافات مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقسيم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المتميز ذو الأداء العالي وبين الموظف المتوسط أو الضعيف.

رابعاً: مشكلات الرضا الوظيفي: يشكل عدم الرضا الوظيفي عامل مؤثر على الأداء والإنتاجية ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية كالعوامل الاجتماعية (السن والمؤهل العلمي، الجنس، العادات، التقاليد) والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام التشريعات والحوافز في المؤسسة.

خامساً: التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والاستشراف.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- هي العملية التي تتم بموجبها تقدير جهود العاملين لعملهم بشكل منصف وعادل
 - الاجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية وخلال فترة زمنية معينة.¹
- كما يعرف تقييم الأداء بكونه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.²

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

- 1/ توفير المعلومات عن مستوى أداء العاملين ساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الإداري.³
- 2/ الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد والغير مشغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والادوار بما يتكفل الاستفادة من هذه الطاقات.
- 3/ الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى.
- 4/ معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجه اللازم لتقويم سلوك رؤوسهم في العمل وسد جوانب النقص في كفاءاتهم.
- 5/ توفير الأساس الموضوعي والعادل لمكافأة الجدين في العمل ومعاقبة المقصرين بما يكفل استبعاد الحكم العشوائي أو المتميز عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتحفيز وغيرها.
- 6/ تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والفرق التي تبعث لإتمامها، إلى جانب سلامة عمليات التعيين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 226

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 125

³ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، 2015/2014، ص 257، 258

7/ تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب ومدى الحاجة إلى تطويرها ومجالات هذا التطوير.

المطلب الثاني: أهمية ومراحل تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تتزايد أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتزايد الوعي بما يمكن ان تقدمه العمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية :

- إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابيات وسلبياته ويمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير وإعادة التنظيم.

- يقدم التقييم الاسس الموضوعية التي يتم خلالها كشف تمايز الافراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الابداع فيها، ومن ثمة تشجيع المتميزين منهم و مكافاتهم وظيفيا و ماديا.

- يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء حيث ان التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط ضعف و القوة في وظائف الإدارة في التخطيط و التنظيم و الرقابة و الاشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة ان تعيد النظر في سياساتها و برامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية، علاوة، مكافأة).
- 3- زيادة مستوى الرضا.
- 4- خلق فرص الاحتكاك و التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين .
- 5- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين .
- 6- ترتبط هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تنمية مهارات و قدرات الافراد.
- 7- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.
- 8- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

9- يمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.

10- التعرف على نقاط القوة و الضعف .

11- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

كما شهدت العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

أ- على مستوى المنظمة:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

2-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3-تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- على مستوى المديرين:

1)دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سلم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2)دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- على مستوى العاملين:

1-تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان.

2-دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى

ونوعية إداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، في اية مجالات هذا التقدير يشمل تنفيذ

الأعمال المسندة للفرد، او جهوده، أو سلوك وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين

وأدائهم وإصدار حكم بمدى تنفيذ القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.¹

ثانيا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2014، ص243

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

- وضع توقعات الأداء: تعد عملية أولى الخطوات، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها .

-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدد مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

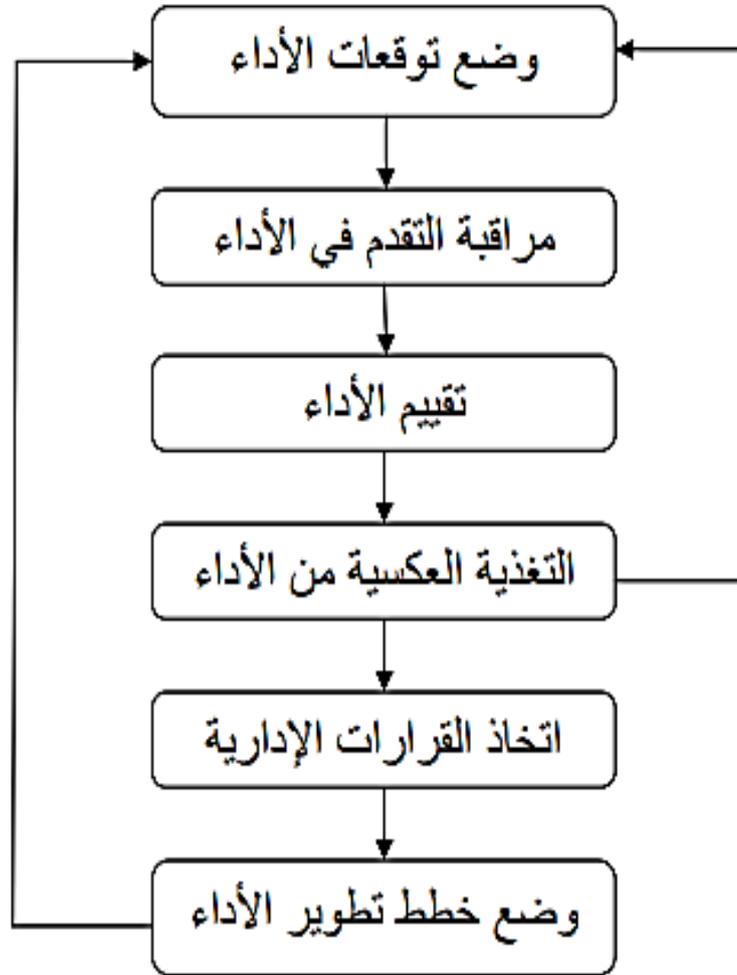
- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.

-اتخاذ القرارات الإدارية: المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء

- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز.¹

¹ الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص204

الشكل (07): يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.



المصدر: الهييتي خالد عبد الرحيم: ص206.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب ومدخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين من طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، فتصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف، وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، ومن أهم المداخل الشائعة ما يلي:

أولاً: إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة¹، من طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الآتي: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح لتقليل عدد المستويات التنظيمية، وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه، إلى قيادته، وعليه إعادة الهندسة تغيير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري².

ثانياً: تحسين الوظيفة:

تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن جميع المزيد من المهام التي

¹ مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999، ص 12.

² مايكل هامر: المرجع نفسه، ص 12.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

ثالثاً: تحسين الموقف:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء يعتبر الهدف الأول لأي مؤسسة فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخطط لها سابقا باستعمال الوسائل المتاحة، إذ سعت معظم المؤسسات إلى معرفة مختلف العوامل المؤثرة في الأداء بغية الوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف ومن ثم محاولة استغلالها أو معالجتها وكذا مراقبة سلوك الأفراد بشكل مستمر.

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة وسلوك العاملين وعلى أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

المبحث الثاني: دور الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء والمعوقات التي تحد من تأثيرها

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين

المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تمهيد:

لا يمكن لأي منظمة تسعى إلى التحقيق التطور والنجاحات إلا أن تمتلك القدرة على استجابة التغيير أو التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو وهذا كله في ظل ثقافة تنظيمية قوية وهذا ما سنتعرض إليه في هذا الفصل من خلال معرفة علاقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء المورد البشري وعلى المنظمة وما هو دورها في التحكم لمستوى الأداء وما هي المعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء.

المبحث الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة وسلوك العاملين وعلى أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات في سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكاتهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل.

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

1- توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على

عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2- الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها

كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

3- القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

4- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة¹، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

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

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 433

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

-5- الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام

إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيأ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد .

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرًا للمزايا التنافسية للمنظمة، أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنحصرة بين المنظمات

المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من

المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم

الإبداعية .

- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة

لهم.

- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية

للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.¹

- جنس الجماعة، حيث أتت الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية

الجنس نتيجة الاختلاف في التصورات.

¹ أبو بكر محمود مصطفى: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 84- 85.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من **Kemmedy and Deal** حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالموارد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة .

- تكريم الموارد المتميزين وتشجيعهم.

- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

- وجود معايير مرتفعة للأداء.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية .

- ان ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.¹

¹ أبو بكر مصطفى محمود ، المرجع السابق، ص 85

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

-تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة على جوانب وأبعاد عديدة منها:

1- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها - واترمان وبيتر - حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل وذلك بالرجوع إلى القيم المشتركة، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال، الأمر الذي يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، وفعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كما لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لاستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات في ثقافة المنظمة وإلا سيكون مصير هذه الاستراتيجية الفشل.

2- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين¹.

¹ السكارنة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص374

المبحث الثاني: دور الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء والمعوقات التي تحد من تأثيرها

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء

تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتقييد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والتخلف وتؤيد الابتكار والإبداع لحوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء، ولا يشترط جمود الثقافة أو مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط، ومما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء.

1- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء:

تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة بذلك ومن أبرزها:

- **الوضع التنظيمي:** فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار .
- **التكامل التنظيمي:** وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تاريخ المنظمة:** إلمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلع الوضعية غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم .
- **الأسلوب الإداري:** توافق توازن الإداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- **التنشئة:** التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹

أ- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وفي الأجهزة الأمنية يصب العامل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط والملل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دورات العمل وينتج عن ذلك نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة المشكلات البيئية الداخلية، وتطورات البيئة المحيطة لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجدييدات وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجدييدات ترفع كفاءة الأداء.²

ب- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

تهدف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

وإن الهدف الأساسي للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، يهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجربة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية المنظمات لتمكينها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتسحين نوعية الحياة الوظيفية في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.

2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء:

¹ - Byles, C.M et al : organizational of culture and performance, journal of managerial issues, vol 4, 1991, p516.

² عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ص39

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تسهم الثقافة في خفض مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك ومن أبرزها :

- **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة وقلة اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة وفعالية الأداء، مما يسهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف .
- **البيئة الخارجية:** يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها وإحلال العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية¹.

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين

تحدد الثقافة التنظيمية ابتداء من مجموعة من المتغيرات بعضها ذو طابع تنظيمي داخلي، تحاول المنظمة أن تسيطر عليه لجعله يتوافق مع ثقافتها الداخلية، ومنه مساعدتها في تحسين مستويات الأداء، وبعضها لها تأثير خارجي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليه لأنه خارج نطاقها.

1) التفاعل المتبادل بين ثقافة المنظمة وقيم العمل وأثرها على الأداء:

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي:

- أ- **التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل:** ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب العمال الجدد لقيم غير مقبولة.

¹ جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية،

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

ب- الالتزام بممارسيم وتعاليم محددة:

من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بممارسيم وتعاليم محددة، تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم العمال القواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.

ت- الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:

يمكن إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة، أن يتم نقل وأعوان ومعتقدات المنظمة بما يحقق قيم مشتركة ومرشد عام للسلوك العاملين في المنظمة.

ث- اللغة:

يقصد بها جانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة.

(2) التفاعل المتبادل بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي وأثرها على الأداء:

المناخ التنظيمي هو انعكاس على البيئة الداخلية للمنظمة فوجود القيم يقوي ويؤكد على ما تنص عليه هذه التعليمات وتؤكد تلك السياسات المتبعة من قبل المنظمة، وبهذا ففعالية الأداء تتطلب التفاعل والتنسيق بين الثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق مستويات أداء، وهذا لا يكون إلا بتوفير المناخ الملائم لعمل العاملين وغرض القيم التنظيمية التي تشجع العمل الجدي والإبداع والثقة والاحترام المتبادل وتساعد على تحسين مستويات أداء العاملين.

(3) التفاعل المتبادل بين البيئة الخارجية والمنظمة:

إن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع ما يلعب دورا مهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمنظمات حيث أن كل ما يصدر من العاملين من تصرفات هو في الواقع الأمر إفراس للبيئة الخارجية المحيطة، ومنه فإن دراسة هذه الخصائص تساعدنا على تفهم وتفسير سلوك العمال والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، المثابرة سلوك المنظم والرغبة في الإنجاز وغيرها تعد من مميزات النجاح لأي نشاط من خلال مساهمة المعلومات في مساعدة المسيرين على تحليل تصرفات العمال، والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة تأثير العمال في سلوك بعضهم البعض وعليه فإن إغفال أي عامل أو خاصيته، خاصة الاجتماعية والثقافية منها، من شأنها أن يؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة وأداء المنظمات¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص203

المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية تؤثر بدرجات متباينة في الحلولولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية في تأثير تحسين مستويات ومعدلات الأداء.

1. المعوقات الإدارية:

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

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.
- خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ أو تمردهم فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية¹.
- خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
- انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من المرؤوسين والرئيس وبسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو لأسباب صحية اجتماعية .
- التخطيط الغير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار.
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة.
- ضعف الانضباط والصرامة في العمل.

¹ حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998 ص62

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.¹

2. المعوقات الفنية:

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء.

- غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة .

- ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة .

- قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات.

- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعلومات الإدارية والنظم الجديدة.

- تقادم التقنيات المستخدمة في العمل بالمنظمات.

- عدم وجود معايير تعدد مستوى أداء العاملين .

- عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين في المنظمات .

- ضعف بعض منسوبي بعض المنظمات على مواكبة التطور التقني والحضاري نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية .

- ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام

الأساليب العلمية كالعصف الذهني والتقنيات الإبداعية والمعلومات الإدارية، والنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي

في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.²

3. المعوقات المادية:

من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء.

- قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البيئة التحتية المتطورة للمنظمات.

- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات.

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات والمباني والمرافق .

- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

¹ المغربي كامل: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط،2، عمان، 1990 ص72

² المغربي كامل: المرجع نفسه، ص 73

الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.¹

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية الملائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي تم الوقوف على جوهر حقيقة أن أداء العمال لمهامهم بكفاءة وفعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة التنظيمية وهو في نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها.

¹ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000 ص. 114

الإطار التطبيقي

تمهيد:

نستعرض من خلال هذا الفصل مجموع الإجراءات التي قمنا بها في إطار الدراسة الميدانية، والتي تعتبر مرحلة هامة وضرورية للوصول إلى الحقائق العلمية والموضوعية، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، عن طريق استعمال أدوات جمع البيانات، فالميدان هو المكان الذي يتم فيه التأكد من صحة المعلومات المنتقاة سابقا، وقد تضمن هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، وعلاقتها بالدراسات السابقة، وكذا انسجامها مع الخلفية النظرية المعتمدة في هذا البحث، وبعدها التعرض للنتائج العامة وصياغة التوصيات والمقترحات.

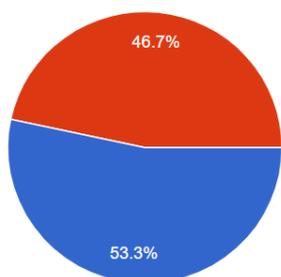
بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة، حيث أعطت بعض الملاحظات وقمنا بتعديل ما وجب تعديله بناء على ملاحظات الأستاذة، ليتم بعدها عرضه على أساتذة علوم الاعلام والاتصال من أجل تحكيمه وقد قام بذلك كل من:

الجامعة	الرتبة	الاستاذ
جامعة ابن خلدون ولاية تيارت	دكتور وأستاذ مساعد "أ"	ذبيح يوسف
بجامعة ابن خلدون ولاية تيارت	دكتور وأستاذ محاضر "ب"	جلولي مختار

وقد اتفق الأساتذة على معظم والمخاور مع توجيه بعض الملاحظات وتعديل وضبط صياغة بعض الأسئلة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار تلك الملاحظات، وتم تعديل الاستبيان الى أن وصلنا إلى الشكل النهائي وبعد ذلك قمن بإعداده وتوزيعه إلكترونيا على افراد العينة.

أولا: تحليل نتائج الدراسة:

الجدول رقم 05 يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	46,7%
أنثى	32	53,3%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (7) يبين توزيع العينة حسب الجنس

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور 46,7% بما يقابلها 28 فرد من إجمالي العينة في حين أن نسبة الاناث تقدر بـ 32 أنثى أي بنسبة 53,3%. وبناء على البيانات أعلاه نلاحظ تقارب النسب بين الإناث والذكور، وذلك نسبة لنشاط المؤسسة فهي تحتاج إلى كلا الجنسين بنسب متساوية، فالذكور يغطون

جانب الحراسة وخاصة الليلية، وكذا جانب النشاطات الثقافية، كما تحتاج إلى الإناث في الجانب الإداري وكذا في الإعداد للنشاطات الثقافية.

