

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و أرغو نومي

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل و التنظيم و الأرغونوميا

بعنوان:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة * سونلغاز * تيارت

إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ:

* رحماني ليلي

*كودري بختة أمال

*فروج حنان

2015/ 2014

شكر

الحمد لله عز و جل و الشكر له الذي سدد خطانا لهذا العمل وأماننا عليه

أتقدم بالشكر و العرفان الأستاذ المشرف للجد المبذول منه ونصائحه القيمة

و إرشاداته وانتقاداته البناءة

وكل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب إلى كل عمال سونلغاز بتيارته

جيلالي

و إلى كل الأساتذة

و إلى كل عمال الإدارة و المكتبة

إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارته

إهداء

إلى أغلى من في الوجود، نبج حناني و أمانتي إلى من عشت وقاسمت

معهم صغاب الحياة أمي ورمز نجاحي وقوة صبري أطل الله في عمرها.

إلى أخواتي : وردة ، صارة ، صباح ، كريمة، حليلة مباركة إخوتي بلقاسم، محمد ، خالد ، و أمزها

في الوجود نور الإسلام

و إلى عائلة كودري، خروي

إلى كل من ساندنا وساعدنا من قريب ومن بعيد في تحمل مشقة العلم وتخطي صغابه. إلى كل

الأساتذة الذين أمدونا بنور العلم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

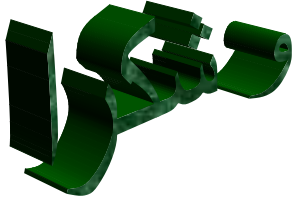
إلى أغاى ما في الوجود إلى أبي و أمي نبع الحنان أطال الله في عمرهما

إلى جدي و جديتي حفظها الله.

إلى أخوتي لخضر، مصطفى، عابد، عبد القادر، صلاح الدين

و إلى عمال مؤسسة سونلغاز (جيلالي)

والى كل من ساندني في هذا العمل المتواضع دون أن أنسى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية



فاطمة و سمية

فهرس محتويات الدراسة

ع

الموضوع

الصفحة

الإهداء.....	***
الشكر.....	***
فهرس المحتويات.....	***
قائمة الجداول.....	***
قائمة الأشكال.....	***
ملخص الدراسة.....	***
المقدمة.....	أ

الباب الأول :الجانب النظري

الفصل الأول : تقديم الدراسة

1 - أهمية الدراسة.....	ص6
2 - أهداف الدراسة.....	ص
3 - أسباب إختيار الموضوع.....	ص8
4 - إشكالية البحث.....	ص
5 - فرضيات البحث.....	ص
6 - التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.....	ص
7 - الدراسات السابقة.....	ص9

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية

- 1 - مفهوم الثقافة التنظيميةص19
- 2 - أهمية الثقافة التنظيمية.....ص21
- 3 - أنواع الثقافة التنظيميةص24
- 4 - مكونات الثقافة التنظيميةص28
- 5 - نظريات الثقافة التنظيميةص32
- 6 - وظائف الثقافة التنظيميةص34
- 7 - خصائص الثقافة التنظيميةص38
- 8 - محددات الثقافة التنظيميةص42
- 9 - مستويات الثقافة التنظيميةص43
- 10 - العوامل المؤثر في توفير ثقافة المنظمةص43
- 11 - العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الفعالص45

خلاصة الفصل

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1 - مفهوم الأداء الوظيفي ص 49
- 2 - أنواع الأداء الوظيفي ص 50
- 3 - أهداف الأداء الوظيفي ص 51
- 4 - محددات الأداء الوظيفي ص 53
- 5 - خطوات قياس الأداء الوظيفي ص 54
- 6 - معايير الأداء الفعال ص 55
- 7 - مداخل قياس أداء العاملين ص 56
- 8 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ص 60
- 9 - أهمية الأداء الوظيفي ص 61
- 10 - مشاكل قياس و تقييم أداء العاملين ص 62

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

- 1 - مجالات الدراسة ص 67
- أ - المجال المكاني ص 67
- ب - المجال البشري ص 68
- ج - المجال الزمني ص 68
- 2 - منهجية الدراسة ص 69

- 3 - وصف مجتمع الدراسة.....ص70
- 4 - الدراسة الإستطلاعيةص70
- 5 - أدوات الدراسةص77
- 6 - الأساليب الإحصائيةص82

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول عرض النتائج

تمهيد

- 1 - عرض نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية.....ص85
- 2 - نتائج الفرضية الأولى.....ص85
- 3 - نتائج الفرضية الثانية.....ص86
- 4 - نتائج الفرضية الثالثة.....ص86
- 5 - نتائج الفرضية الرابعة.....ص87
- 6 - نتائج الفرضية الخامسة.....ص88
- 7 - خلاصة الفصل

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

تمهيد

- 1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية.....ص90
- 2 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....ص91
- 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....ص91
- 4 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....ص92

- 5 - مناقشة نتائج الفرضية
الرابعة.....ص92
- 6 - مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....ص93
- 7 - خلاصة نتائج الدراسة.....ص93
- 8 - الخاتمةب
- 9 - الإقتراحات
- 10 - قائمة المراجع
- 11 - الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
--------	--------------	------------

	يوضح بطاقة القيم المتوازنة	جدول 01
	يوضح اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية	جدول 02
	يوضح العينة و كيفية اختيارها	جدول 03
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول 04
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	جدول 05
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول 06
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول 07
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الموطن الأصلي	جدول 08
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	جدول 09
	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	جدول 10
	يوضح مقياس ليكارت الحماسي	جدول 11
	يوضح العبارات قبل و بعد التعديل	جدول 12
	يوضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الثقافة التنظيمية	حدوا 13
	يوضح ثبات الأبعاد للثقافة التنظيمية	جدول 14
	يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداء الوظيفي	جدول 15
	يوضح ثبات أداة الأداء الوظيفي	جدول 16
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية	جدول 17
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الأولى	جدول 18
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الثانية	جدول 19
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة	جدول 20
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة	جدول 21
	يوضح النتائج الخاصة بالفرضية الخامسة	جدول 22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل 01
	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	الشكل 02
	يوضح خصائص الثقافة التنظيمية	الشكل 03
	يوضح أهم الفئات المشاركة في إدارة الأداء	الشكل 04

ملخص الدراسة :

- كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز -تيارت- و علاقتها بالأداء

الوظيفي

-و قد إستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على العينة مكونة من (71

موظف بنسبة (35%) من مجتمع الدراسة المكون من (143) موظف و قد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي

وتحصلت الدراسة على النتائج التالية :

-أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز.

-أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية بين عناصر الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي .

المقدمة :

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة و حرية حركة رؤوس الأموال و ظهور التكتلات و جب على المؤسسات التأقلم و التكيف الأيدي العاملة و المعلومات (ثورة المعلومات مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام المؤسسات اليابانية و الألمانية إرتبط بالموارد البشري . الذي هو مفتاح نجاحها و على سبيل المثال إعتماها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهميته القصوى للقيم التنظيمي التي تساعد على نجاح كقيم الانضباط و الصرامة ، الجدية و المنافسة ، التقدير الكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الإقتراحات ، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمي للمؤسسة ، كما أن الثقافة التنظيمي يلخص محتواها بوجود ثقافة خاصة بكل منظمة تتكون من الجوانب الملموسة و القيم و المعتقدات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيئتها الخارجية كما تم النظري إلى القيم و بالذات قيم القادة و المديرين الجوهر الأساسي الثقافة المنظمة لأنهم يشكلون ثقافة المنظمة من خلال القيم التي يؤمنون بها و من المهم أن نلاحظ أن الثقافة العربية ثرية بالعطاء للإنسانية و يجب أن تشارك في بناء الثقافات التنظيمية من حيث قيم العمل و الاهتمام بالوقت و التقنية و الإلتقان و التجديد و الإبتكار و سلوكيات العمل الإيجابية و التنافس و التعاون و تجنب المحرمات و الفساد و الإنحراف .

كما أن المنظمات تشهد في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات و خاصة مجالات الأعمال و الاقتصاد ، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال و أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة و تعقيدا و تنوعا و ذات درجة من عدم التأكد لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء و الاستمرار و النجاح في ظل هذه التحديات و يتطلب ذلك الإهتمام و التركيز على الموارد البشري بما يملك من معرفة و خبرة و مهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة و فاعلية ل ذلك أصبح ضروريا للمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلائم مع هذه التطورات المتسارعة أي

بيئة العمل متشابهة في نفس المؤسسات و لكن الاختلاف و التميز يكون بمستوى عال من الأداء لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات و المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل و التميز عن المنظمات الأخرى ، و تسعى أيضا إلى زيادة إرتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم ، إن ذلك كله يدفعها إلى الإهتمام و التركيز على الفرد بأن يكون ملتزما بمنظمة مهمتها بأن في تحقيق أهدافها لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة ، تتبناها و تلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها .

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الإهتمام بيئته العمل و الثقافة العاملين لديها و الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عاملا محوريا في نجاحها بما تتضمنها من قيم و اتجاهات و

سلوكيات و أفكار توجه العاملين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها حيث تؤثر في فعاليتها و كفاءتها الإنتاجية و ذلك لما للثقافة التنظيمية من دورهم في تشكيل عادات الفرد و قيمة و اتجاهاته طرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء التي حوله و هذا ما يحدد نمط سلوك و أساليب تفكير و تصرفات الأفراد في المواقف المختلفة.

و قد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أهمها : الفصل الأول و المتمثل في تقديم الدراسة (أهمية البحث ، أهداف البحث ، إشكالية البحث ، تساؤلات البحث ، أسباب إختيار الموضوع ، دراسات السابقة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة و كانت المنطلق الاساسي لتدعيم هذا البحث نذكر منها الدراسات العربية دراسة السهلي 2009 بعنوان دور تطبيقات الادارة الالكترونية ودراسة حريم والساعد 2006 حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة وكذا دراسة الريان 2006 التي هدفت الى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وتأثيرها على الاداء ودراسة الصرايرة 2003 حول الثقافة التنظيمية والابداع الاداري وايضا نذكر الدراسات الاجنبية كدراسة فاسيل وال على ثقافة المنظمة ونوعية التسيير الاداري 2010 ودوراني وال 2011 تحت عنوان اثر القاء على الاداء الوظيفي) أما الفصل الثاني يخص مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهميتها ، أنواعها ، مكوناتها ، نظرياتها ، وظائفها ، خصائصها محدداتها ، العوامل المؤثرة فيها ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الفعال ، أما من خلال الفصل الثاني فتناولنا الأداء الوظيفي من حيث المفهوم ، الأهمية ، الأهداف ، محدداته ، خطواته ، معاييرها ، مداخله ، مشاكل قياس و تقييم أداء العاملين ، أما

في الفصل الرابع فتطرقنا إلى (مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية ، أدوات الدراسة ، الأساليب الإحصائية أما الفصل الخامس و السادس فتطرقنا إلى عرض و مناقشة النتائج).

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع البحث

- 1 - إشكالية البحث
- 2 - فرضيات البحث
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أسباب اختيار الموضوع
- 6 - التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث
- 7 - الدراسات السابقة

تمهيد: في هذا الفصل سوف نتطرق إلى إشكالية البحث و فرضياتها و الأهداف المرجوة و أهمية البحث و دوافع

إختيار الموضوع و الدراسات السابقة و التعليق عليها.

الإشكالية:

إتسع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الثقافة التنظيمية في الكتابات التنظيمية و الإدارية و مع تعدد الأهداف و تنوع المدخل التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة إلا أن جميع الكتابات و الاهتمامات تتفق على إن الثقافة التنظيمية هي من احد أهم محددات شخصية أو هوية المنظمة و ما يميزها على غيرها من المنظمات كما أن هذه الثقافة التنظيمية هي احد أهم محددات السلوك داخل المنظمة (مصطفى محمود أبو بكر، 2010، ص: 145) و للتعرف على جوانب قوة هذه المنظمة و تعظيمها و التعرف أيضا على جوانب القصور و الضعف و محاولة علاجها يجب أن تُخضع هذه المنظمة أداء عمالها إلى تقييم لا يكون هدفا في حد ذاته و إنما أداة ضرورية للتحسين المستمر سواءً على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل التي تؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر (د. سيد محمد جاد الرب ، 2009، ص: 37) لذا كل عامل يجب أن يحسن باستمرار أداءه الشخصي سواء قبل أو بعد تقييم الأداء و هذا يأتي في إطار مفهوم إدارة الأداء كعملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف ثم تقييم الأداء ثم تطوير الأداء الكلي أو الفردي بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (د. سيد محمد جاد الرب ، 2009 ، ص: 46) إذن لثقافة المنظمة أهمية بالغة في تطوير الأداء للمؤسسات المختلفة من خلال إعادة الهيكلة الإدارية و من ثم زيادة قدرتها على مواجهة التحديات و الأزمات المحلية و العالمية و أن تأثير ثقافة المنظمة يكون إما تأثيرا سلبيا أو ايجابيا و يتوقف ذلك على مدى سلبية أو إيجابية عناصرها المختلفة و من هنا تبرز أهمية تطوير عناصر ثقافة المنظمة حتى تساهم في تشكيل أنماط قيادية و سلوكية