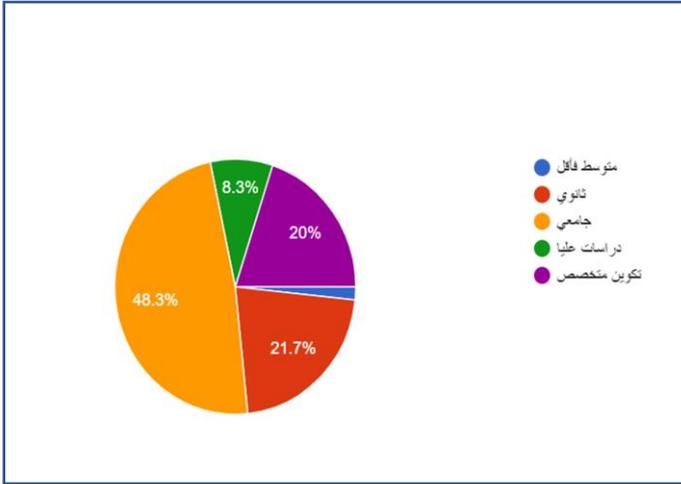
الجدول رقم 06 يوضح توزيع العينة حسب متغير السن (الفئة العمرية).

النسبة المئوية	التكرار	السن (الفئة العمرية)
00%	00	أقل من 24 سنة
26,7%	16	25_34 سنة
50%	30	35_44 سنة
23.3%	14	45 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن من أفراد عينة الدراسة ما نسبته 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 35 إلى 44 وهم الفئة الأكثر تمثيلاً من أفراد العينة، والمقدرة بـ 30 فرد، في حين نسبة 26,7% بما يقابلها بـ 16 مبحوث، تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة، أما الذين يبلغ سنهم من 45 سنة فأكثر فتبلغ نسبتهم 23.3%.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ تنوع في توزيع أعمار أفراد العينة، وهو توزيع طبيعي إلى حد كبير إذا ما قارناه مع نشأة المؤسسة، والتي تعتبر مؤسسة حديثة فقد تم انشاؤها في سنة 2009، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها لذلك نجد أغلبية أفرادها من فئة الشباب.

الجدول رقم 07 يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط فأقل	01	1.07%
ثانوي	13	21.07%
متخصص	12	20%
جامعي	29	48.03%
دراسات عليا	05	8.03%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (8) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

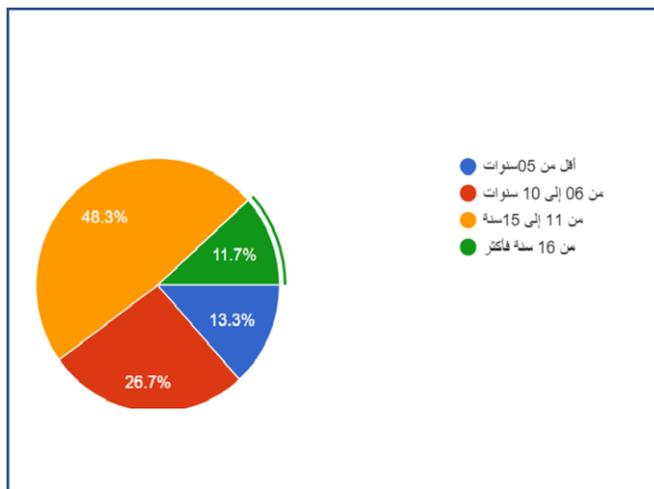
يستعرض هذا الجدول المستوى التعليمي للعمال وموظفي دار الثقافة على معاشي لولاية، حيث نلاحظ أن الذين مستواهم الدراسي متوسط فأقل تقدر نسبتهم بـ 1.07% بما يقابلها تكرار (01) واحد، في حين نسبة من لهم المستوى التعليمي الثانوي فتقدر نسبتهم بـ 21.07% أي (13) تكرار من أفراد العينة، أما عن نسبة الحائزون على تكوين متخصص فتقدر نسبتهم بـ 20% أي ما يقابله 12 مفردة من العينة، ثم نسبة الجامعيين وهي أكبر نسبة في المستوى التعليمي لموظفي دار الثقافة والمقدرة بنسبة 48.3% أي 29 مفردة من عينة الدراسة، لتأتي نسبة الدراسات العليا بنسبة 8.03% أي 05 مفردات من العينة.

نستنتج من خلال النسب المذكورة أعلاه تنوع كبير في المستوى التعليمي لأفراد العينة، وذلك ما يعكس تنوع الرتب والمناصب ضمن مستواهم، فأقل من متوسط تعكس نسبة العامل البسيط عمال النظافة، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فهي نسبة معتبرة وتقارب كثيرا أصحاب التكوين المتخصص فهي ترجع للموظفين الإداريين مثل الكتاب وملحق رئيسي للإدارة وأعاون الإدارة.

أما عن أكبر نسبة فقد استحوذت عليها الدراسات الجامعية وهي تعكس نسبة الاطارات بدار الثقافة وقد يعود سبب ارتفاع هذه النسبة الي العملية الاخيرة التي شهدتها المؤسسة على غرار كل المؤسسات الجزائرية الاخرى ألا وهي عملية ادماج حاملي الشهادات.

اما نسبة الدراسات العليا من ماستر ودكتوراه التي كانت للموظفين الذين قاموا بإتمام دراساتهم بعد الحصول على وظائفهم يرجع ذلك لعدة أسباب منها، الرغبة في الحصول على ترقية ومنصب أفضل ورفع المستوى التعليمي لهؤلاء الموظفين.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	08	13.03%
من 06 سنوات الي 10 سنوات	16	26.07%
من 11 سنة فأكثر	29	48.03%
من 16 سنة فأكثر	07	11.07%
المجموع	60	100%

الشكل رقم(10) يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

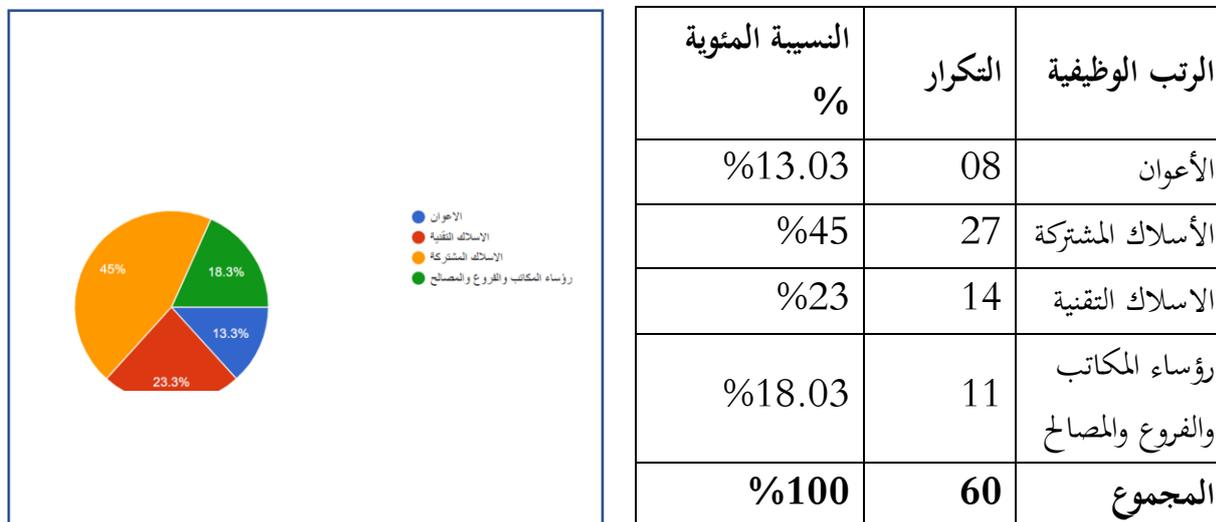
يبين الجدول الموضح أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم 05 سنوات خبرة فأقل يمثلون نسبة 13.03% أي ما يقابله بـ 08 من أفراد العينة، ونسبة 26.07% تمثل أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 06 سنوات الي 10 سنوات بعد تكرار يمثل 16 مفردة، لتكون النسبة الأكبر لمن تكون خبرتهم بين 11 الي 15 سنة وهو ما يمثلته 29 مفردة اي نسبة 48.03%.

أما عن افراد العينة الذين لديهم 16 سنة خبرة فما فوق فيمثلون نسبة 11.07% اي 07 من مفردات العينة، من خلال محاولتنا لقراءة معطيات الجدول المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، فنلاحظ أن اقل نسبة ترجع للموظفين الذين تجاوزت خبرتهم 16 سنة، وذلك باعتبار ان المؤسسة اصلا حديثة النشأة فلم يتجاوز عمرها بعد 16مع العلم انها كانت تحتوي على نسبة قليلة من الموظفين وهي النسبة المذكورة آنفا بنسبة 11% وبعد الشروع في تطوير المؤسسة وانطلاق عمليات التوظيف ليتم استقطاب نسبة 48.03%

من اليد العاملة وهم من كانت خبرتهم بين 11 سنة ال 15 سنة، والتي مثلت حصة الأسد في تمثيل خبرة الموظفين ثم تأتي نسبة اصحاب خبرة من 06 سنوات الي 10 سنوات وهي نسبة معتبرة، لتكون النسبة الاخيرة

والاقل لأصحاب 05 سنوات خبرة فأقل هم الخاضعين لعملية الادمج حاملي الشهادات، وهذا ما يفسر خبرتهم القليل.

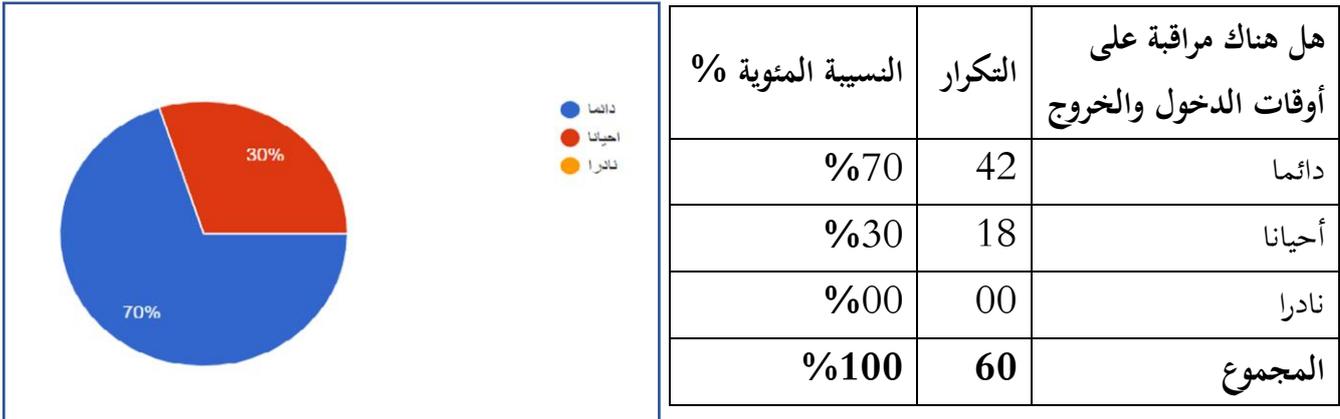
الجدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب متغير الرتب الوظيفية



الشكل رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب الرتب الوظيفية

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ ان فئة الأسلاك المشتركة تحتل المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة 45% بتعداد 27 فرد تليها نسبة الأسلاك التقنية بنسبة 23% من مجموع أفراد العينة وبتعداد 14 فرد، لتحل بعد ذلك (رؤساء المكاتب والفروع والمصالح بواقع 11 موظف أي نسبة 18.03% من عينة الدراسة وأخيرا فئة الأعوان بمجموع 08 عون متعاقد يمثلون ما نسبته 13.03% من مجموع أفراد العينة. وعليه يمكن ملاحظة نوع من التوازن في التمثيل لمختلف الرتب على مستوى مجتمع الدراسة، وهو ما يظهر من خلال ارتفاع تعداد الافراد المنتمين للأسلاك المشتركة مقارنة بالأسلاك الاخرى، و هذا لحاجة المؤسسة للموظفين الاداريين من أجل تخصيص الارضية ليقوم المنتمين للأسلاك التقنية بإعداد وتنفيذ النشاطات الثقافية على أكمل وجه، والذين تكون نسبتهم ثاني نسبة في ترتيب الموظفين و يقصد بالأسلاك التقنية (المستشارون الثقافيون والمنشطون ومساعدو التنشيط الثقافي ومحافظي المكتبات وملحقو الحفظ والتراث)، أما رؤساء الفروع والمكاتب ورؤساء المصالح فهم موزعون حسب فروع ومصالح المؤسسة بشكل منتظم، مما يمثل عامل اجابي لدعم الحصول على أكبر قدر ممكن من فعاليات النشاطات الثقافية وسيرورة العمل الاداري لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح مدى وجود المراقبة على أوقات الدخول والخروج على الموظفين والعمال.



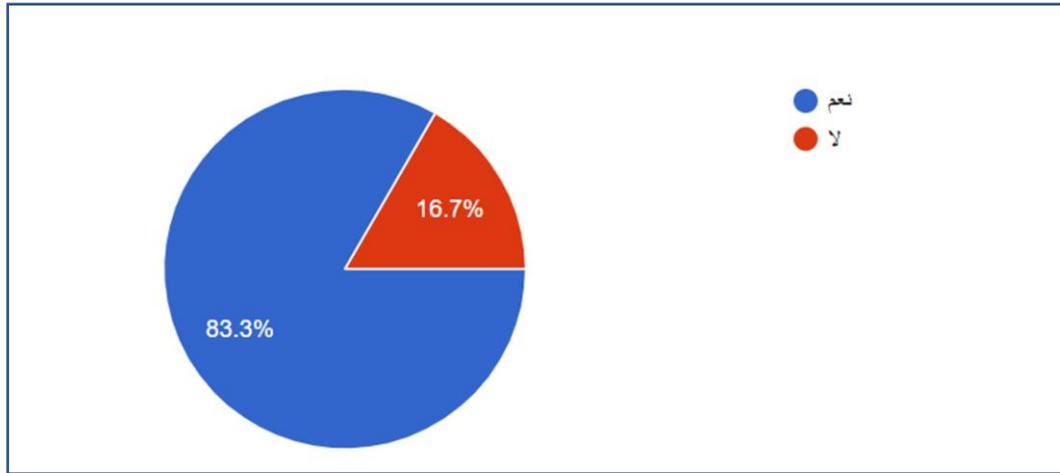
الشكل رقم(12) يوضح المراقبة على أوقات الدخول والخروج

يستعرض الجدول مدى وجود المراقبة على أوقات الدخول والخروج على الموظفين والعمال بدار الثقافة والفنون، حيث كانت أكبر نسبة للموظفين الذين أقرروا بوجود مراقبة بشكل دائم ما يعادل 70% بتعداد 42 مفردة ثم تليها نسبة 30%، من الذين أجابوا أحيانا تكون مراقبة وأحيانا لا وذلك يعادل 18 مفردة من العينة، كما نلاحظ انعدام الاجابة بنادرا.

وعليه نستنتج أن هناك مراقبة بشكل دائم على أوقات الدخول والخروج والذي يكون عن طريق الامضاء على ورقة الدخول والخروج في الاوقات الاربعة وهي: 8:30 صباحا و 12 و 01:30 زوالا والامضاء أيضا على الساعة 16:30 مساءا بالإضافة الي استخدام وسيلة أخرى ألا وهي كاميرات المراقبة، أما نسبة 30% فهي للموظفين الذين أقر وجود مراقبة أحيانا أما الاجابة بنادرا فقد كانت منعدمة تماما، وهذا ما يؤكد اعطاء المسؤول أهمية كبيرة للوقت.

الجدول رقم (11) يوضح مدى احترام الموظفين لمواقيت الدخول والخروج.

النسبة المئوية%	التكرار	هل تحترم أوقات الدخول والخروج	
36.07%	22	جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت	نعم
23.03%	14	الزامية القوانين والرقابة	
23.03%	14	الاثنين معا	
83.03%	50	المجموع	
00	00	لا أحد يبالي بالانضباط	لا
16.07%	20	المسؤولون لا يقدرّون الجدية والانضباط في الوقت	
16.07%	10	المجموع	
100%	60	المجموع	



الشكل رقم (13) يوضح احترام الموظفين لأوقات الدخول والخروج

يوضح الجدول احترام مواقيت الدخول والخروج حيث نلاحظ أن أكبر عدد من مفردات العينة 50 من أصل 60 أي بنسبة 83.03% يؤكد على احترامهم للأوقات الدخول والخروج في حين 10 أفراد أي ما يعادل نسبة 16.07% أجابوا بعدم احترامهم لأوقات الدخول والخروج.

كما نلاحظ أن أفراد العينة الذين يحترمون أوقات الدخول والخروج أرجحوا ذلك إلى جانب الانضباط في شخصيتهم وتقديرهم للوقت، بنسبة 36.7% ما يقابلها 22 مفردة في حين 23.03% أرجعوا احترامهم للوقت إلى الزامية لقوانين والرقابة، ونسبة معادلة لنسبة الموظفين الذي أقروا أن احترامهم للوقت يعود إلى العاملين

المذكورين سابقا معا، أي الانضباط من طرفهم بالإضافة الي الزامية القوانين وذلك نسبة 23.03% ما يعادل 14 مفردة.

أما النسبة القليلة جدا والمقدرة بـ 10 مفردات أي ما يعادل 16.07% المعنيين بعدم احترامهم للوقت فقد أرجحوا ذلك بأن المسؤولين لا يقدرون الجدية والانضباط.

وعليه نستنتج أن الموظفون الذين يحترمون أوقات الدخول والخروج فذلك لأنهم منضبطون ويقدرون قيمة الوقت، و لديهم الرغبة في القيام بمهامهم ووظائفهم في الوقت المحدد، وتليها نسبة الموظفون الذين يحترمون الوقت خوفا من الاجراءات القانونية، فهي سبب احترامهم لمواعيد العمل وتعادلها نسبة الموظفون الذين يحترمون اوقات الدخول و الخروج من جهة لانضباطهم وشخصيتهم المقدرة للوقت وقيمتة و أيضا الزامية القوانين في حين 16.07% تنفي احترامها للوقت مرجعنا السبب في ذلك الي عدم تقدير المسؤولين للجدية والانضباط بالإضافة الي اسباب اخري أرجعها المبحوثين الي ظروف شخصية و عائلية، وهذا ما اجاب بيه أحد المبحثين بالإضافة الي مقر السكن و الذي يكون في ضواحي مدينة تيارت، مما يعرقل وصولهم في الوقت وهذا ما اجاب بيه مجموعة من المبحثين " أسكن في احدي ضواحي تيارت" كما أجاب أحد المبحثين أنه يلتزم بالوقت عندما يطبق القانون على الكل، أيضا كانت اجابة أحد المبحثين بما يلي: ان العقوبات لا تطبق على الجميع ولا توجد المساواة في تطبيق العقوبات.

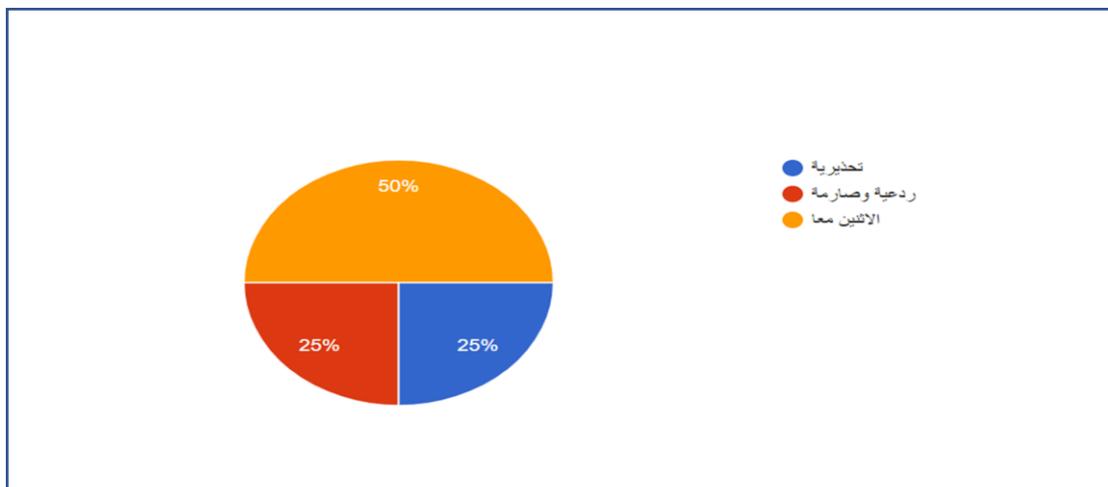
الجدول رقم (12) يوضح الاجراءات العقابية المتخذة للموظف الذي لا يحترم اوقات العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	تتخذ المؤسسة اجراءات عقابية للموظف الذي لا يحترم اوقات الدخول والخروج
95%	57	نعم
5%	3	لا
100%	60	المجموع

تتميز نتائج الجدول اعلاه، ان مفردات الدراسة يجمعون على وجود اجراءات عقابية للموظفين او العمال الذين يتخلفون عن الدخول او الخروج في الاوقات المحددة، فنسبة 95% أقرت ذلك وهو ما يعادل الاغلبية الساحقة لعينة الدراسة بما يعادل 57 فردا في حين 03 افراد أجابوا بعدم وجود اجراءات عقابية أي بنسبة 5%. ان أغلبية الموظفين والعاملين بدار الثقافة والفنون اجمعوا على وجود اجراءات عقابية، تتخذ من طرف المسؤول في حقهم في حال التأخر أو مخالفة أوقات الدوام الرسمي، في حين القلة القليلة من يعترضون على ذلك وهو ما يدل على وجود اختلالات في تطبيق العقوبات مع بعض الاشخاص وذلك لمجموعة من الاعتبارات وقد تكون اعتبارات شخصية علائقية محض.

الجدول رقم (13) يوضح طبيعة العقوبات المتخذة.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العقوبات المتخذة في حق الموظفين المتخلفين عن اوقات الدخول والخروج
25%	15	عقوبات تحذيرية
25%	15	عقوبات ردعية وصارمة
50%	30	الالتين معا
100%	60	المجموع



الشكل رقم 14 يوضح طبيعة العقوبات المتخذة

نلاحظ من خلال المعطيات الموجودة في الجدول اعلاه ان العقوبات المطبقة على الموظفين والعمال هي عقوبات ردعية صارمة بنسبة 25% أي ما يقابله 15 مفردة من عينة البحث وهي نسبة معادلة تماما لنسبة الافراد الذين اختاروا الاجابة بعقوبات تحذيرية اما النسبة الاكبر فكانت بـ 50% أي 30 مفردة ممن كانت اجابته بازدواجية العقوبات بين التحذيرية والردعية.

ومن خلال النسب المذكورة انما نلاحظ ان الاجراءات العقابية المتخذة من طرف المسؤول في حق

الموظفين، الذين يتأخرون عن موعد الدخول او يخرجون قبل الانتهاء الرسمي لدوام العمل هي اجراءات عقابية صارمة وردعية، وعقوبات تحذيرية، أي المزاجية بين اسلوبي العقاب اما العقوبات الردعية الصارمة لوحدها فكانت نسبها بعد نسبة الازدواجية العقابية المذكورة سابقا، وتمثل هذه العقوبات في الخصومات والاعذار الكتابية

والتي تكون في شكل اعدار اول ثم اعدار ثاني لتصل الى حد التوقيف في حال عدم انضباط الموظف بالإضافة الى المجالس التأديبية ، اما العقوبات التحذيرية فتتمثل في الاستفسارات والإنذارات الشفهية.

الجدول رقم (14) يوضح عمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها.

النسبة المئوية %	التكرار	عمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها
25%	15	موافق
35%	21	محايد
40%	24	غير موافق
100%	60	المجموع

تمثل بيانات الجدول مدى عمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن، فأكبر نسبة من المبحثين غير موافقة على ذلك وتقدر بـ 40% أي 24 فرد من اجمالي العينة في حين نسبة 25% بما يقابلها بـ 15 فرد من أصل 60 يوافقون على أن المؤسسة تعزز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها. أما عن نسبة الأشخاص المحايدون فتقدر بـ 35% أي 21 فرد من العينة.

إن تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضاء المؤسسة بعد استثمارها ما يؤدي الي تحقيق جملة من الفوائد، وهذا ما تفتقر اليه المؤسسة وهو ما تم استنتاجه من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول حيث نسبة كبيرة من الموظفين ترى أن المؤسسة لا تعزز قيم الثقة والتضامن وهذا ما يضعف من أداء العاملين.

الجدول رقم 15 يوضح مدى احترام وتقدير الموظفين لا إدارة المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	تحظى ادارة المؤسسة بكامل الاحترام والتقدير من قبل الموظفين
76.7%	46	نعم
23.3%	14	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح مدى احترام وتقدير الموظفين لا إدارة المؤسسة نلاحظ ان نسبة كبيرة من الموظفين والعمال والمقدرة ب 76.7% اي 46 يحترمون ويقدرون ادارة المؤسسة في حين عدد قليل من قاموا بتقدير ذلك ويقدر عددهم ب 14 أي 23.3%.

وتشير البيانات المذكورة الى احترام غالبية الموظفين لا إدارة المؤسسة، فمن خلال ملاحظتنا بيئة العمل لاحظنا ذلك، رغم وجود الاحتلالات الكبيرة وعدم العدالة بين الموظفين والكثير من الصراعات بين الرئيس والمرؤوسين الا ان سجلنا وجود احترام وتقدير كبير من طرف الموظفين اتجاه ادارة المؤسسة.

الجدول رقم 16 يوضح مدى سعي المؤسسة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

النسبة المئوية %	التكرار	سعي المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
21.7%	13	أوافق
38.3%	23	محايد
40%	24	لا أوافق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات أفراد العينة أن سعي المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب كانت النسب جد مقارنة، فكانت اعلي نسبة للإفراد الذين أجابوا بلا أوافق ونسبتهم 40% ما يعادلها 24 فرد من إجمالي العينة وهي نسبة قريبة جدا من نسبة الأفراد المحايدون والمقدرة بـ 38.3% ما يقابلها 23 فرد وآخر نسبة 21% أي 13 فرد ممن يوافقون على أن المؤسسة نسعى لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أن النسب المذكورة أعلاه توحى بوجود خلل في مدى سعي المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فنسبة كبيرة من عمال وموظفي دار الثقافة والفنون يتعارضون مع تعيينات المسؤول بعض الأشخاص، حيث نسبة مقارنة لنسبة المعارضين كانت نسبة محايدة رفضت التفاعل مع هذا السؤال ولعلها اجابة ضمنية بعدم الموافقة والتعارض مع سياسة المؤسسة، فيما يخص وضع بعض الاشخاص في الاماكن المناسبة لهم، في حين نسبة قليلة من افراد العتبة توافق على سعي المؤسسة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (17) وجود الدافعية المطلوبة لتقديم الأداء الوظيفي ذو جودة عالية:

النسبة المئوية %	التكرار	هل لديك الدافعية المطلوبة لتقديم أداء وظيفي ذو جودة عالية		
43.3%	26	نعم		
43.3%	26	المجموع		
15%	09	عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية	لماذا؟	لا
8.4%	05	الإحساس بالركود الوظيفي		
33.3%	20	عدم اهتمام المسؤول بالجهود المبذولة		
56,7%	34	المجموع		
100%	60	المجموع		

يشير الجدول أعلاه إلى وجود الدافعية لدى العمال والموظفين للمؤسسة في تقديم أداء وظيفي عال، حيث كانت الإجابات كالتالي: نسبة 56.7% ليس لهم الدافعية لأداء الوظيفي ذو جودة وهو ما يمثل ب: 34 مفردة أما الموظفين الذين لديهم الدافعية لتقديم أداء وجودة فكانت نسبتهم 43.3% أي ما يقابله ب: 26% مفردة أجابت بنعم.

وقد أرجع المبحوثين الذين أجابوا بلا سبب ذلك إلى عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية ب: 43.3% بما يقابلها ب: 26% مفردة من إجمالي النسبة المحيية بلا، أما الذين أرجعوا السبب إلى الإحساس بالروتين والركود الوظيفي فكانت نسبتهم ب: 8.4% أي 05 من مفردات العتبه كما أرجح ما يعادل ب: 33.3% من العتبه المعنية بلا عد جاهزيتهم للقيام بأداء ذو جودة إلى عدم اهتمام المسؤول بالجهود المبذولة.

لذلك نستنتج أن أغلبية الموظفين والعاملين بدار الثقافة والفنون ليست لهم الدافعية للقيام بأداء وظيفي ذو جودة عالية، ونسبة كثيرة منهم أرجعت ذلك الى عدم اهتمام المسؤول بالجهود المبذولة، وذلك من خلال تشجيعهم و تحفيزهم، ومنحهم امتيازات خاصة لتقديم أداء ذو جودة كالتغاضي عن التأخر أو الغياب أحياناً، ثم تأتي نسبة الموظفين الذين أرجعوا ذلك الى نقص في الدورات التدريبية و التكوينية لتطوير ادائهم والرفع من قدراتهم خاصة مع التطورات الحاصلة في مجال الرقمنة التي مست مختلف المصالح، والفروع بالمؤسسة كما أرجع نسبة قليلة منهم ايست لهم الدافعية بسب الروتين و الركود الوظيفي ، بالإضافة الى اسباب اخرى قدمها الباحثين

وهي عدم حب الوظيفة وانما اتباع الحاجيات المادية فقط بالإضافة الى عدم توفير جو مناسب للعمل وعدم ملائمة بيئة العمل والتي تعتبر خالية من اي تشجيع او تحفيز معنوي او مادي.

الجدول رقم (18) يوضح استشارة المؤسسة للموظف.

النسبة المئوية%	التكرار	استشارة العمال
45%	27	فعلية
55%	33	غير فعلية
100%	60	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الموضح اعلاه ان ما نسبة 55% من الموظفين يرون ان مشاركتهم في الاستشارات المقدمة من طرف المؤسسة هي مشاركة غير فعلية اما 27 من افراد العينة اي ما يعادل 45% يرون ان مشاركتهم هي مشاركة فعلية.

يرى الموظفون ان المؤسسة تقوم باستشارتهم ولكن هذه المشاركة تكون شكلية فقط لا تؤخذ اراءهم وافكارهم بعين الاعتبار في حين نسبة الاقل ترى ان هذه المشاركة تكون فعلية وليست مجرد استشارة غير فعالة ولكن ان هذه النسب متقاربة مما يدل على ان المؤسسة تعمل على اشراك الموظفين في الامور التنظيمية.

- الجدول (19) يوضح تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الموظفين
28,3%	17	زيادة الرضا الوظيفي
35%	21	الاستقرار في العمل
36.7%	22	الشعور بالانتماء
100%	60	المجموع

يوضح الجدول انعكاس وتأثير في اتخاذ القرار على الموظف او الموظف في تسيير شؤون المؤسسة حيث ان أكبر عدد من المفردات وهو 22 مفردة من أصل 60 بنسبة 36.7% أكد على ان مشاركتهم في اتخاذ القرار تزيد شعورهم بالامتنان الى المؤسسة في حين ان 21 مفردة اي ما نسبته 35%، وهي نسبة متقاربة مع النسب المذكورة سابقا بشعور بالاستقرار في عملهم عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات تليها نسبة 28.3% اي ما يعادل 17 مفردة أترى أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم بزيادة الرضا الوظيفي.

وعليه فان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي عملية مهمة للموظف والعامل داخل المؤسسة، وهذا ما تعكسه النسب المتقاربة والتي تشكل توازنا كبيرا بين الشعور بالانتماء والذي يولد نوع من الرغبة في تحسين الأداء الوظيفي، مع تعزيز الانتماء للمؤسسة مما يزيد من يبذل جهود كبيرة لدى الموظفين لبلوغ الأهداف التي ساهموا بدورهم في وضعها كما ان الشعور بزيادة الرضا الوظيفي يساعدهم على تحسين الاداء والرغبة في عدم التخلي عن منصبهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح مدى منح فرص عادلة للموظفين لإعطاء افكار جديدة وابداعية لتطوير المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	تمنح المؤسسة فرص عادلة للموظفين لا عطاء افكار جديدة وابداعية لتطوير المؤسسة
00%	00	دائما
41.7%	25	أحيانا
58.3%	35	نادرا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول اعلاه مدى منح فرص عادلة للموظفين لإعطاء افكار جديدة وابداعية لتطوير المؤسسة، فنجد ان نسبة 58.3% من يرون انه نادرا ما ت كون الفرص عادلة بين الموظفين لإعطاء آراءهم وأفكارهم وما يقارهم بـ 35 مفردة وهو نسبة تفوق نصف العينية أما النسبة الثانية فكانت لمن أجابوا بأنه أحيانا ما تكون هذه الفرص عادلة لجميع الموظفين بنسبة 41.7% أي ما يعادل 25 مفردة في حين انعدمت نسبة الموظفين المعنيين بدائما.