إيجابية لدى جميع القيادات الإدارية و العاملين بالمؤسسة مما يعكس في النهاية الكفاءة و الفاعلية الإدارية للمؤسسة (محمد محمد إبراهيم ، 2010،ص: 255) و مع تعدد الأهداف و تنوع المداخل التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية إلا أن جميع الكتابات و الاهتمامات تتفق على أن الثقافة التنظيمية هي من احد أهم محددات شخصية أو هوية المنظمة و ما يميزها عن غيرها من المنظمات كما أن هذه الثقافة التنظيمية هي احد أهم محددات السلوك داخل المنظمة فثقافة المنظمة تتشكل و تتبلور نتيجة تفاعل خصائص البيئة الخارجية مع خصائص البيئة الداخلية للمنظمة و ما بمها من قيم لتظهر

ثقافة المنظمة كهوية تنظيمية مميزة عن غيرها و التي بدورها تصبح الوعاء الذي تتشكل فيه إستراتيجيات و خطط و برامج و سياسات العمل في المنظمة و تحدد كفاءة و فاعلية الأداء في هذه الأخيرة ففي حالة اضطراب الفرد للأداء في جو تسود فيه سلوكيات لا تتلاءم مع بناء الفرد فإن هذا من شأنه أن يولد عنده استجابات خوف أو غضب أو في أحسن صورها عدم قبول و إن الفرد إذا ما اجبر على القيام بعمل ما مخالف لنظام قيمه و اتجاهاته فإنه سيعيش قلقا و اضطرابا انفعاليا قبل أداءه لعمله و بعده (هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، 2006، ص: 343) و عليه نطرح الإشكال التالي :

-هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تيارت ؟

2-فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تيارت.

و سنشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

1/ الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

2/الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية السائدة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

3/ الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه بين الأنظمة و القوانين السائدة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

4/ الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إرتباطية بين التوقعات التنظيمية السائدة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة إرتباطية بين الاتجاهات التنظيمية السائدة و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

3- أهداف الدراسة:

1/ معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي.

2/ دراسة و تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية .

3/ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .

4/ وضع تفسير علمي لأطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفسثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة .

5/ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين في تطوير مستوى الأداء الوظيفي .

6/المساهمة في إثراء البحث العلمي و تقديم صورة واقعية تتجسد حول المؤسسة الجزائرية من خلال إبراز دور الثقافة التنظيمية و مؤشرات الأداء الوظيفي للعمال.

4- أهمية الدراسة :

4-1 الأهمية العلمية: إن هذه الدراسة تكمن حول عنصرين هامين هما الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي. إذ

تعتبر الثقافة التنظيمية منهجا جيدا في الإدارة و تلعب دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة.

- إن هذه الدراسة تفتح آفاقا جديدة لمجالات البحث في ثقافة المنظمات و من جوانب متعددة مما يساعد على التنمية و التطوير الإداري.

- ستشكل هذه الدراسة مرجعية و إطار معرفي في هذا المجال لكثير من شركات القطاع الخاص العاملة في

الجزائر

- كما تقدم هذه الدراسة منظومة حديثة من كل المكونات و الأبعاد المتعلقة بثقافة المنظمة، بحيث تجسد هذه الدراسة المفاهيم و الأنماط الإدارية المتطورة ،لتفرز الفكر الإداري الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير الأداء المؤسسي ،و تعمل هذه الدراسة على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد و تطوير الأداء لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة مما يحدد أهداف الشركة.

4-2 الأهمية العملية : تعتبر دراسة الثقافة التنظيمية من أولويات التطوير التنظيمي الذي تسعى إليها الإدارة

كمحاولة التنبؤ بالأداء الوظيفي للأفراد في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية .

-و تعد هذه الدراسة محاولة أو خطوة نحو تحقيق أهداف من خلال الاستفادة من النتائج المتواصلة لآليها و التوصيات المقترحة.

5-التعاريف الإجرائية:

-**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم التنظيمية و العادات المرتبطة بأساليب التعامل و الأفكار و المعتقدات السائدة في أجهزة الإدارة؛ و هي القوانين التنظيمية التي يكتسبها العمال خلال تواجدهم في المؤسسة من أجل ضبط سلوكهم و هذا ما يميز مؤسسة عن أخرى.

- **تعريف القيم التنظيمية:** هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك و أداء الأفراد و كذا المنظمات بشكل عام حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

-**تعريف التوقعات التنظيمية :** هي التعاقد السيكولوجي غير مكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل .

-**تعريف الاتجاهات التنظيمية :**هي عبارة عن ميل الفرد لسلك نحو أو ضد بعض العوامل البيئية و التي تصبح بذلك قيما ايجابية أو سلبية كما تعبر عن حالة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو أشياء من حوله.

-**المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و غيرها من المهام التنظيمية فمنها ما هو سلبي و منها ما هو ايجابي و تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز و تقوية تلك المعتقدات الايجابية للأفراد مثل الحب و الصداقة و التقدير .

-**الأنظمة و القوانين :** هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات و القواعد التي يلتزم بها العمال في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة و تكون واجبة الإتباع.

- **تعريف الأداء الوظيفي :** هو ذلك السلوك أو النشاط المبذول المرتبط بإنجاز العمل مع التزام الفرد بالمسؤوليات و الواجبات المحددة مسبقا و هذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة .

6-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

-يرتبط اختيار موضوع البحث بالدرجة الأولى بدافع ذاتي يتمثل في فناعة شخصية هذه القناعة التي ترسخت من خلال التجربة المهنية .