نستنتج من خلال النتائج المذكورة انه المؤسسة لا تقدم فرص عادلة للموظفين لإبداء آراءهم وإعطاء أفكار إبداعية جديدة، وقد يرجع ذلك أما لعنصر الخبرة أو العلاقات الشخصية، ولكن ما يلاحظ في كلتا الحالتين هو إقصاء مجموعة من الموظفين من عملية إعطاء الأفكار الجديدة، من أجل تطوير المؤسسة وهو شيء غير منطقي ويشكل حاجز للموظفين لتطوير أفكارهم وزيادتهم لثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة.

الجدول رقم 21 يوضح مدى تجاوز العمال للخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة

النسبة المئوية%	التكرار	يتجاوز العمال الخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة
23.3%	14	أوافق
35%	21	محايد
41.7%	25	لا أوافق
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى تجاوز العمال للخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة أن اعلي نسبة كانت بـ 41.7% بما يمثلها بـ 25 مفردة يرون أن عمال وموظفي دار الثقافة لا يتجاوزون المصلحة الشخصية من اجل المصلحة العامة للمؤسسة، يليها نسبة 35% يقابلها 21 مفردة كانت محايدة اي لم يقدموا إجابة واضحة، في حين كانت آخر نسبة بـ 23% بما يعادل 14 مفردة اين كانت أجابتهم بالموافقة على أنهم يتجاوزون الخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة للمؤسسة.

ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نجد عدم قدرة الموظفين على تجاوز خلافاتهم الشخصية، من اجل ضمان ديمومة وسيرورة العمل في حين نجد نسبة قليلة تعمل على تجاوز الخلافات والصراعات الشخصية وذلك في سبيل تقدم المؤسسة وتطويرها، ومن اجل إعطاء صورة حسنة وسمعة طيبة عن المؤسسة.

الجدول رقم(22) يوضح مدى مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاح المهام والواجبات المطلوبة بالكفاءة.

النسبة المئوية%	التكرار	توافق بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاح المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة
75%	45	أوافق
20%	12	محايد
05%	03	لا أوافق
100%	60	المجموع

يشير الجدول أعلاه مدى مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاح المهام والواجبات بالكفاءة المطلوبة بنسبة 75% توافق على ذلك أي ما يعادل 45% فرد من عدد العتبة المختارة وهي حصة الأسد مقارنة بالنسب الأخرى حيث تليها نسبة 20% ما يقابلها 12 فردا بمحايد، لتكون النسبة الأخيرة 5% ما يعادل 03 أفراد لا يوفقون على أن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاح المهام والواجبات بالكفاءة المطلوبة نستنتج من خلال ما ذكر أنفاً أن عدد كبير من موظفي دار الثقافة يقرون بأهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الكفاءة المطلوبة عند القيام بالمهام الموكلة إليهم، ذلك أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة على سلوكيات الموظفين و أدائهم في العمل فهذه الفئة نرى أنه عندما يكون الموظف راضيا عن وظيفة يزداد احتمال انجازه لمهمة وواجباته بكفاءة و فعالية أكبر، فالموظفون الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكون أكثر دافعي و التزامينا وأكثر إنتاجية، فهم ينجزون مهامهم بشكل أسرع و أفضل تليها نسبة جد محتشمة من الأفراد قليلة مقارنة بالفئة الأولى ثم نسبة جد محتشمة من الأفراد الذين لا يوفقون على مدى مساهمة إنجاح الرضي الوظيفي في انجاز المهام ولا يرون عنصرا هاما بنجاح المنظمة.

جدول رقم (23) يوضح تطوير علاقات العمل بين الأقسام والمصالح المختلفة بتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام

النسبة المئوية%	التكرار	يجب تطوير العمل بين الأقسام والمصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام
78.3%	47	أوافق
16.7%	10	محايد
55%	03	لا أوافق
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والمصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام، فقد كانت أكبر نسبة من الموظفين توافق على ذلك بتعداد 47 فرد بنسبة 78.3%، بعدها نسبة الموظفين المحايدون بنسبة 16.7% ما يقابله 10 أفراد من العتبة فيما كانت نسبة الأفراد الجيبون بلا أوافق 05% أي 03 أفراد فقط من أفراد العتبة.

مما سبق نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين ترى أن تطوير العلاقات بين الأقسام و المصالح المختلفة أمرهم من أجل تجسيد روح التعاون و التكامل، أثناء تأدية المهام فوجود علاقات قوية و متينة بين الأقسام يساهم

بشكل كبير في تجسيد روح التعاون، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد، و قد خص معظم الباحثين هذه القواعد في تحيين كفاءة سير العمل فهم يرون أن التعاون الموظفون من مختلف الأقسام بشكل فعال يجعل سير العمل أكثر سلاسة وسرعة وانجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية، كما تتيح علاقات العمل المفتوحة تبادل الأفكار والخبرات مما يحفز على الإبداع و ابتكار حلولاً جديدة للمشاكل كما تراه الفئة أن علاقات العمل القوية تساهم في توحيد جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. في حين أن نسبة قليلة جداً غير موافقة على أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والمصالح لتجسيد الروح التكامل، وهذه النسبة القليلة جداً تعكس مدى الأهمية الكبرى لتحسين العلاقات بين الأقسام والمصالح، والقناعة التامة للمبشرين بذلك فهو يعزز التواصل الفعال وبناء الثقة كما يعزز العمل الجماعي.

الجدول رقم (24) يوضح مدى تطابق معتقدات العمال مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الأعراض التنظيمية
48.3%	29	نعم
51.7%	31	لا
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن نسب المبحوثين المجهين عن مدى تطابق معتقدات العمال مع المعتقدات التنظيمية ، كانت الأغلبية ترى أن هناك اختلاف و ذلك بالنسبة 51.7% إي 31 فرد من العينة في حين أن نسبة 48.3% أي 29 فرد يقرون وجود تطابق في المعتقدات.

تفسر البيانات الواردة في الجدول تقارب بين آراء المبحوثين الذين أقرروا وجود اختلاف بين المعتقدات العمال ومعتقدات التنظيمية، حيث أن هذا التطابق يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة فعندما يشعر الموظفون بان معتقداتهم تتماشى مع معتقدات المنظمة يصبحون أكثر التزاماً لها وولاء لها، مما يجعلهم يعملون على تحسين جودة أداء عملهم ، كما يساهم هذا التطابق في انخفاض معدل دوران الموظفين، فيفضلون البقاء في المؤسسة التي تشاركهم نفس القيم والمعتقدات، أما بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بأن هناك اختلاف بين معتقداتهم ومعتقدات المنظمة فأرجعوا ذلك إلى عدم وضوح قيم المنظمة و معتقداتها ، كما يرجعون ذلك الى عدم فاعلية التواصل مع الموظفين حول هذه القيم والمعتقدات وعدم إشراكهم في عملية ، تحديد وتطوير قيمها ومعتقداتها بالإضافة إلى ضرورة وجود المصادقية أي تكون صادقة في توضيح قيمها ومعتقداتها، إذ تتجنب أي سلوكيات تناقضها.

جدول رقم (25) يوضح قيام المؤسسة باحتفالات دورية تكريمية

النسبة المئوية %	التكرار	تقوم المؤسسة باحتفالات دورية تكريمية
38.3%	23	نعم
61.7%	37	لا
100%	60	المجموع

يشير الجدول الموضح اعلاه الى ان نسبة معتبرة من الموظفين ترى ان المؤسسة لا تقوم باحتفالات تكريمية بصفة دورية وكانت نسبتهم 61% بما يقابله 37 مفردة في حين اجاب ما نسبته 38.03 أي 23 فرد بأن المؤسسة تقوم باحتفالات دورية تكريمية.

يتضح من خلال الجدول أن عدد من أفراد العينة أجاب بنعم، أي أن المؤسسة تقوم بإجراء حفلات تكريمية دورية فهم يرون أن الاحتفالات التكريمية المقدمة من طرف المؤسسة والتي تكون في مجملها مرة واحدة على مدار السنة كافية، في حين يرى البعض الآخر و هم أعلى نسبة أن هذه الاحتفالات ليست دورية ولا تشمل جميع الموظفين، وإنما تقتصر على بعض العمال والموظفين، فهم يرون أن هذه الحفلات عندما تكون دورية تعتبر من أفضل الطرق لتعزيز الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على العمل بجد واجتهاد وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل تكريم الموظفين المتميزين وحفلات شهرية لتكريم موظف الشهر، وذلك من اجل تحفيز الموظفين لزيادة أدائهم.

الجدول رقم (26) اجتماع الادارة مع الموظفين والعمال من اجل اتخاذ القرارات الهامة ودور ذلك في بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		تجتمع الادارة مع الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الهامة بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	13	00%	00	23.1%	03	69%	22	موافق
100%	17	5.9%	01	23.3%	07	17.6%	03	محايد
100%	30	3.3%	01	76.6%	13	73.3%	10	غير موافق
100%	60	3.4%	02	38.3%	23	58.3%	35	المجموع

يوضح الجدول دور اجتماع الادارة مع الموظفين من اجل اتخاذ القرارات الهامة وعلاقاته ببذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، حيث أن أكبر عدد من مفردات العينة والتي يقدر عددها بـ **35** فرد اي ما يعادل **58.3%** يرى أنه يقدر اشراك الموظف في عملية لتخاذ القرار تزيد من بذلهم لجهود من اجل انجاز أعمالهم في الوقت المحدد. في حين نرى ما نسبته **38.3%** أي بمعدل مفردتين (**02**) لا يوافقون على ذلك وهي نسبة جد قليلة في حين كانت نسبة **38.3%** أي **23** فرد محايدين.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة جدا من الموظفين، الذين لديهم قناعة ان اشراكهم في اجتماعات اتخاذ القرار لها دور كبير في زيادتهم لبذل الجهد الكافي و القيام بالعمل في الوقت المحدد،

ذلك لأن الاجتماع بهم من أجل اتخاذ القرارات الهامة يصبحون أكثر مسؤولية، مما يؤدي إلى تحسن نوعية القرارات حيث تكون هناك العديد من وجهات النظر المختلفة من قبل الموظفين و اختيار أفضلها و أحسنها بالإضافة إلى أن ذلك يزيد من ثقتهم بأنفسهم و تحفيزهم على العمل كما أن الاجتماعات تساهم بشكل كبير في تحسين التواصل بين الإدارة و الموظفين مما يؤدي إلى تقليل سوء الفهم والنزعات وكذا زيادة الابتكار، لأنه أصبح لديهم حرية أكبر في طرح أفكارهم ومعتقداتهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (27) يوضح قيام مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال من أجل طرح

انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل

النسبة المئوية %	التكرار	يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل
21.7%	13	موافق
30%	18	محايد
48.3%	29	غير موافق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن قيام مدير المؤسسة باجتماعات مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل، فكانت الاجابات كالتالي أكبر نسبة والمقدرة بـ 48.3% أي 29 مفردة أجابه بعدم وجودها مثل هذه الاجتماعات في حين نسبة قليل والمقدرة بـ 21.7% أي ما يقابلها 13 فرد من العينة إجابة بـ موافق أي 21.7% بينما 18 فرد بما نسبته 30% أجابوا بمحايد.

تشير النسب المذكورة إلى انقسام في الآراء حول قيام مدير المؤسسة باجتماعات مع الموظفين والعمال، لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل حيث ان النسبة الاعلى ترى عدم وجود مثل هذه الاجتماعات، والتي تكون بصفة نادرة جدا بالإضافة إلى قلة المشاركة فهم لا يشاركون بشكل كاف في هذه الاجتماعات وان آراءهم لا تأخذ بعين الاعتبار في حين ان نسبة قليلة جدا تأكد وجود هذه الاجتماعات وفعاليتها رغم ندرتها. نستنتج من خلال هذه النتائج ان هناك حاجة ملحة ورغبة من طرف الموظفين بتكثيف الاجتماعات من اجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل، بالإضافة إلى الحاجة لتحسين هذه الاجتماعات، وذلك من

اجل تشجيع المشاركة في النقاش والاستماع الى آرائهم باهتمام، وبناء على ما يتم التوصل اليه في الاجتماع يجب اتخاذ الاجراءات وذلك من اجل خلق لبنة عمل أكثر ايجابية وفعالية.

الجدول رقم (28) يوضح حرص المؤسسة وبشكل رسمي على اعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات

الخاصة بالعمل

النسبة المئوية %	التكرار	حرص المؤسسة على اعلام موظفيها بشكل رسمي بكل المستجدات
26.7%	16	موافق
30%	18	محايد
43.3%	26	غير موافق
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول مدى حرص المؤسسة وبشكل رسمي على اعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل حيث ان نسبة كبيرة من المبحوثين والمقدرة بـ 43.3% اي 26 فرد من العينة الاجمالية اجابوا بان المؤسسة لا توافيهم بكل المستجدات في حين نسبة قليلة توافق على ذلك بمعدل 26.7% أي 16 مبحوث بينما 18 فرد محايد اي 30% من المبحوثين.

من خلال ما سبق تشير نسبة الاشخاص المحايدون الى انه ليس لديهم اراء حاسمة حول هذا الموضوع حيث نلاحظ تباين وفرق كبير بين الفئة الموافقة على انه يتم اعلامهم بمختلف المستجدات، في حين نسبة كبيرة جدا ترى غير ذلك ، وهذا ما يوحي بوجود اختلالات، فالفئة غير الموافقة تشعر بان المؤسسة لا تشاركهم المعلومات الكافية المتعلقة بمستجدات العمل ، و احيانا تقتصر هذه المشاركة على لوحة الاعلانات فقط والتي تعتبر قناة اتصالية غير فعالة مما يفرض على المؤسسة استخدام قنوات تواصل متنوعة بالإضافة الى الشفافية مع كافة الموظفين والعمال دون اقصاء فئة معينة.

الجدول رقم (29) يوضح توفير المؤسسة مناخا تنظيميا مساعدا على الابداع والابتكار

النسبة المئوية %	التكرار	توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعدا على الابتكار والابداع
16.7%	10	موافق
8.3%	05	محايد
75%	45	غير موافق
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات المذكورة اعلاه ان ما نسبته 16.7% أي 10 مفردات توافق بان دار الثقافة والفنون توفر مناخا تنظيميا مساعدا على الابداع والابتكار في حين ان النسبة الاعلى والمقدرة بـ 75% اي 45 من أصل 60 تنفي ذلك بينما 05 منهم بما يقابل 8.3% محايدون

وبناء على ما سبق تشير النتائج الى ان غالبية الموظفين لا يشعرون بان المؤسسة توفر لهم مناخا تنظيميا مساعدا على الابداع والابتكار ذلك لعدة اسباب أولها: وجود ثقافة مغلقة لا تشجع على طرح الافكار الجديدة، وكما سبق من خلال تحليل الجداول السابقة مثل احتكار المعلومة وعدم اشراك العاملين لعملية اتخاذ القرارات وعدم عقد اجتماعات دورية لإعلام الموظفين بالمستجدات وتزويدهم بالمعلومات وعدم الاعتراف بالإجازات وهذا ما تم التوصل اليه من خلال ما سبق. اما الفئة القليلة والتي ترى وجود مناخ تنظيمي مساعدا على الابتكار ففي الغلب هي الفئة التي تقوم المؤسسة بإشراكها في اتخاذ القرار بصفة فعلية واعلامها بكافة المستجدات، وهذا ان دل على شيء فهو يدل على وجود فروقات في التعامل مع الموظفين وعدم وجود عدالة في ذلك.

الجدول رقم (30) يتوقع الموظف من ادارة المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار الجهود والتي يبذلها الموظف الكفاء والمميز.

النسبة المئوية %	التكرار	يتوقع الموظف ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز
08.3%	05	دائما
33.3%	20	أحيانا
58.3%	35	نادرا
100%	60	المجموع

تشير نتائج الجدول الى ان توقعات الموظف او العامل بان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز بنسبة 58.3% اي 35 فرد لا يتوقعون ذلك الا بشكل نادر، في حين نسبة قليلة جدا وهي 08.3% اي بمعدل 05 افراد من مجموع العينة يتوقعون ذلك وهم الذين أجابوا بنعم، في حين 20 منهم اي 33.3% يرون ان احيانا يتوقعون من المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز.