- معرفة الدور الأساسي للثقافة التنظيمية في تحقيق مستوى الأداء الوظيفي الجيد في ظل غياب الاهتمام من طرف المؤسسات بهذا الجانب المهم .

- محاولة التعرف على الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية و كيفية تأثيرها على أداء العاملين.

- الرغبة في معرفة إذا ما كانت هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة و الدور الذي تلعبه في نجاح أو فشل المنظمات.

- إن كون موضوع البحث يتميز بالجدّة خاصة بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية ولّد لدى الباحث رغبة في خوض تجربة البحث في هذا الموضوع.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (السهلي، 2009) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة

الإلكترونية. "

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 450 موظفاً، تم تحليل النتائج بواسطة معامل كامنأهم نتائج الدراسة :، (ANOVA) الارتباط

(بيرسون)، واختبار تحليل التباين لآحاد أي خصائص الثقافة التنظيمية مهمة جداً في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأهم توفير البيئة الم

ساعده على الإبداع، المرونة في العمل، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، توفير الدعم المالي والفني توفير البنية

التحتية الملائمة لتطبيق ثقافة خاصة بالمنظمة من أهم توصيات الدراسة نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات التكنولوجية

ية

2- دراسة (حريمو الساعد، 2006) بعنوان " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية :

دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ."

وهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف

التجارية الأردنية وعلى تبادلات الموارد بين العاملين، وبالتالى على بناء المعرفة التنظيمية في هذا المصارف، تمت تطوير إستبانة

لأغراض هذا الدراسة، وتوزعها على (550) محوراً همعية الدراسة، ولقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة كما يلي

:الثقة، والثقافة الجماعية التآزرية، والرؤية المشتركة، واللغة والقصاص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية

. أما بناء المعرفة فهو يتمثل بتبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل .

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالى مستوى بناء المعرفة، وأنكل بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر

ر على مستوى تبادل الموارد، ولكن بدرجات متفاوتة .

كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادلها لم

وارد . وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادلها لم

وارد بين العاملين بالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل .

3 - دراسة (ريان، 2006) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء

العاملين في القطاع المصرفي الأردني ."

وهدف الدراسة معرفة أثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وهدفها إلى التعرف

على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، تكونت عينة الدراسة من (14) مصرفاً أردنياً، حيث

متطبيقاً أداة الدراسة على (500) من العاملين في البنوك الأردنية ممن شملتهم عينة الدراسة، أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها :

يبدى العاملون نفيًا لقطاع المصرف في الأردن ليسلو كما تتميز ايندر جضمنا يعر فسلو كالمواطنة التنظيمية .

تميز أداء العاملين بالكفاءة والفعالية بناء على آراء رؤسائهم المباشرين حول جودة نوعية مخرجاتهم، واجتهادهم مثابرتهم، ودرجة

لمبادأة لديهم، وعلاقتهم مع الآخرين، يؤثر كل من سلو كالمواطنة والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين على مستوى أ

داء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن .

يكون تأثير سلو كالمواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفردا عليه كمتغير تابع .

4- دراسة (عبدوهية، 2004) بعنوان " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في مصر . "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع، وتحديد أهم سمات مناخ الإبداع الفردي، وتحليل أفعال ثقافة الإبداع

عية، استخدم الباحثان منهجاً لظواهر معاملاً لاختلافات تحليلياً لبيانات الدراسة . توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود ثقافة تنظيمية سلبية في المؤسسات التعليمية في مصر، عدم وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم لدعم لظواهر سلو كعية، عدم وجود

ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والتطوير بالإضافة إلى عدم

وجود ثقافة تنظيمية تهتم بتوفير الموارد المادية والإمكانات البشرية اللازمة للتطوير، كما بينت الدراسة الحاجة إلى تحقيق ثقافة تنظيمية

خاصة بالمؤسسات التعليمية في مصر كما بينت الدراسة عدم وجود دوافع وسلوكية منظمة ضمن ثقافة تنظيمية خاصة في مصر، كما بينت

دراسة عدم وجود دوافع وسلوكية وقيم تنظيمية تحكم سلو كالعاملين في العمل في الجامعات المصرية .

5- دراسة (الصراير، 2003)، بعنوان

" العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركات البوتاس والفوسفات المساهمتين في الأردن : دراسة مسحية :

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين تشجيع الإبداع الإداري في بيئتي كتيابو تاسو الفوسفات في الأردن . قامت الدراسة بدراسة مدى تأثير العوامل المكونة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني لثقافة المنظمة على العوامل المكونة للإبداع الإداري، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بينهما . كانت العناصر المكونة للثقافة هي: الدور، القوة، المهمة . بينما تضمنت العناصر المكونة للإبداع الإداري أسلوباً لحل المشكلات، صنع القرار، التغيير، المخاطرة، الاتصالات، المهارة، وتعزيز الإبداع .

تكونت عينة الدراسة من 45 موظفاً من العاملين في كتيابو تاسو، و28 من العاملين في كتيابو سفات .

تم اختبار الفرضيات باستخدام متوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معاملات ارتباط بيرسون، اختبار التباين في الدراسة أظهروا علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر تشجيع الإبداع في بيئتي المنظمات، وكان أعلىها عاملاً لشخصية الذي كان له علاقة قوية ومشجعة على الإبداع بينما كان عنصر المهمة هو الأقل تأثيراً وعلاقته كانت متوسطة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Durrani, et al. 2011) بعنوان:

"Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan"

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة في أداء العاملين في كتيابو تاسو متعددة الجنسيات في باكستان . تم تقييم مسلو كتيابو القيادة المكونة من 5 عناصر الحوافز، تشجيع التحدي، والشفافية، والحضور، وفرق العمل . تم جمع المعلومات من 50 قائداً من خلال الاستبانة، حيثما اختير 15 قادة من كل شركة من هذه الشركات كاتو عددها 5 شركات . تم أخذ وجهة نظر العينة فيرأي القيادة حولاً لثلاثة هذه العناصر في أداء العاملين .

كانت أهم نتائج الدراسة أن عوامل التحفيز كان أعلى من بينها بنسبة بلغت 90 %، حيث أشار القادة أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين، تبين أيضاً أن 32

% من القادة يفتقرون إلى عوامل الشفافية والحضور، 58%

يشجعون التحدي وكذلك التميز في العمل وفرق العمل. كما أشار التنازح إلى أننا كعلاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين.

2-دراسة (Tuan & Ventatesh, 2010) بعنوان:

"Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in

Private Hospitals"

وهدفنا الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي لجيفيقطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدنا الدراسة على است

خدام النظرية المحذرة التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على 8 مستشفيات خاصة في فيتنا

م، تم في هذا الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي. استخدام الأبعاد التالية :

الرؤيا، شكلاهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع .

كانت أهم نتائج الدراسة أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع تطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينت أيضاً أن عناصر ثقافة المنظمة المذ

كورة تدعمها وتبطل الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كما تمثله وتمس

تشفى الأخر.

3-دراسة (Vasile et al, 2010) بعنوان:

"The Effect of Organizational Culture on Quality Management

Practices"

وهدفنا الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة، تبين أن نتائج الدراسة أن المنظمات والشركات التي تمتلكها،

Reenen & bloom

نموذج عائلة التوتيتبندى الإدارة المهنية المحترفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً متوسطاً مع ممارسات الإدارة الجديدة بالرغم من وجود ثقافة خاصة

تبناها هذه المنظمات، بينت نتائج الدراسة أيضاً أن تشريعات المنظمة تجعل الموظفين يعتقدون أن إدارة المعرفة مفيدة في

عمليات المنظمة وتساهم

فينشاطات المنظمة المختلفة وتمنحها ثقافة مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وقامت الدراسة أيضاً بتوضيح مفهوم متكامل للمنظمة من خلال الثقافة التنظيمية .

كما أوضحنا الدراسة بأن إدارة سلاسل التزويد تساعد المنظمة في السيطرة على تدفق المواد، تدفق المعلومات، تدفق المال مورددين، التصنيع، التوزيع، وتجارة التجزئة وصولاً للمستهلك، وكاننا أهم نتائج الدراسة أيضاً أن ثقافة التعاون بين المنظمات تبادل المعلومات مهمات كونها الثقافة التنظيمية وتحدد مسار المنظمة .

4-دراسة (Kunda, 2009) بعنوان:

"Influence of Organizational Culture on the Institution Building"

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عملية البناء المؤسسي داخل المنظمات، وأوضحنا الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتطور داخل المنظمات وأصبحت المنظمات تركز على هذا المفهوم على أهميته في بناء إستراتيجية فعالة في المنظمة، تمتطوير عدة نماذج خلال الافتراضية الماضية بالنسبة للثقافة التنظيمية . في هذا الدراسة تم استخدام نموذج المصفوفة الثلاثية و تمتطوير هو تعديلها بناء على النماذج المختلفة، كما تمتطويره

(Three Tier

Model) بالاعتماد على مستوى وعي العاملين للثقافة التنظيمية كما لمساعد في بناء المنظمات، وتماثلت كيز في هذا الاتجاهات، وتصرفات الإنسان، كما تماثلت كيز على مستوى الثقافة في المنظمة من خلال الأعراف، السلوك، الممارسة، المراسم .

كما بينت الدراسة أن عملية البناء المؤسسي في دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن في المنظمات يمكن النظر إليه من خلال العملية النشاط للمنظمة من خلال استحداث تقييم جديدة للمنظمة بحيث تتناسب مع مجتمعها، وكاننا أهم نتائج الدراسة أن عملية ال

بناء المؤسسة سستتعمد بشكل كبير على ثقافة المنظمة، حيث إن الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال إيجاد قيم، معتقدات، أفكار، وافترضات جديدة تتبناها المنظمة

5- دراسة (Bachrach et al. 2004)، بعنوان:

"Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations"

وهذا للدراسة فحصت تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على تقييم أداء العاملين .
أجرى الباحثون الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من 342 مديراً، استجاب منهم 110 مديراً على أسئلة الاستبانة التوزعت على أفراد العينة؛ أي معدل (32 %) من الباحثين، ولما كانوا لاء المديرو ونمؤولين عن عدد من المرؤوسين الذين يستند مهمهم إلى الاعتمادية المتبادلة لإنجازها، فإن اعتماد متغير السلوك المواطنة التنظيمية في تقييم العاملين في حد أنفسهم من المسؤولييات الأساسية التي تقع على عاتق هؤلاء المديرين .
خلصت الدراسة إلى النتائج التالية : إن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء تتأثر بالاعتمادية المتبادلة للمهام .
إن الفرد العامل الذي يظهر بواو سلوك المواطنة التنظيمية في ظل هذا الاعتمادية سيعدمساهم في إنتاجية وأداء عال في وقتها إيجابي، وعندما يسود محيط العمل مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية فإن هذا السلوك يخفف من رعاية الفرد بأدائه .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية
- 3- أنواع الثقافة التنظيمية
- 4- مكونات الثقافة التنظيمية
- 5- نظريات الثقافة التنظيمية
- 6- وظائف الثقافة التنظيمية
- 7- خصائص الثقافة التنظيمية

8-محددات الثقافة التنظيمية

9-مستويات الثقافة التنظيمية

10-العوامل المؤثر في توفير ثقافة المنظمة

11-العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في الكثير من المنظمات في الوقت الراهن ، نظراً لدورها المهم في مساندة دعم العمليات التطويرية في أي منظمة و نظراً لذلك أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماماً بثقافة المنظمة و تعطيها الأولوية في الدراسة و التحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية و سلوكية و كلما كانت "القيم و المعتقدات " المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين و كانت منسجم مع قيمهم و معتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة و اتساع تأثيرها .

و تعبر ثقافة المنظمة عن مجموعة مشتركة من المعتقدات و القيم غير الرسمية و المدركات التي تشكل انطباعات و ترسخ اتجاهات و يترتب عليها سلوكيات شكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفعالية و الكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على ذلك .

- كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال حيث تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين برسالة المنظمة.

1- مفهوم ثقافة المنظمة :

على ضوء ما ورد في الأدبيات التنظيمية و الإدارية بشأن ثقافة المنظمة فإنه عادة يتم الإشارة إلى ثقافة المنظمة لتشمل ما يلي:

هي : الإطار المفاهيمي و لقيمي و الاعتيادي الذي يكون لدى أفراد المنظمة و يقبلونه و يتمسكون به في طريقة تفكيرهم و تصرفاتهم و في علاقاتهم داخل المنظمة و خارجها (مصطفى محمود أبو بكر ، 2010 ، ص: 148)

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة الاتجاهات و القيم و العادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة و إن تلك العناصر الخاصة بالثقافة التنظيمية هي بمثابة عناصر غير ملموسة و لكن عندما تستقر في وجدان المؤسسة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين و المؤسسة ككل (محمد محمد إبراهيم ، 2010 ، ص: 214).