تشير النتائج الى ان غالبية الموظفين (58.3% و 33.3%) لا يشعرون بان ادارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز دائما، او حتى احيانا ومجموعة قليلة جدا من الموظفين عبرت عن ثقتهم الدائمة بان الادارة تقدر جهود الموظف الكفاء ، وهذه التوقعات لها عدة اسباب منها عدم وجود نظام واضح للمكافآت المعنوية والمادية بالإضافة الى عدم الاعتراف بالإنجازات ، فالموظف بدار الثقافة والفنون لا يشعر بان الادارة تقدر إنجازاته بشكل كاف ولا تقدر جهودهم ،فهذه النتائج تشير الى وجود هوة بين توقعات الفرد اتجاه المؤسسة وبين ردود فعل المؤسسة اتجاه العامل مما يخلق حاجة كبيرة الى تحسين ثقة الموظفين بالإدارة وبناء علاقات قوية وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود من اجل تحقيق افضل النتائج .

الجدول رقم (31) يوضح توفير المؤسسة الامان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية

النسبة المئوية %	التكرار	توفير المؤسسة الامان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية
08.3%	05	دائما
53.3%	32	أحيانا
38.3%	23	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الموضح اعلاه والمتضمن توفير المؤسسة للأمان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية فكانت اجابة اغلبية الموظفين بندرة ذلك بنسبة 38.3% اي 23 فرد في حين اجاب 32 موظف اي 53.3% من حجم العينة بان ذلك يحدث احيانا، واجابت نسبة جد محتشمة والمقدرة بـ 05 افراد من أصل 60 فرد اي بما يعادل 08.3% بان ذلك يحدث دائما.

وبناء على ذلك نستنتج ان النتائج تشير الى ان غالبية الموظفين يتفقون ان المؤسسة لا توفر لهم الامان الوظيفي رغم التزامهم بالقوانين الداخلية، وهذا راجع الى سياسة المؤسسة الحالية، والتي لا تحرص على ان يشعر الموظف بالأمان الوظيفي، لان هذا الاخير هو بالدرجة الاولى نتيجة لممارسات المسؤول وسياسته اتجاه الموظفين وهذا ما أثر سلبا على تحسين جودة ادائهم الذي يكون متذبذبا وضعيفا كما يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (32) يوضح توقعات ادارة المؤسسة بقيام الموظف بكافة مهامه مدام يحصل على حقوقه

الوظيفية التي تنص عليها القوانين

النسبة المئوية %	التكرار	تتوقع ادارة المؤسسة بقيام الموظف بكافة مهامه مدام يحصل على حقوقه الوظيفية التي تنص عليها القوانين
90%	54	موافق
3.3%	02	محايد
6.7%	04	غير موافق
100%	60	المجموع

تشير النتائج الى ان غالبية الموظفين يتوقعون من الادارة ان تطالبهم بأداء جميع مهامهم طالما انهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها القوانين وذلك بنسبة 90% ما يعادل 54 مفردة في حين انه هناك مجموعة قليلة جدا غير موافقة بنسبة 6.7% من الموظفين اي 04 افراد فقط في حين يعبر 3.3% اي 02 من افراد العينة محايدون اتجاه توقعات الادارة.

من خلال تحليل هذه المعطيات الكمية المذكورة سابقا نلاحظ اجماع على توقعات الادارة من الموظف في حين حصوله على حقوقه الوظيفية، وذلك لأنهم يرون انه من العدالة ان تطالبهم المؤسسة بأداء جميع مهامهم وان يكون ادائهم الوظيفي جيد بالإضافة الى التزامهم طالما انهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية.

الجدول رقم (34) يوضح مدى تناسب الصلاحيات الممنوحة لكل عامل مع حجم مسؤولياته

النسبة المئوية %	التكرار	تناسب الصلاحيات الممنوحة لكل عامل مع حجم مسؤولياته
03.3%	02	دائما
60%	36	أحيانا
36.7%	22	نادرا
100%	60	المجموع

يشير الجدول الى ان نسبة كبيرة من مفردات العينة ترى انه احيانا تتناسب الصلاحيات الممنوحة لكل عامل مع حجم مسؤولياته بنسبة 60% اي 36 فرد وتليها نسبة 36.7% اي 22 فرد يرون انه نادرا ما يتم ذلك في حين ان اقل نسبة 03.3% ممن يرون انه لا تتناسب الصلاحيات الممنوحة لكل عامل مع حجم مسؤولياته.

- مما سبق نستنتج ان الصلاحيات الممنوحة لكل عامل لا تتناسب وحجم مسؤولياته، فمنهم من يشعر انهم لا يمتلكون الصلاحيات الكافية للأداء مهامهم بشكل فعال، كما ان مسؤولياتهم تزداد بشكل كبير والصلاحيات الممنوحة لهم ضئيلة مقارنة بحجم المسؤوليات، في حين مجموعة اخرى تمنح لهم صلاحيات أكبر من حجم مسؤولياتهم.

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع ومدى بذل العمال والموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف

المجموع		لا		نعم		تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع بذل العمال والمنظفون الجهود اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	النسبة	التكرار	
00	00	00	00	00	00	دائما
%100	27	%87.5	22	%12.5	05	أحيانا
%100	33	%91.7	30	%8.5	3	نادرا
%100	60	%86.66	52	%3.33	08	المجموع

من خلال البيانات في الجدول الممثل اعلاه ترى ان نسبة كبيرة من عمال وموظفي دار الثقافة والفنون يرون انه ما يبذل الموظفون لجهود، اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة انطلاقا من عدم تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع، وذلك بمعدل 8 مفردات بما يعادله 13.33 % في حين كانت أكبر نسبة والمقدرة ب 86.66 % أي بمعدل 52 مفردة ترى ان المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز والعقوبات على الجميع وذلك فان عمال دار الثقافة لا يبذلون الجهود الكافية لتحقيق الاهداف المؤسسة.

بناء على ذلك يتضح من خلال النسب الواردة اعلاه تجد ان هناك علاقة قوية بين تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع، وبين بذل الموظفين الجهود اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة، حيث تعتبر العقوبات والحوافز من اهم الادوات التي تستخدمها الادارة لتحفيز الموظفين على العمل بجد واخلاص بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة و لكن يجب تطبيق هذه الادوات بشكل عادل و شفاف لضمان تحقيق افضل النتائج، فتعزيز

الشعور بالعدالة اثناء تطبيق العقوبات و الحوافز يساهم في زيادة الثقة بالإدارة، مما يساهم في تحسين الاداء والانتماء.

والانتاجية وخلق بيئة عمل ايجابية تشجع على التعاون والمشاركة، وعلى العكس من ذلك وهو ملاحظ في المؤسسة محل الدراسة والتي تعتمد على نظام غير عادل في تطبيق نظام العقوبات والحوافز مما يولد الاحساس بالظلم والاستياء وزيادة التوتر والصراعات، مما يؤثر سلبا على بيئة العمل وبشكل عام على اداء الموظف بشكل خاص.

الجدول رقم (36) يوضح دور التحفيز في تحقيق الانتماء الدائم للمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	من يشعرك بالتحفيز والانتماء الدائم للمؤسسة
78%	47	نعم
21.7%	13	لا
100%	60	المجموع

تشير النتائج اعلاه الى ان غالبية الموظفين بنسبة 78.3% أي 47 من المبحوثين يشعرون بان التحفيز يساعدهم على الشعور بالانتماء الدائم للمؤسسة في حين 21.7% أي ما يعادل 13 موظف عبر عن عدم شعورهم بالانتماء الدائم للمؤسسة رغم وجود التحفيز.

وبناء على ما سبق من معطيات نلاحظ ان التحفيز دور جد مهم في شعور العاملين بالانتماء الدائم، ذلك لان التحفيز يشعدهم بالتقدير من قبل الادارة مما يعزز شعورهم بالانتماء الى المؤسسة ، مما يساعدهم لتحفيز في المساهمة بشكل فعال لتحقيق اهداف المؤسسة مما يساعدهم على خلق بيئة عمل ايجابية تشجع التعاون و المشاركة، مما يعزز الشعور بالانتماء اما عن الذين اجابوا بان التحفيز لا يشعدهم بالانتماء فقد ارجع سبب ذلك الى عدم وضوح اهداف المؤسسة بشكل واضح، مما يقلل شعورهم بالانتماء الدائم للمؤسسة بالإضافة الى ان بعض الموظفين لا يريدون البقاء في المؤسسة لوقت طويل و ذلك لا يشعرون بالانتماء لها رغم وجود تحفيز.

الجدول رقم (37) يوضح حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموظف واسهامه في رفع الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموضوع ساهم في رفع ادائك
45%	27	نعم
85%	33	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان 45% من العمال والموظفين لدار الثقافة أي 27 موظف بان حرص المسؤول على الرقابة الذاتية يساهم في رفع ادائهم بينما نرى الاغلبية من ذلك أي نسبة 55% بمعدل 33 مفردة من عينة البحث ان حرص المسؤول على الرقابة الذاتية لا يساهم في رفع ادائهم.

نلاحظ عدم اتفاق غالبية الموظفين على ان حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموظف يساهم في رفع الأداء، بينما المجموعة الاخرى ترى العكس من ذلك، و لعل اسباب عدم الاتفاق يرجع الى شعور الموظف المراقب بعدم الحرية و التقييد مما يقلل قدرتهم على اتخاذ القرارات، بالإضافة الى شعوره بقلّة الثقة في قدراته و إمكانياته، فقد أجاب أحد الباحثين بما يلي أن "المسؤول متحيز يراقب فئة دون الأخرى، ويحرص على ان يجعل الموظف يشعر بالنقص و عدم وكفاءته " كما اجاب مباحث اخر ان "المسؤول يراقب الملتزم و يعاقبه" بالإضافة الى ا اجابة عدد من الباحثين ان "ضميرهم المهني يلزمهم بأداء مهامهم و ليس رقابة المسؤول"، اما الفئة التي تؤيد الرقابة الذاتية للمسؤول فهي ترى ان ذلك يساعد على تحسين ادائهم من خلال الالتزام بالوقت و اداء المهام في الوقت المحدد و قد عبر احد الباحثين على ذلك لقوله " إن الرغبة في تحسين الاداء لكي لا يحصل على ملاحظات سلبية " ، كما يرى بعض الموظفين ان الرقابة تجعل لديهم الرغبة في التحسين المستمر ، كما اجاب احد افراد العينة بما يلي : " تساهم رقابة المسؤول بشكل مباشر بأداء الموظف وذلك لحرص هذا الاخير على ارضاء المسؤول و محاولة تجنب العقوبة الناتجة عن تقصير الاداء "

الجدول رقم (38) يوضح في المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بزيادة الاداء

النسبة المئوية %	التكرار	مشاركته في اتخاذ القرار يزيد من رفع الاداء
91.7 %	55	موافق
3.3 %	2	محايد
5 %	3	غير موافق
100 %	60	المجموع

يبين الجدول اعلاه ان نسبة جد كبيرة من الموظفين يرون ان مشاركتهم في اتخاذ القرار يزيد من رفع ادائهم وذلك بنسبة 91.7 % أي 55 فرد من مجموع العينة في 03 فقط قاموا بنفي ذلك ال بنسبة 5% اما 02 المتبقون من أصل 60 فرد كانوا محايدون.

من خلال معطيات الجدول نستنتج ان الاغلبية الساحقة للموظفين يؤيدون مشاركتهم في اتخاذ القرار، و مساهمة في رفع الاداء لديهم ذلك لان مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم بالمسؤولية، كما تساهم في تحسين جودة القرارات، و ذلك من خلال استفادة الادرة من خبراتهم و معارفهم المتنوعة كما تشجعهم على تقديم افكار جديدة ، و مبتكرة و بالتالي تساهم بشكل فعال في تحقيق اهداف المؤسسة، اما الفئة القليلة جدا التي لم تؤيد اهمية المشاركة في اتخاذ القرار فقد يرجع ذلك الى قلة الخبرة لديها او الخوف من الفشل لا يملكون القدرة على تحمل مسؤولية قراراتهم.

الجدول رقم 39 يوضح العمل ضمن الفريق في المؤسسة ومساهمته في رفع الاداء.

النسبة المئوية %	التكرار	العمل ضمن الفريق في المؤسسة يرفع من مستوى ادائك
61.7%	37	دائما
38.3%	23	أحيانا
20%	00	نادرا
100%	60	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول ان 61 % من عمال دار الثقافة يؤيدون العمل ضمن الفريق ومساهمته في رفع الاداء اما 23 منهم اي ما يعادل 38 % ترى انه احيانا يساهم العمل ضمن الفريق في تحسين ورفع مستوى الاداء لديهم بينما انعدمت نسبة الموظفين الذين يرون انه نادرا ما يساهم العمل ضمن الفريق في تحسين ظروف العمل. بعد الاشارة الى النسبة المذكورة اعلاه نستنتج ان غالبية الموظفين يؤيدون العمل ضمن الفريق، وانه يساهم في رفع مستواهم بشكل دائم وذلك لأنه يساعد على ارساء مبدا التعاون، وتبادل الخبرات بالإضافة الى تحسين مهارات التواصل

والشعور بالدعم والتحفيز هذا كله من شأنه مساعدتهم في انجاز مهامهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية كما يساعد في تحقيق الاهداف بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وعلى النقيض من ذلك نرى جزء من العينة ان العمل ضمن الفريق يساهم في رفع مستوى ادائهم احيانا وقد يرجع ذلك الى شخصية الفرد، فقد لا يفضل بعض الموظفين العمل ضمن الفريق او لقلة التجانس بين اعضاء الفريق او لكبر حجم الفريق مما يؤدي الى صعوبة التنسيق، والتواصل بين اعضاءه مما فقد يقلل من فاعلية العمل الجماعي.

الجدول رقم (40) يوضح مدى مساهمة الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول في تحسين الاداء

النسبة المئوية %	التكرار	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول اسباب من اسباب تحسين ادائهم
68.3%	41	نعم
31.7%	19	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول اعلاه مدى مساهمة الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول في حسب 41 من مجموع العينة اي نسبة 68.3% يؤيدون ذلك بينما ما تبقى من العينة قام بنفي ذلك، والمتمثل عددهم في 19 فرد 31.7%. يتضح من خلال ما سبق ان غالبية الموظفين تعتقد ان الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول يساهم في تحسين أدائهم، ذلك لأنه يشعروهم بالتقدير والاحترام مما يعزز شعورهم بالانتماء، كما يزيد من حماسهم للعمل. بالإضافة الى ان الشكر والتشجيع يعتبر نوع من التحفيز المعنوي لديهم كما يساهم في تحسين العلاقات بين الادارة والموظف، اما النسبة التي نفت ذلك لأنهم يشعرون بعدم الصدق الشكر والتشجيع او قد تكون لديهم الرغبة في المكافآت والتحفيزات المادية.

الجدول رقم 41 يوضح الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الاعتماد على الذات في تنفيذ عملك
53.3%	32	مرتفع
43.3%	26	متوسط
3.3%	02	منخفض
100%	60	المجموع

يوضح الجدول اعلاه مدى الاعتماد الموظفين بدار الثقافة والفنون على الذات في انجاز أعمالهم، حيث يرى غالبية الموظفين اي اعتمادهم على الذات بشكل مرتفع بنسبة 53.3% اي 32 منهم يرى ذلك بينما 26 فرد اي 43.3% يروا ان اعتمادهم على الذات يكون متوسط، اما الفئة التي ترى ان اعتمادها على الذات منخفض فهي قليلة جدا وتقدر بـ 02 اي 3.3% فقط.

من خلال المعطيات المذكورة سابقا نلاحظ ان اعتماد موظفي دار الثقافة والفنون، على الذات في تنفيذ أعمالهم يكون بشكل مرتفع، وقد يرجع ذلك الى الخبرة في العمل او الشعور بالمسؤولية، بالإضافة الى الثقة بالنفس ورغبتهم في تحقيق الاستقلالية، مما يتيح لهم حرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، اما افراد العينة الذين يرون انهم يعتمدون على الذات في تنفيذ عملهم بشكل متوسط، فقد يرجع ذلك الى قلة الخبرة، فكما سبق الذكر هناك مجموعة كبيرة من الموظفين هم حديثو التوظيف ضمن جهاز المساعدة على الادمج المهني حاملي الشهادات مما يجعل لديهم الحاجة الى المساعدة، وقد يرجع ذلك احيانا الى عدم وضوح التعليمات فأحيانا يكلف الموظف بمهام تكون غامضة او حديثة مثل الرقمنة حديثا، فقد يلجأ الموظف الى المساعدة من طرف موظفين آخرين داخل المؤسسة وأحيانا خارجها.