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأنماط الثقافية و المتعلقة بالاتجاهات و القيم و التقاليد و الأعراف و الأفكار المشتركة بين العاملين و إدارة المؤسسة و التي تتشكل من خلال مجموعة من الروافد بعضها خارجية و أخرى محلية على مستوى المؤسسة في إطار نظام ذي ثلاثة عناصر أساسية هي : مدخلان - عمليات إنتاج - المخرجات و المتمثلة في الأنماط الثقافي (مرجع سابق ، ص: 215) .

- هي القيم و المعايير و أنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي (محمد محمود الجوهري ، 2009 ، ص: 298).

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير بين أفراد المنظمة و هي غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة و بها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها (د. ثروت مشهور ، 2010 ، ص: 99) .

-كما عرفها " ديفس Davis " : بأنها مجموعة القيم و المعتقدات المشتركة ، و التي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة (محمود سلمان العميان ، 2004 ، ص: 311).

- يعرفها " شرمهورن shermernhorn " بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة ، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

-أم " تافنيت M. Thevenet " فيعرفها بأنها: الثقافة هي تراث مشترك من القيم و المعتقدات ، تسمح لأفراد المنظمة بالتمثال و الترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام ، بتوجيه و تعديل السلوكيات و قرارات التسيير المهمة (مرجع سابق ، ص:312).

-و مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية ، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم ، و هي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعارف المختلفة لثقافة المنظمة ، و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة ، و لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد و سلوكهم في المنظمات .

-و بعد عرض كل هذه التعاريف ، يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و القيم و النظم و القوانين ، و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم

بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع مع الأعضاء فيه (محمد قاسم القريوتي، 2000.ص: 286).

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

-تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك إنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم و النمط الإداري السائد و نظام الاتصالات و المعلومات و طريقة معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات و قد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها و نجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية و الأمريكية .

و قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة و تقف عقبة في سبيل التطور و التغيير و هذا يبين تأثير الثقافة على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم و معتقدات إيجابية و لأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة كذلك لها أهمية و تأثير على الفرد داخل المنظمة.

-أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:

بما إن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر و يتأثر بها يصنع و يحمل سلوكيات و عادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب و بهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة :

1/ تزويد العاملين بالإحساس بالمسؤولية .

2/ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها ، كذلك فإن أي إعتداء على احد بنود

الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض .

3/ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي إنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه .

4/ تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات و العادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة .

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة :

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- 1- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- 2- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- 3- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- 4- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 5- التحكم التنظيمي باتجاهات و سلوك العاملين .
- 6- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها.
- 7- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 8- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر و احرص على الإفادة .

9- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة و المديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد و تطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

10- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع و التميز التنافسي للمنظمة .(خضير كاظم محمود الفريجات 2009 ، ص: 265) .

و ترجع أهمية ثقافة المنظمة إلى ما يلي :

- 1/تأكيد الرصيد التاريخي للمنظمة من خلال تراكم المعايير و القواعد و الأسس التي تبني ثقافة المنظمة .
- 2/ توفير أساس مشترك بين أعضاء المنظمة ييسر الاتصال و التفاهم بينهم .
- 3/ تنمية الالتزام لدى أعضاء المنظمة و قوة الاستعداد و التمسك و الانضباط بالقيم و المعايير المستقرة في المنظمة.
- 4/ بناء التوجهات الايجابية لدى أعضاء المنظمة بشأن أهداف المنظمة و سياسيات و نظم العمل بها و اتجاه القرارات و الممارسات الإدارية .
- 5/ تجانس نظم العمل و استقرارها بما ينمي انتماء أعضاء المنظمة لها (مصطفى محمود أبوبكر، 2010، ص: 156) .
- 6/تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها.
- 7/تعمل على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به .
- 8/ تساعد على التنبؤ سلوك الأفراد و الجماعات (سليم عيسى ، 2009، ص: 149) .

كما انه بالرغم من غموض مفهوم ثقافة المنظمة في ضوء اتصالها بالمعطيات الأساسية لتوجهات المنظمات و أساليب و طرق العمل السائدة بها، و تأثيره بالعادات و التقاليد و القيم و المناخ التنظيمي إلا انه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية ، نظراً لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيط أنماط معينة من السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمة (ظاظا ، منا ، علي ، 2002 ، ص: 19).

انواع الثقافة التنظيمية : هناك عدة انواع من الثقافة التنظيمية ، إلا ان هناك شبه اتفاق على وجود نوعين اساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية (الموقفية) .

اولا: الثقافة القوية :

تعرف الثقافة القوية بأنها : الحد الذي يجعل الاعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الادارة ، و يمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع او معظم اعضاء المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة ، و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الاساسية قوية و يشترك فيها العاملون (حسين حريم ، 2003 ، ص 268).

-و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة الى التهذيب و الدقة و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة .
- **الالفة و المودة :** يمكن للألفة و المودة ان تتأثى من خلال اقامة علاقات متينة و حميمة مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم فيما يرى "ستيفن روبرت (stephen .P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على : (محمود سلمان العميان ، 2003 ، ص 316)

■ عنصر الشدة والذي يرمز الى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة .

- عنصر الاجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الافراد ، و الذي يعتمد _ الاجماع _ على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت ةو حوافز جراء التزامهم .
- اضافة الى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي : (مصطفى محمود ابو بكر ،2010،ص 145)

- تشجيع و تحفيز التزعة نحو التصرف ، مع التأكيد على الاستقلالية و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ، و يتعين عليها ان تركز جهودها فيما تجيد من عمل و اقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك .
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بذل افضل ما لديهم بغية تعظيم الانتاجية من خلالهم ، ان احترام الفرد يمثل الوسيلة الاساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الانتاجي .

ثانياً: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضاءها بالقيم و المعتقدات ، و هنا سيجد اعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها .

-ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات و تهتم الادارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الادارة الاوتوقراطية.

- ونمط الادارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الانتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد و يشعر الفرد بالغربة و الاحباط (مصطفى محمود ابو بكر ،2010،ص 146) .