الجدول رقم 42 يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة في زيادة معدلات التماسك بين

العمال:

النسبة المئوية %	التكرار	الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العمال
28.3%	17	موافق
25%	15	محايد
46.7%	28	غير موافق
100%	60	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من الموظفين تنفي وجود ثقافة تنظيمية تزيد من معدلات التماسك بين العمال وذلك نسبة 46.7% اي 28 موظف في حين ترى 28.3% ان الثقافة التنظيمية السائدة تزيد من معدلات التماسك بين العمال والفئة الثالثة هي فئة محايدة بنسبة 25% اي 15 فرد.

يعتبر غالبية الموظفين عن اعتقادهم ان الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة والفنون، لا تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العمال وذلك راجع الى سبب مهم، ويعتبر من اكثر الاسباب التي ساهمت في ذلك وهو ضعف القيادة، فقد لا توفر القيادة في دار الثقافة والفنون التوجيه والدعم الكافيين للموظفين اضافة الى شعور بعض الموظفين بالتهميش وعدم التقدير، مما يؤدي الى قلة شعورهم بالانتماء ضف الى ذلك قلة الفرص العمل الجماعي، كما انه من اهم الاسباب التي جعلتهم يعتقدون بوجود ثقافة تنظيمية لا تساهم في زيادة معدلات التماسك هو وجود بيئة عمل سلبية، مما يقلل من حماس الموظفين. أما الموظفين الذين يعتقدون وجود ثقافة تنظيمية تساهم في زيادة معدلات التماسك، فذلك لأن هؤلاء توليهم قيادة المؤسسة اهمية خاصة، لهذه اسباب قد تكون شخصية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 43 يوضح قيام الموظفين بمهامهم طبقا لمعايير الجودة:

النسبة المئوية %	التكرار	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
31.7%	19	مرتفع
63.3%	38	متوسط
5%	03	منخفض
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اي نسبة قليلة من الموظفين يلتزمون بمعايير الجودة في أداء مهامهم مرتفع بنسبة 31.7% اي 19 فرد من العينة في حين نسبة كبيرة من العمال والموظفين ترى انهم يقومون بمهامهم طبقا لمعايير الجودة متوسط بمعدل 63.3% اي 38 موظف في حين عدد قليل جدا يرى ان موظفي وعمال دار الثقافة يقومون بمهامهم طبقا لمعايير الجودة بشكل منخفض بنسبة 5% ما يقابل 3 موظفين.

بناء على ما سبق ذكره نلاحظ ان غالبية الموظفين والعمال يرون ان ادائهم لمهامهم طبقا لمعايير الجودة يكون بشكل متوسط، من ذلك يعود لمجموعة من الاسباب كعدم وجود دورات تدريبية وتكوينية، كما سبق لنا الاشارة في تحليل الجدول المتعلق بالتدريب، بالإضافة الى بعض المؤشرات التي تم الاشارة اليها من خلال تحليلنا قراءتنا للجدول السابقة، كعدم تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الجميع بالإضافة الى ضعف تزويد الموظفين بمختلف المعلومات، وعدم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار، عدم وجود نظام للمراجعة والتحسين مما يؤدي الى قلة الاهتمام بالالتزام بمعايير الجودة، وعلى الصعيد المقابل فإن حجم قليل من حجم العينة الكلي يرى ان جودة الاداء بشكل مرتفع، وذلك الاسباب عديدة كالخبرة، والاقدمية والشعور بالمسؤولية او الرغبة في تقديم افضل ما لديهم وعليه نستنتج ان الثقافة التنظيمية السائدة اثرت وبشكل كبير على معايير جودة الاداء الوظيفي.

الجدول 44 يوضح مدى وجود تنسيق بين كافة المستويات الادارية وعلاقته بتحقيق جودة الاداء الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	هناك تنسيق مستمر بين كافة المستويات الادارية لتحقيق جودة الاداء الوظيفي
28.3%	17	دائما
71.7%	43	أحيانا
00%	00	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال الاجابات المسجلة في جدول الأعلاء نلاحظ ان ما نسبته 71.7% من إجمالي العينة يرون ان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق جودة الاداء الوظيفي يكون احيانا بينما 28.3% بما يقابلها 17 فرد يرون انه دائما يكون تنسيق بين كافة المستويات الادارية بينما نسبة من يرون، عملية تكون بصفة نادرة منعدمة تماما.

تشير النتائج المذكورة الى ان نسبة قليلة من الموظفين يعتقدون ان التنسيق بين كافة المستويات الادارية لتحقيق جودة الاداء الوظيفي يتم دائما، وذلك راجع الى قناعة هذه الفئة بعدم احتكار المعلومة وضرورة بناء الافكار والخيرات بينما الجزء الكبير، من العينة والذين يعتقدون بوجود تنسيق بين كافة المستويات من اجل تحقيق جودة اداء وظيفي يتم احيانا وذلك لوجود ضعف في قنوات الاتصال وقلة الثقة والتعاون بين كافة المستويات الادارية بالإضافة الى ضعف القيادة واحتكار المعلومة من طرف بعض الموظفين.

الجدول رقم 45 يوضح مدى جاهزية واستعداد الموظفين للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي:

النسبة المئوية %	التكرار	هل لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي
66.7%	40	دائما
33.3%	20	أحيانا
00%	00	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة كبيرة من عمال وموظفي دار الثقافة والفنون لهم جاهزية والاستعداد للعمل اوقات الدوام الرسمي بنسبة 66.7% ما يعادل 40 فرد في حين 20 فرد من حجم العينة اي 33.3% يقرون انه ليست لديهم الجاهزية للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي.

نستخلص من خلال النتائج الواردة اعلاه ان غالبية الموظفين مستعدون للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي دائما وذلك لرغبتهم في انجاز مهامهم او شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وايضا ذلك راجع شعور هؤلاء بالمسؤولية بينما المجموعة الاكثر ترى انها احيانا ليس لديهم الاستعداد والجاهزية للعمل خارج اوقات دوام الرسمي، وذلك لوجود ظروف شخصية تعيق ذلك او المسؤوليات العائلية، اضافة الى نوع الجنس فمثلا الذكور يستطيعون العمل خارج اوقات الدوام الرسمي على عكس الاناث، كما يعتبر عدم وجود دافع كافي وقوي للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي.

ثانيا: معالجة ومناقشة الفرضيات:

النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال دراستنا قمنا بطرح الفرضية العامة والتي مفادها «تساهم الثقافة التنظيمية بشكل واضح في تحسين جودة الأداء الوظيفي والتي حاولنا التأكد من صحتها من خلال صياغة مجموعة من الفرضيات الجزئية.

الفرضية الأولى: "وجود علاقة بين القيم التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين"، حيث تم البحث والاستقصاء لإثبات هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول مدى انتشار بعض القيم التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، فمن خلال التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها سابقاً، من خلال تفرغ البيانات وقراءتها وتوصلنا إلى النتائج التالية: أولاً: من خلال وجود المراقبة على أوقات الدخول والخروج على الموظفين دائماً 70 %، وكانت نتيجة معرفة مدى احترام الموظفين لمواقيت الدخول والخروج 83.20 % مرجعين ذلك إلى جانب الانضباط في شخصيتهم بالإضافة إلى الزامية القوانين كما أكد 95% من العينة وجود اجراءات عقابية تتواءم بين العقوبات التحذيرية والردعية الصارمة في نفس الوقت، كما أكدت النتائج على وجود احترام من طرف الموظفين اتجاه ادارة المؤسسة بنسبة 76.7%، اما عن سعي المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب فكانت النسبة 40%، يرون أن المؤسسة لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أما عن تعزيز المؤسسة لقيم المشاركة والتضامن فجاءت نسبة كبيرة و التي تقدر بـ: 40% تحمل هذه القيمة، وفي السؤال الاخير من المحور والذي حاولنا من خلاله معرفة تأثيرات هذه المؤشرات السابقة على الاداء فكانت اجابة الباحثين عن اذ ما كانت لهم الدافعية المطلوبة لتقديم أداء و وظيفي ذو جودة، فأجاب غالبية الباحثين بما يقدر بـ: 65.7% ليست لديهم الدافعية وأرجعوا ذلك لعدم اهتمام المسؤول بالجهود المبذولة بنسبة 33.3%. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ تأكيد المؤسسة على قيمة الوقت واهتمام المؤسسة البالغ بإدارة الوقت، وهذا ما ورد في دراسة الدكتور بشار عبد الحميد المجالي مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني (الأردن)¹ حيث ركزت هذه الدراسة على احترام الوقت وأهميته في رفع الاداء، وهو ما لاحظنا وجوده في المؤسسة بالإضافة إلى ان الدراسة ساطوح مهدية بنيل شهادة الماجستير بعنوان الثقافة الاجتماعية والتماسك الاجتماعية دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية (الجزائر)، والتي حاولت التعرف على القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة وتوصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة المشاركة وزيادة مستوى الرضا، وفعلاً هو ما تم ملاحظته خلال دراستها.

- وعليه نستنتج انه توجد علاقة قوية بين وجود القيم التنظيمية والاداء الوظيفي، وأن مؤسسة دار الثقافة والفنون اهتمت بمجموعة القيم منها قيمة ادارة الوقت في حين أهملت قيم أخرى كتعزيز المشاركة والتضامن بين أفرادها

¹ نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص19.

وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أدى الى وجود عدم الرضا الوظيفي وانخفاض في الدافعية للقيام بأداء ذو جودة عالية.

وهذا ما تنطلق منه النظرية البنائية الوظيفية والتي تعتبر اطارا مفيدا لفهم كيفية تأثير القيم التنظيمية المشتركة، والتي توفر إطار مرجعيا مشتركا للموظفين، مما يؤدي الى سلوكيات متسقة وداعمة لأهداف المنظمة، حيث يكونون أكثر التزاما من أجل تحقيق اهداف ونتائج أفضل.

الفرضية الثانية : والتي تمت صياغتها كالآتي " وجود علاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين الجودة الاداء الوظيفي للموظفين " وقد اثبت التحليلات الاحصائية ان إشراك العمال والموظفين يكون بطريقة غير فعلية اي مشاركة شكلية فقط وذلك ما نسبته 55% في حين ان المشاركة في اتخاذ القرار اثار جد ايجابية على الموظفين فهي تشعرهم بالانتماء بنسبة 36.7%، وتساعدهم على الاستقرار الوظيفي نسبة 28.3%، وبالنسبة لإعطاء فرص متساوية للموظفين لطرح افكار جديدة فأقرت نسبة 41.7% احيانا تتاح لهم الفرصة مناقشة الافكار الجديدة وقد اكدت نسبة 75% ان الرضا الوظيفي يساهم في انجاح المهام، كما يعتقد 78.3% من عمال وموظفي الثقافة والفنون بضرورة تطوير علاقات العمل بين الاقسام والمصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل اثناء تأدية المهام، اضافة الى ما سبق فإن 51.7% من حجم العينة اكد على عدم تطابق معتقداتهم مع معتقدات المؤسسة، وهذا ما تؤكدته دراسة " زياد سعيد خليفة" وهي دراسة مجراه على ضباط الكلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية تحت عنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"¹ والتي اكدت على دعم الابتكار والابداع والمشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير اساليب العمل وهو عامل مهم في تطوير اداء الموظفين وهذا ما توصلنا اليه أيضا، الا ان الاختلاف في النتائج المتوصل إليها، ففي المؤسسة الضباط تم تأكيد وضوح غايات واهداف الكلية، والتي يدركها الضباط بدرجة عالية وهو وضوح رسالة الكلية واستمالها على غايات واهداف تسعى لتحقيقها، بينما في المؤسسة محل دراستنا فأهدافها ورسالتها غير واضحة للعمال والموظفين، هذا ما جعل وجود فجوة واختلاف بين معتقدات المؤسسة ومعتقدات الموظفين، بالإضافة الى ان اشراك عمالها في عملية اتخاذ القرار وفي عملية مشاركتهم في بعض الاحيان فهي مشاركة غير فعلية وهو ما اثر على اداء الموظفين وشعورهم بعدم الانتماء لنستخلص في نهاية صدق الفرضية وهو وجود علاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين جودة الاداء الوظيفي.

¹ زياد خليفة، مرجع سابق، ص20.

وهو ما تشير اليه البنائية الوظيفية حيث ترى ان المعتقدات التنظيمية تشكل الاساسيات التي يبنى عليها الموظفون فمهمهم للمنظمة وسلوكهم داخلها، حيث تقدم المعتقدات المتعلقة بكفاءة المنظمة ودالة ممارستها واهتمامها بموظفيها إطارا ايجابيا يحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.

الفرضية الثالثة:

والتي تمت صياغتها كالآتي " تساهم الاعراف التنظيمية في تحسين جودة الاداء الوظيفي بمؤسسة دار الثقافة والفنون " من خلال مجموعة الاسئلة من عدمها ،فقد كانت نتائج تؤكد على ان نسبة 61.7% يؤكدون عدم وجود احتفالات دورية تكريمية، كما ان نسبة 50% من الموظفين والعمال يقرون بان المؤسسة لا تجتمع بينهم اثناء شروعاتها في اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بالعمل، 48.3% ينفون قيام مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال من اجل طرح انشغالهم ومشاكلهم بحضور من العمل، ضف الى ذلك عدم حرص المؤسسة على اعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات وذلك نسبة 43.3% ، كما ان 75% يؤكدون على ان المؤسسة لا توفر لهم مناخا تنظيميا مساعدا على ابداع والابتكار، وهي نفس النتائج التي توصلت اليها دراسة ساطوح مهدية والتي تم الاشارة اليها سابقا فقد اكد غالبية العمال بالمركب انه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة بالإضافة الى ان القرارات تتخذ من طرف المدير اضافة الى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب. حيث أنه ترى النظرية الوظيفية ان الاعراف التنظيمية من شأنها تحديد السلوكيات المتوقعة داخل المنظمة، مما يخلق بيئة تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية تحفز الموظفين على التعاون والابتكار، وتحقيق الاهداف وهذا ما حاولنا الوقوف عليه من خلال دراستنا.

الفرضية الرابعة:

والتي كان مفادها ما يلي تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين جودة الاداء الوظيفي " فقد اتضح لنا من خلال تحليلنا وقراءتنا للمعطيات الاستبيان وخاصة هذا المحور مجموعة من النتائج يأتي في مقدمتها 58.3% من حجم العينة ينفون وجود توقعات بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، وهذا الغياب مجموعة من المؤشرات كغياب الحفلات التكريمية الدورية ، وغياب تحفيز وغيرها ضف الى ذلك نسبة 53.3% يرون ان المؤسسة لا توفر لهم امان الوظيفي حتى ولو كانوا ملتزمون بالنظم والقوانين ، كما ان نسبة 90% يؤكدون ان توقعات المؤسسة بقيام الموظف بمهامه مادام يحصل على حقوقه الوظيفية التي تنص عليها القوانين ، كما قد اكد 78.3% بأهمية تحفيز ومدى مساعدتهم على الشعور بالانتماء الدائم للمؤسسة، كما ان نسبة 61.7% تركز فكرة العمل ضمن الفريق كعامل يساهم في تحسين أدائهم، وهو ما تؤكد عليه دراسة

الدكتور بشار عبد المجيد مجالي مدير الموارد البشرية والشؤون الادارية المشار اليها سابقا فقد أكد على ضرورة العمل الجماعي , كما أكدت دراسة إلياس سالم (2006-2007) دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ،دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALCAL وحدة EARA بالمسيلة. على ان جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة ففهي منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق انتاجية مرتفعة واداء جيد كما ان فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الانتماء والاتساق والرضا ويقل فيه الشعور بالاضطراب والاحباط¹ وهو ما توصلنا اليه من خلال دراستنا.

كما توصلنا الى ان 68.3% من العمال بدار الثقافة يرون ان الشكر والتشجيع المستمر من طرف المسؤول له اسهامات كبيرة في تحسين ادائهم الوظيفي كما أكد 86.66% من العمال ان نظام الحوافز والعقوبات لا يطبق على الجميع مما جعلهم لا يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف المؤسسة وهو ما توصلت اليه نتيجة دراسة ساطوح مهدية (2008-2009) بعنوان الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي فقد أكدت ان نظام الحوافز في المركب لا يقوم على العدالة وهذا ما يقلل من معدلات الولاء بالإضافة الى ان اغلبية افراد أكدوا انه لا توجد مشاركة في الاجتماعات الدورية من طرفهم وانما جميع القرارات تتخذ من طرف المدير واهمال عمال المركب، فمن خلال هذه النتائج يصبح هناك وجود علاقة بين التوقعات التنظيمية وتحسين الجودة الاداء الوظيفي.

نتائج محور الاداء الوظيفي:

من خلال المحور الخامس والذي استهدف تقييم الاداء الموظفين وعلاقة الثقافة التنظيمية السائدة أكدت النتائج ان نسبة 55% يؤكدون ان حرص المسؤول على الرقابة الذاتية لا يساهم في رفع ادائهم بالإضافة الى ان 91.7% ان المشاركة في اتخاذ القرار يساعدهم على زيادة ادائهم بالإضافة الى ان 91.7% يفضلون العمل ضمن الفريق لرفع من ادائهم كما أكد 46.7% ان الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة لا تعمل على زيادة معدلات التماسك بين العمال وأكد 71.7% على وجود تنسيق بين كافة المستويات الادارية بنسبة 71.7% احيانا يكون هناك تنسيق وليس دائما ,وهذه النتائج تدل على وجود علاقة قوية بين القيم والاعراف والمعتقدات التنظيمية السائدة بدار الثقافة وعلاقتها بتحسين جودة الاداء لدى العمال والموظفين بالمؤسسات.

ان جميع النتائج السافلة للذكر ماهي الا احدى اسقاطات النظرية التي انطلقنا منها في دراسة ,فنظرية البنائية الوظيفية تعتبر إطارا مقيدا لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الاداء الوظيفي حيث ان هذه النظرية تفترض ان جميع جوانب المنظمة بما في ذلك ثقافتها تعمل على تحقيق اهدافها كما انها تنطلق من ان القيم

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 21.

السائدة هي التي تمنح اهداف التنظيمات طابعا شرعيا يسعى النسق الاكبر الى تحقيقه وان كل فرد في المؤسسة عليه القيام بمهامه ووظائفه بشكل يبين وحدة تنسيق مهامه في نظام المؤسسة وهو مراكزنا عليه من خلال دراستنا فقد سلطنا الضوء على تعزيز قيم المشاركة والتضامن بين اعضائها وفكرة التنسيق بين مختلف المستويات والمصالح داخل المؤسسة وكذا زيادة معدلات التماسك بين العمال من اجل خلق بيئة تنسيقية متكاملة ومنسجمة

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

- من خلال تناولنا لموضوع " بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي " ومحاولة لمعرفة طبيعة التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها من (قيم ومعتقدات وأعراف وكذا التوقعات التنظيمية) تم التوصل إلى النتائج التالية:
- 1) وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت، وإدارته، ووجود احترام كبير لإدارة المؤسسة، وفي المقابل انعدام بعض القيم الأخرى كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتعزيز قيم التعاون والتضامن، وهذا ما جعل المؤسسة تفقد اتجاهها وبوصلتها، مما يُصعّب على أعضائها تحديد أهدافهم ورؤيتهم المشتركة، وهذا ما أثر بشكل واضح ومباشر على أداء الموظفين، فالقيم الثقافية تُساهم في خلق شعور بالهوية والانتماء لدى أعضاء المنظمة، وعندما تفتقر المؤسسة لهذه القيم، قد يشعر الموظفون بالانفصال والافتقار إلى الشعور بالانتماء. مما يُقلّل من التزام الموظفين ومشاركتهم في العمل، وهذا ما يُؤثّر سلبيًا على الإنتاجية والإبداع.
 - 2) إشراك المؤسسة لعمالها وموظفيها في عملية اتخاذ القرار مشاركة شكلية فقط، وعدم إعطائهم فرصة لطرح أفكارهم الإبداعية، مما أدى إلى انخفاض الدافعية والالتزام وارتفاع معدلات التغيب والتنقل وشعور الموظفين بعدم الرضا عن عملهم، مما قد يُؤدّي إلى ارتفاع معدلات التغيب والتنقل بين الوظائف. وكذا ضعف التعاون والعمل الجماعي فالمعتقدات التنظيمية المشتركة تساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة، وعندما تفتقر المؤسسة لهذه المعتقدات، قد يُواجه الموظفون صعوبات في التعاون مع بعضهم البعض، مما يُعيق تحقيق الأهداف المشتركة، وانخفاض الإنتاجية والإبداع، مما يُعيق تحقيق أهداف المنظمة.
 - 3) قلة الاجتماعات التي تجمع الإدارة بالموظفين لمناقشة انشغالهم ومشاكلهم وكذا عدم اعلامهم بمستجدات العمل بالإضافة إلى قلة الاحتفالات التكريمية، مما أدى إلى انخفاض جودة القرارة واحتكار المعلومة وتأثيراته السلبية على أداء الموظفين.
 - 4) تأكيد العمال على ضرورة الروح الجماعية والعمل ضمن الفريق، ومساهمته في رفع مستوى الأداء والروح المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

5) حسب ما اشارت اليه النتائج فان المؤسسة تعتمد على نظام عقوبات ونظام حوافز غير عادل بين الموظفين، واعطاء الصلاحيات بما لا يتوافق مع حجم المسؤوليات لبعض الموظفين، ما أدى الى غياب المساواة والعدالة مما أدى الى شعور الموظفين بحالة من بالظلم والاستياء.

6) غياب التواصل والشفافية: لا تُوفّر المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل بين أعضائها، ممّا يُؤدّي إلى سوء الفهم والارتباك.

7) غياب التقدير والاعتراف: لا تُقدّر المؤسسة جهود أعضائها وتُكافئهم بشكل كافٍ، ممّا يُؤدّي إلى انخفاض الروح المعنوية.

8) ارتفاع الصراعات: إن غياب القيم الثقافية أدى إلى تفاقم الصراعات بين أعضاء المنظمة، ممّا يُعيق التعاون والعمل الجماعي.

ما يمكن استخلاصه من خلال إجراء هذه الدراسة هو وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة تسود المنظمة وهو ما أكدته مجموعة، كبيرة من العمال والموظفين في المؤسسة، وأرجعوا سبب تدهور الأوضاع وكثرة الصراعات الى المسؤول والذي ساهم بشكل كبير في تدهور الثقافة التنظيمية في المؤسسة، على عكس الفترات السابقة التي كانت تشهد مناخ ملائم للعمل ومشجع على الابتكار ويعزز من روح التعاون وتنمية العلاقات الاجتماعية.

خلاصة الجانب التطبيقي:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة وما تم التوصل إليه من النتائج تبين لنا التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على تحسين جودة الأداء الوظيفي ، حيث كشفت لنا الدراسة انه كلما كانت القيم السائدة داخل المؤسسة تعمل على تحسين أداء الموظفين، من خلال زيادة الجدية والانضباط في العمل، بالإضافة إلى إعطاء أهمية للدور الذي تلعبه جماعية العمل وروح الفريق، ومشاركة العاملين في تسيير المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، وضرورة توفير جو للإبداع والتفكير والابتكار، وطرق عمل جديدة ومنح هامش لحرية المحاولة والخطأ بين العاملين، كلما زاد ذلك في تحقيق أداء متميز ذو مستوى عال، والعكس صحيح.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة وما تم التوصل إليه من النتائج تبين لنا التأثير الكبير للثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي، حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين، وهذا من خلال زيادة الجدية و الانضباط في العمل، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جماعية العمل و روح الفريق، و مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، توفير جو للإبداع والتفكير والابتكار وطرق عمل جديدة ومنح هامش حرية العمال في إبداء آرائهم، كل هذه القيم تعتبر وجه تحقيق أداء متميز ذو مستوى عال، وكلما أهملت هذه القيم والمعايير كان الأداء الوظيفي منخفض ومتدني وانطلاقاً من هذه النتائج، نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية و الإبداعية، وإشراكه و استشارته مما يشعره انه رقم مهم في المعادلة التنظيمية، ويدعم ولائه وإخلاصه في أداء عمله، إضافة إلى تحفيزه ومكافأته حسب جهده، بالإضافة الى نشر جو من العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم مؤشرات النجاح والتفوق والعامل المؤثر في صنع التميز التنظيمي، وإرساء مبدأ العدالة في كل من العقوبات والحوافز على حد السواء، حيث يمكن للمدراء والمسؤولين فهم كيفية تأثير ثقافة المنظمة على سلوكيات الموظفين وأدائهم، كما يمكن استخدام الأساليب والطرق الأكثر نجاعة لتطوير وتنفيذ مبادرات لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُحفز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل، واطافة الى ذلك يمكن استخدام برامج واستراتيجيات متعددة لتقييم فعالية التغيير التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وبعد الاطلاع على الواقع التنظيمي لدار الثقافة والفنون على معاشي لولاية تيارت، والذي تعيب فيه مجموعة من القيم كغياب الرؤية والرسالة، وغياب المساواة والعدالة، والتقدير والاعتراف، وغياب التواصل والشفافية والتي تدق ناقوس الخطر، ولهذا يجب الحرص على بناء الثقافة التنظيمية قوية داخل المؤسسة، والحفاظ عليها وحرصها على تحسين الأداء والابتكار وتحفيز العامل أكثر من اجل إعطاء الأفضل.

التوصيات والاقتراحات

التوصيات والاقتراحات:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة تمكننا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين جودة الأداء في المؤسسات.

- 1- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لنجاح وتفوق المؤسسة.
- 2- الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في الفرد باعتباره موردا رئيسيا.
- 3- فتح قنوات الاتصال بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.
- 4- الاستفادة من نظرة الموظفين الإيجابية حول موضوع الثقافة التنظيمية وذلك من خلال:
 - * إثراء زاوية الحوار على الموقع الإلكتروني بمساهمات جادة.
 - * اعداد ونشر دليل للوصول إلى ثقافة تنظيمية ناجحة داخل المؤسسة.
- 5- العمل على توفير الدعم المادي والنفسي للموظفين لرفع محتوى الأداء الوظيفي
- 6- تشجيع المبادرات الفردية وتوفير ظروف الإبداع
- 7- توفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وسهولة تدفق المعلومات
- 8- توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف عمله واهداف المنظمة ككل.
- 9- إقامة احتفالات دورية تكريمية لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولا المصادر:

I. القواميس والمعاجم:

- محمد بن منظور، لسان العرب المحيط، دار المعارف، مصر، ط1، 1969.
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، دار المعارف، مصر، ط2، 1998.
- محمد مرتضى الزبيدي، معجم تاج العروس، دار الفكر، مصر، 1988، ط1.

II. المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية

1/ الكتب:

- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- _ أحمد مرسي عطية، منهجية البحث العلمي: مفاهيم وأدوات وتطبيقات، دار الجامعة العربية للنشر سنة 2016
- أبوبكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مدخل تطبيقي. الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2005.
- الساعاتي سامية، الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
- المدهون موسى توفيق، الجزراوي ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، 1995.
- الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- تهابي حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- سيد محمد جاد الله، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة مطبعة العشري، جامعة قناة السويس.
- المغربي كامل: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1990.

- العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ط1.
- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط1 الأردن، 2009.
- جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جرينبرج جيرالد بارون روبرت، (تر) رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر 2004، ط7.
- جلال عبد الخالق، العمل مع الحالات الفردية، الإسكندرية، الكتب الجامعية الحديث، 2001.
- جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2000.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية، منظر استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، الأردن.
- حلیم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- زيان بن محمود جرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة ابناء الجراح، فلسطين، 2011.
- عثمان فراج الثقافة التنظيمية وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ديوان المطبوعات الجامعية لجزائر 1992.
- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، شارع فهد السالم، الكويت، طبعة3، 1997.
- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007.
- كامل بربر: غدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- لوزي موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان 2002.
- محمود أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص 121.

- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، 2015/2014.
 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
 - محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 - محمد السرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي دار الكتب للنشر، صنعاء، ط2، 2019.
 - مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
 - مصطفى عشوي، الموضوع: «الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية عبد الحفيظ مقدم أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات، الجزائر، ط01، 1993.
 - موريس أنجلس، (تر بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
 - محمد سيد فهمي، طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
 - مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999.
 - محمد السرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي دار الكتب للنشر، صنعاء، ط2، 2019.
 - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2014.
 - محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي منظمات العمال، دار وائل للنشر، عمان ط5.
 - نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000
 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
 - رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة. 2006
- 2/المجلات:**

- نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد 30 - سبتمبر، 2017 جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
- بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي مجلة افاق فكرية المجلد 09 العدد 01 الجزائر 2021.
- عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي. مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

- بروش زين الدين هدار، لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية. جامعة محمد خيضر (01) 2007.

3/الرسائل العلمية:

أ/رسائل الماجستير

- العاجز مصباح إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية 2011.

- المطيري فوزي عبد الله، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقته بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الماجستير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.

- شلوي أحمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، قدمت هذه الرسالة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005

- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بوبكر بلقايد - تلمسان، 2011-2012

- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008 / 2009.

- محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016.

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

- مرشح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية أساسية في محافظات شمال الصفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإدارة التربوية.

4/ المراسيم:

- مرسوم التنفيذي رقم 236-98 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 28 يوليو، 1998، يتضمن القانون الأساسي 24 لدور الثقافة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 55، ص5، الصادرة بتاريخ 5 ربيع الثاني 1419 هـ الموافق ل 29 يوليو 1988م.

- المرسوم تنفيذي رقم 244-74 مؤرخ في ذي القعدة عام 1394 الموافق 6 ديسمبر سنة 1974 يتضمن إنشاء دور الثقافة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 100، الصادرة ب تاريخ 29 ذو القعدة 1394 هـ الموافق 13 ديسمبر 1974م.

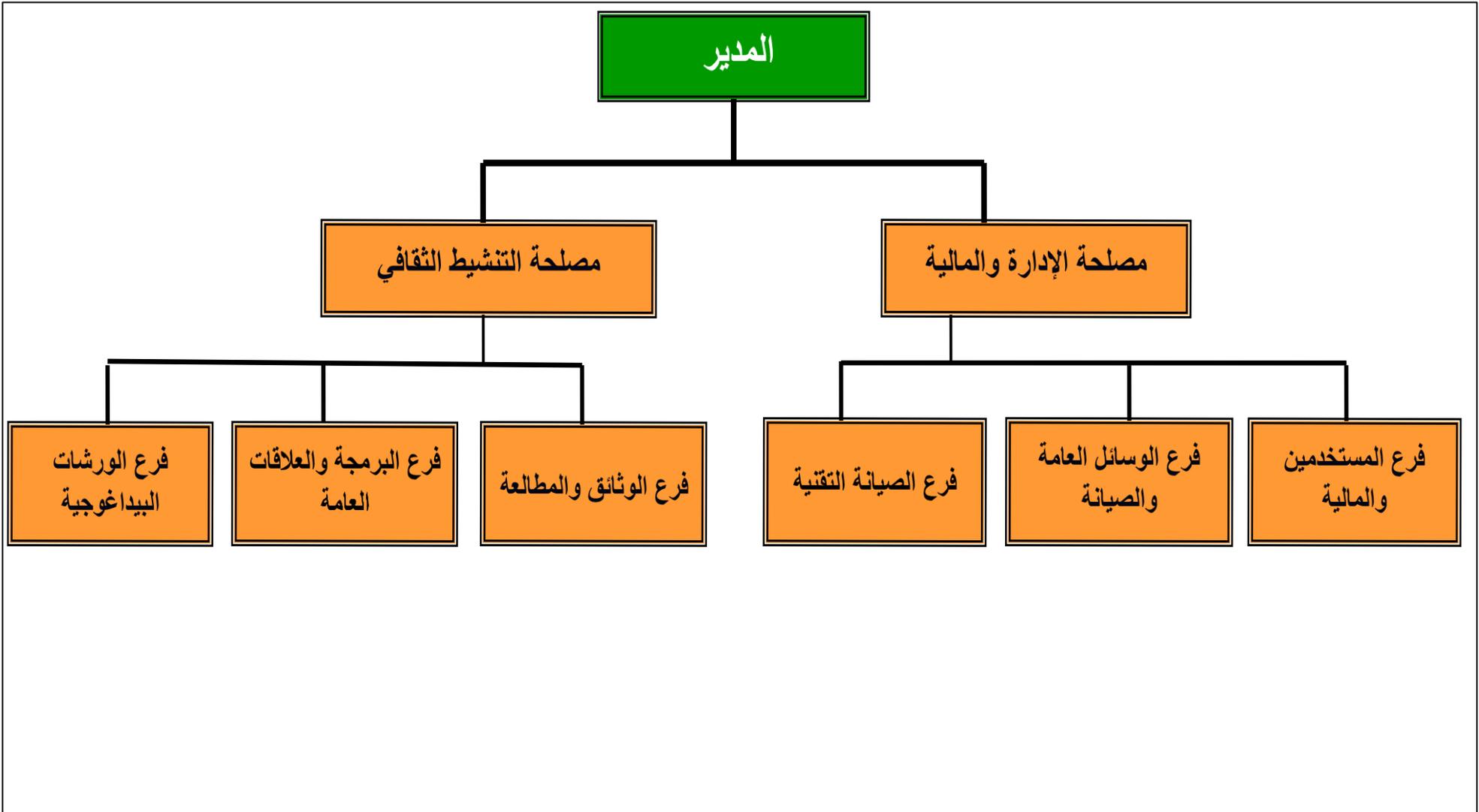
- القرار الوزاري رقم 187 المؤرخ في 19/09/1988 المتضمن انشاء دار الثقافة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990.
- Jeun Langatte, Jaques Muller Economie d'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 1999.
- Robbins, S, Organizational Behavior, concepts, controversies applications, 8 Edition, Englewood Cliffs, . New Jersy : (1998).
- Nougat M. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine. [Thèse de doctorat en génie industrielle]. ENSAM(2003).

- Soeters . J and H. Schreuder The Interaction between National and Organizational Culture in Accounting Firms. Accounting, Organisation and Society(1988).
- Dipak R,National Culture, Organizational Culture and corporate performance of Japanese Multinational companies. KEIEI TO KESAI Journal. Vol 83 Nr 3, (2003).
- Schein E.H Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey – Bass(2004).
- Byles, C.M et al : organizational of culture and performance, journal of managerial issues, vol 4, 1991.

الملاحق



نشأة دار الثقافة علي معاشي:

تعد دار الثقافة علي معاشي لولاية تيارت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تابعة لوزارة الثقافة والفنون.

أنشأت دار الثقافة بموجب المرسوم رقم 74 / 244 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1394 الموافق لـ 06 ديسمبر 1974 المتضمن إنشاء دور الثقافة¹، جاءت موافقة وزارة الثقافة مبدئياً واستمرت الاتصالات مع الوزارة الوصية حتى صدر القرار 22 الوزاري المتضمن إنشاء دار للثقافة تحت رقم 187 بتاريخ 09/19/1988.²

تبلغ مساحة دار الثقافة علي معاشي أكثر من 3 هكتارات وتم وضع حجر الأساس فيها سنة 2007 وفي سنة 2008 وبموجب المقرر الوزاري رقم 74 المؤرخ في 2008/12/30، تم افتتاحها وقد بدأ النشاط الفعلي لها في سبتمبر عام 2009، حملت تسمية الشهيد علي معاشي تزامناً مع الاحتفال بعيد الفنان في اليوم المصادف للاستشهاد الفنان علي معاشي يوم 08 جوان 2013، بحضور نخبة من الفنانين والمثقفين أمثال الفنان محمد عجايبي والشاعر سليمان جوادي ونخبة من فحول شعراء المنطقة.

تقع دار الثقافة علي معاشي في مركز ولاية تيارت وهذا طبقاً للمادة (3) من مرسوم التنفيذي رقم 236-98 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 28 يوليو 1998 يتضمن القانون الأساسي لدور الثقافة³.

المادة (7) يحدد التنظيم الداخلي لدور الثقافة الوزير المكلف بالثقافة 25 والوزير المكلف بالمالية تطبيقاً للمادة (7) من المرسوم التنفيذي رقم 236-98 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 26 الموافق 28 يوليو 1998 والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي لدور الثقافة.

يشتمل التنظيم الداخلي لدور الثقافة، تحت سلطة المدير، على ما يأتي:

__مصلحة الإدارة والمالية.

1 المرسوم تنفيذي رقم 244-74 مؤرخ في ذي القعدة عام 1394 الموافق 6 ديسمبر سنة 1974 يتضمن إنشاء دور الثقافة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 100 الصادرة ب تاريخ 29 ذو القعدة 1394 هـ الموافق 13 ديسمبر 1974 م.، الصادرة بتاريخ 2 القرار الوزاري رقم 187 المؤرخ في 19/09/1988/المتضمن انشاء دار الثقافة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55.

³ مرسوم التنفيذي رقم 236-98 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 28 يوليو 1998، يتضمن القانون الأساسي 24 لدور الثقافة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 55، ص 5، الصادرة بتاريخ 5 ربيع الثاني 1419 هـ الموافق لـ 29 يوليو 1988 م.

__مصلحة التنشيط الثقافي.

تتكون مصلحة الإدارة والمالية من الفروع التالية:

__فرع المستخدمين والمالية.

__فرع الوسائل العامة والصيانة.

__فرع الصيانة التقنية.

__ وتكلف بما يلي: التكفل بتوظيف مستخدمي المؤسسات وتسيير حياتهم المهنية.

__إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.

__التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.

__ضمان صيانة منشآت المؤسسة وتجهيزها.

__ضمان الدعم اللوجستي.

__ مصلحة التنشيط الثقافي والفني: تتكون مصلحة التنشيط الثقافي من الفروع التالية:

__فرع الوثائق والمطالعة.

__ فرع البرمجة والعلاقات العامة.

فرع الورشات البيداغوجية، وتكلف بما يلي:

__تشجيع إبداع الأعمال الفنية.

__تسهيل الأنشطة الثقافية وتشجيعها في وسط الجمهور العريض.

ضمان الشروط الضرورية للسير الجيد لمختلف الورشات البيداغوجية.

__التسيير الإداري ومهام دار الثقافة:

__تشجيع وتسهيل اللقاءات والحوار بين الجمهور والفنانين بتنظيم تظاهرات وعروض وتمثيل بصفة دائمة.

__تشجيع المطالعة العمومية وتطويرها.

__نشر وتشجيع نشر الوثائق والمجلات الثقافية.

ثانيا: التسيير الإداري ومهام دار الثقافة:

المواد التالية من الجريدة الرسمية للجمهور الجزائري تحدد لنا طبيعة التسيير العملي لإدارة دار الثقافة على

معاشي. المادة (6) يسير كل دار للثقافة مدير ويديرها مجلس توجيهي ولجنة تنسيق تقنية.

المادة (8) يعين المدير بقرار من الوزير المكلف بالثقافة وتنتهي مهامه حسب الأشكال التالية.

المادة (9) يعمل المدير في نطاق احترام إرشادات السلطة الوصية وتوجيهاتها، وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- يعتبر مسؤولاً عن السير العام لدار الثقافة مع احترام صلاحيات المجلس التوجيهي.
- يمثل دار الثقافة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين ويعين في الوظائف لم تتقرر طريقة أخرى للتعين فيها.
- يعد التقارير التي تعرض على مداورات المجلس التوجيهي.
- يسهر على تطبيق نتائج مداورات المجلس التوجيهي بعد مصادقة السلطة الوصية عليها.
- يتولى مهام كتابة المجلس التوجيهي.
- يعد الميزانية ويلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها.
- يبرم كل الصفقات والاتفاقيات واتفاقيات المتصلة بالأنشطة الثقافية باستثناء تلك التي تستدعي الموافقة المسبق. للسلطة الوصية وبعد مصادقة المجلس التوجيهي.
- يعد برنامج النشاط السنوي يعد تقرير النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية.

ثالثاً: المجلس التوجيهي:

المادة (10) يتكون المجلس التوجيهي من:

مدير الثقافة بالولاية، رئيساً، ممثل عن الوالي، مدير التربية الوطنية بالولاية، مدير السياحة والصناعة التقليدية بالولاية. مدير الشباب والرياضة بالولاية، مدير المجاهدين بالولاية، ناظر الشؤون الدينية، مدير التشغيل والتكوين المهني بالولاية — ممثلين (2) ينتخبهما مستخدمو دار الثقافة

— أربع (4) شخصيات من عالم الثقافة والفنون يعينهم الوزير المكلف بالثقافة بناءً على اقتراح من مدير دار الثقافة بالولاية .

يحضر مدير دار الثقافة والعون المحاسب اجتماعات المجلس حضوراً استشارياً ويمكن للمجلس أن يستعين بأي شخص كفيل بمساعدته في أشغاله بحكم كفاءته.

المادة (11): يتداول المجلس التوجيهي فيما يأتي

النظام الداخلي لدار الثقافة.

تعيين المستخدمين المؤطرين لدور الثقافة.

برنامج الأنشطة السنوية والمتعددة السنوات وكذا حصائل نشاط السنة المنصرمة.

الاتفاقيات والعقود والاتفاقيات.

قبول الهبات والوصايا.

الكشوف التقديرية للإرادات والنفقات.

الحسابات السنوية.

. إعداد الميزانية

رابعاً: لجنة التنسيق التقنية¹: المادة (15) تزود كل دار للثقافة بلجنة تنسيق تقنية يرأسها مدير دار الثقافة المعنية وتتكون من

__ ممثل عن كل هيكل ثقافي موجود في الولاية.

__ ممثل عن كل نشاط يمارس في دار الثقافة.

- ممثلين (2) ينتخبان من بين المنخرطين في دار الثقافة.

- ممثل عن الجمعية الثقافية التي تتوفر على أكبر عدد من المنخرطين.

المادة (16) تبدي لجنة التنسيق التقنية رأيها في التنظيم والعمل التربوي لدار الثقافة، وعلى الخصوص فيما

يأتي - : برامج الأنشطة ومضامينها ومناهجها وتقنيات تنظيمها.

المهام الخاصة بكل هيكل ثقافي على المستوى المحلي.

¹ المرجع السابق العدد 55، ص 5-6

جامعة ابن خلدون _ تيارت _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام ام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان

بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بدار الثقافة والفنون علي معاشي لولاية تيارت

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إن الاستبيان الذي بين يديك هو عبارة عن أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة في إطار إجراء الدراسة المذكورة أعلاه. حيث أنك أحد الذي تم اختيارهم كأحد أفراد العينة، لذا يهمنا معرفة إجاباتكم على أسئلة هذا الاستبيان، نأمل أن تخصص جزءاً من وقتك الثمين للإجابة على فقراتها بكل صدق، موضوعية وأمانة، وأن تشمل الإجابة كل الفقرات فقيمة الاستبيان تعتمد بالدرجة الأولى على إجاباتكم على جميع الأسئلة، وهذا ونؤكد لكم أن البيانات الواردة في هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وعليه فكل البيانات ستحاط بالسرية التامة. هذا ونرجو منكم أن تضعوا علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

شاكرين ومقدرين لتعاونكم معنا.

إعداد الطالبين:

❖ قاسم أمينة

❖ قواسم جميلة

_ تحت اشراف الأستاذة: علاق مفيدة.

الموسم الجامعي: 1444_1445 هـ / 2023_2024 م

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 25-34 35-44 من 45 فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

دراسات عليا

الاقدمية في العمل: اقل من 05 سنوات 06 إلى 10 سنوات 11 إلى 15 سنة

16 سنة فأكثر

الرتب الوظيفية: الاعوان الاسلاك التقنية الاسلاك المشتركة

المحور الأ: القيم التنظيمية. (تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين فيما يخص

الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، احترام العمال، والعلاقات التعاونية بين العاملين)

1_ هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت: نعم لا

2_ هل هناك مراقبة على أوقات الدخول والخروج: دائما أحيانا نادرا

3_ هل تحترم مواقيت الدخول والخروج: دائما أحيانا نادرا

في حالة الإجابة بنعم هذا راجع إلى:

- جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت

- إلزامية القوانين وقوة الرقابة

الالتين معا

4_ هل تتخذ المؤسسة إجراءات عقابية للموظف الذي لا يحترم أوقات الدخول والخروج

دائما أحيانا نادرا

مماطبيعة هذه العقوبات:

5- تحذيرية ردعية وصارمة اللتين معا

6_ تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها:

أوافق محايد لا أوافق

7_ هل تحترم إدارة المؤسسة:

نعم لا

8_ هل تسعى المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

أوافق محايد غير موافق

9_ هل ترى انه لديك الدافعية المطلوبة لتقديم أداء وظيفي ذو جودة عالية؟ نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بلا فذلك راجع إلى:

عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية - عدم اهتمام المسؤول بالجهود المبذولة
الإحساس بالركود والروتين الوظيفي

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية (أفكارا مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكذا طريقة إنجاز الأعمال والمهام)

10_ إذا قامت المؤسسة باستشارتك في بعض الامور هل ترى ان هذه المشاركة؟

فعلية غير فعلية

11_ كيف تؤثر مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

زيادة الرضا الوظيفي لديك الاستقرار في العمل الشعور بالانتماء

12_ تمنح المؤسسة فرص عادلة للموظفين التنظيمية لإعطاء أفكار جديدة وابداعية لتحسين وتطوير المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

13_ تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.

أوافق محايد غير موفق

15_ يتجاوز العمال الخلافات الشخصية من اجل المصلحة العامة للمؤسسة:

أوافق محايد لا أوافق

16_ هل توافق بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة؟

أوافق محايد لا أوافق

17_ تعتقد انه يجب تطوير علاقات العمل بين الأقسام والمصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية؟

أوافق محايد لا أوافق

برأيك كيف يساهم ذلك في تحسين جودة الأداء الوظيفي وتطوير المؤسسة؟

.....

18_ تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.

نعم لا

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية: (كل ما تم التعارف والتوافق عليه داخل المنظمة دون الحاجة إلى ن لم تكن مكتوبة فالجميع كتابتها ، حيث تسود ويلتزم

الجميع بما أويرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعابير الثقافية ظاهرة خلال حدث أو مناسبة معين)

19_ تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية وتكريمية: نعم لا

20_ تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال حين شروعاتها في اتخاذ قرارات هامة.

أوافق محايد لا أوافق

21_ يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لاجل طرح انشغالهم ومشاكلهم بخصوص العمل.

أوافق محايد لا أوافق

22_ تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.

أوافق محايد لا أوافق

23_ توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الابداع والابتكار.

أوافق محايد لا أوافق

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية (مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمته، كذلك ما تنتظره وتتوقعه كل منظمة من جانب العاملين فيها).

24_ توقع ان إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود الذي يبذلها الموظف الكفاء والمميز:

دائما أحيانا نادرا

25_ توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية:

دائما أحيانا نادرا

26_ توقع إدارة المؤسسة بان يقوم الموظف بكافة مهامه مادام يحصل على حقوقه الوظيفية التي تنص عليه القوانين :

أوافق محايد لا أوافق

27_ تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعمال مع حجم مسؤولياتهم:

دائما أحيانا نادرا

28_ يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم

موافق محايد أحيانا

29_ هل تعتقد ان نظام الحوافز والعقوبات يطبق على الجميع في المؤسسة؟ لا

30_ هل يشعرك التحفيز بالانتماء الدائم للمؤسسة:

أوافق أحيانا نادرا

في كلتا الحالتين كيف ذلك؟.....

31_ يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.

دائما أحيانا نادر

المحور الخامس: تقييم الأداء الوظيفي:

32_ حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للموظف اسهم في رفع الأداء لديك:

33_ مشاركتك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة يزيد من رفع أدائك؟

موافق محايد غير موافق

34_ العمل ضمن الفريق في المؤسسة يرفع من مستوى أدائك؟

دائما أحيانا نادرا

35_ الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من اسباب تحسين ادائك؟

دائما أحيانا متوا منخفض

36_ الاعتماد على الذات في تنفيذ عملك؟

موافق محايد غير موافق

37_ أشعر ان الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة والفنون تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العمال:

مرتفع متوسط منخفض

38_ هناك تنسيق مستمر بين كافة المستويات الإدارية لتحقيق جودة الأداء الوظيفي

دائما أحيانا نادرا

39_ يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد؟

دائما أحيانا نادرا

40_ أشعر ان الثقافة التنظيمية السائدة في دار الثقافة والفنون تعمل على رفع مستويات الاداء لدى العمال

موافق محايد غير موافق

41_ هل لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب

دائما أحيانا نادرا

42_ كيف تقييم الثقافة التنظيمية بدار الثقافة والفنون تبارت؟؟

.....

43_ ماذا تقترح من اجل بناء ثقافة تنظيمية ايجابية وقوية داخل دار الثقافة؟

.....