ثالثاً : الثقافة المثالية :

يرى كل من " prucher و waterman auchi " ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية و وحيدة ، والتي تميز احسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجلب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ، و يرجع اصول هذا النوع منالثقافة التنظيمية الى الامريكي " فريدريك تايلور " حيث اعتبر انه من الكافي تحديد كل مهمة احسن طريقة الاداء اي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (ane best way) و قد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الاداء .

رابعاً : الثقافة التكوينية (الموقفية) :

يقترح باحث الامثال " كالوري calori " و " دراكر drucger " مدخل موقفى للثقافة اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، ذلك ان اختيار ثقافة تنظيمية جيّدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية (احمد بوشنافة و احمد بوسميين ، 2009 ، مرجع سابق ، ص 06) .

- كما تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الاساسية لكل ثقافة و عليه يمكن الوقوف على الانواع التالية :

أ / الثقافة البيروقراطية : و هي ثقافة تحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظماً ، و الوحدات يتم بينها التنسيق و تقوم على التحكم و الالتزام .

ب / الثقافة الابداعية : تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الابداع ، و يتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

ج / ثقافة المساندة : تتميز بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

د / ثقافة العمليات : يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، و الفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة و تنظيمياً ، و يهتم بالتفاصيل في عمله .

٥/ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الاهداف ، مثل انجاز العمل ، وتهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج باقل التكاليف (الساعاتي ، 1998 ، ص 30) .

مكونات الثقافة التنظيمية:

- تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر او القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الافراد في المنظمة ، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة و التي تؤثر على اسلوب ملاحظة و تفسير الاشياء بالمنظمة .
- و يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة الى مجموعتين رئيسيتين : الإشارات الثقافية و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة .

اولاً : الإشارات الثقافية : وتشتمل الاشارات الثقافية على ما يلي :

1-القيم: و هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير مرهوب و بين ما يجب ان يكون و ما هو كائن ،اي كمرشد و مراقب للسلوك الانساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الافراد و طبيعة ثقافة المؤسسة (احمد بوشنافة و احمد بوسمهي ، 2009، ص 03)

- حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بأداء و احترام الآخرين (محمود سلمان العميان ، 2003 ، ص 312) .

2-الأعراف و التوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

- أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير مكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل ، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .

3-المعتقدات : و هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وطريقة انجاز الاعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية .

4-الرموز: هي عبارة عن اشارات متميِّزة مثل الشعارات و هيه الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة ، اضافة الى نمط اللباس و النمط المعماري (شكل المباني و تهيئتها) ، كيفية ادارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5-الطابوهات : وهي ما تود المنظمة اخفائه و رفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها او الكلام عنها او تداولها داخل المنظمة ، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية ، مدير فاشل و التي من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل امنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلباً على اداء العاملين و المنظمة ككل .

6-الاساطير : تعتبر الاسطورة رواية من تمثيل اشخاص خياليين و يمكن تعريفها بانها المعتقدات المشبعة او الحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشونها او من اجلها يرتبط كلك مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية العقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الانساني (كمال قاسمي ، 2003 ، ص 19)

7-الطقوس الجماعية و الاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة.

- و تعرف الطقوس الجماعية بأنها : التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة ، وذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم الى العاملين اضافة الى تقوية الشعور بالانتماء الى المنظمة .

- كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف اهمها :

• التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع ، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من اجل مكافأة العاملين و تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الادارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الاشادة بما يفعله العاملون المتميزون هما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين ادائهم الفردي .

8- الاشاعات : من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الاشاعات و التي تعتبر اخباراً لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح و ازالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة و هي تعتبر نوعاً من الاساطير المتداولة يومياً في المنظمة (محمود سلمان العميان ، 2003 ، مرجع سابق ، ص 31)

ثانياً : الموروث الثقافي في المنظمة : يشمل الموروث الثقافي في المنظمة على ما يلي :

- 1-المؤسسون :** ان ثقافة المنظمة ما هي الا نتاج لثقافة الاعضاء المؤسسين ، حيث نجد في الواقع العملي ان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك انهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم ، سلوكياتهم ، طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة .
- 2-سلوك قادة المنظمة :** يعتبر سلوك القادة من اهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة ، لان العاملين سيدركون ان من افضل الوسائل الارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة و يجب التأكيد على ان العاملين يتأثر بما يفعله القادة اكثر مما يقولونه حيث ان هناك اتفاق بان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الادارة العليا .

3-تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها و يتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة و كذلك الفشل ، و يشكل هذا الارشيف مرجعاً لأصحاب

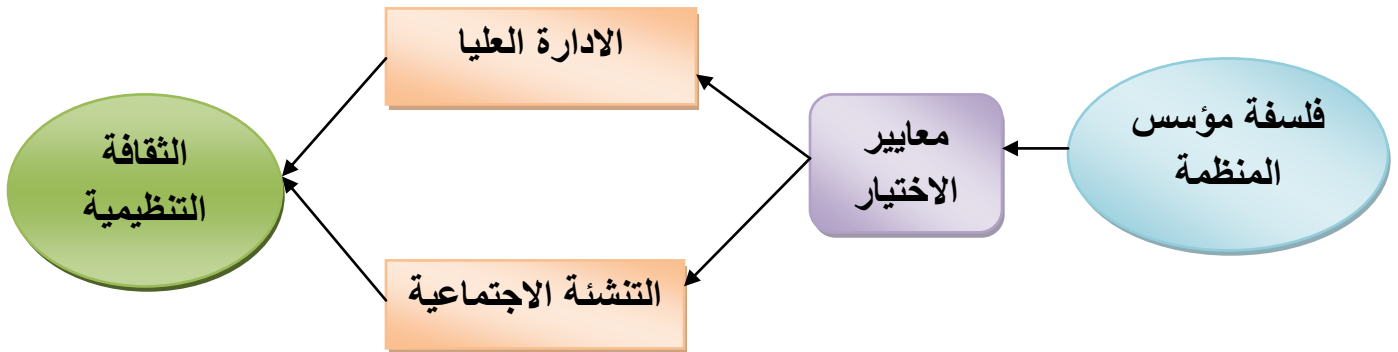
القرار و كذلك العاملين في المنظمة و اتخاذ مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيما و تكرارها

4-الابطال : و هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا اداء متميز و اشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و انظمة المنظمة و هم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5- مهنة المنظمة (النشاط) : تعرف مهنة المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا- معرفة الاسواق -قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الاخرين و يمكن ان تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة الى اعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين .

- مما سبق يتضح ان كلا من تاريخ المنظمة ، الاساطير ، الخرافات ، الطقوس الجماعية ، الاشارات و الرموز تغذي و تصون الثقافة التنظيمية ، تعمل على توجيه سلوك الافراد و خلق نوع من التناسق داخل المنظمة ، إضافة الى مساعدة الفرد على فهم دوره و كذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة (سعود عبد العزيز الشمري . العدد 08) .

الشكل رقم (44) : مكونات ثقافة المنظمة



المصدر : العطية ، ماجدة ، سلوك المنظمة ، "سلوك الفرد و الجماعة " .دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ،
الاردن ، 2003 ، ص 338 .

نظريات الثقافة التنظيمية :

1-نظرية القيم : يعتقد انصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و حسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الافراد و تحدد انماطهم الثقافية (وصفي ، 1981 ص 155)

2-نظرية روح الثقافة : يرى اصحاب هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص ، و السمات المجردة ، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة أي ان روح الثقافة تشير الى مجموعة من القيم التي ينظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم (الساعاتي ، 1998 ، ص 240)

1 نظرية التفاعل مع الحياة : تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في ان لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم .معنى ان لأفراد التنظيم خارطة ادراكية خاصة ، و التي يقيمون على اساسها جميع المعطيات و يختلف اسلوب النظر للحياة عن اسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء ، و الاشخاص الذين يؤدون ادواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها ، و اسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة اي ان اسلوب النظر الى الحياة هو فكرة الانسان عن العالم (الساعاتي ، 1998 ، مرجع سابق ، ص 241).

2 -نظرية سجية الثقافة : تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، و تعبر هذه عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية او يعبر عن مجموعة المشاعر ، و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة ، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج هذا التراكم بشكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد ، و تؤثر فيه و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام ، والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الافراد .

-و يرى بعض العلماء أمثال " لينتون linton" ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع

معين ، و ان دور الفرد المهني و مكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب :

-أ/ البيئة الاسرية بإعتبارها المؤسسة الاولى لنقل الثقافة .

-ب/ البيئة الاجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات ، التقاليد ، الخبرات ، القيم

(و عليه فإن سلوك الافراد داخل المنظمات يعتبر انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات ، فعن

طريق الموروث الثقافي يشكل الافراد ادراكاً خاصاً حول :

-حقيقة بعض الاشياء مثل (الوقت ، الامن ، المنافسة ، الجودة)

- الاشياء ذات القيمة او المهنية .

-معايير السلوك (وصفي ، 1981 ، مرجع سابق ، ص 152) .

الوظائف الاساسية لثقافة المنظمة :

تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف من اهمها :

أ- تنمية الشعور بالذاتية و تحديد الهوية الخاصة بالعاملين .

ب- إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين للتغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين:

ج- تحقيق الاستقرار داخل المنظمة .

د- تشكيل اطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في اعطاء معنى واضح و فاعل لنشاط المنظمة .

هـ -تقديم اطار للفهم المشترك للأحداث .

و - تحديد السلوكيات المتوقعة.

ي- تحديد مسؤوليات الاعضاء .

ن - تشكيل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير للجماعة. (صالح سعد المربع ،2008، ص 72)

و هناك وظيفتين اساسيتين للثقافة التنظيمية و هما الوظيفة الاجتماعية و الوظيفة النفسية :

1 - الوظيفة الاجتماعية: تعتبر الرباط المتين الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، بالتالي فهي

مهمة في تشكيل الجماعة و يبرز ذلك بشكل واضح من خلال العناصر التالية:

- السماح بتكوين رؤية جماعية .

-تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

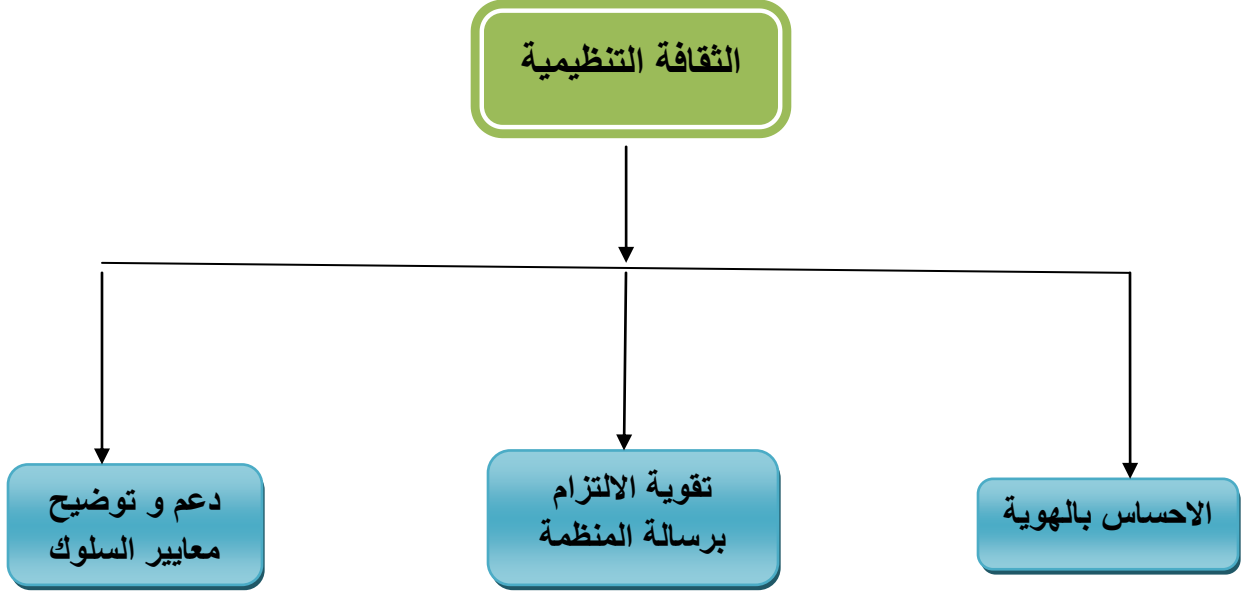
2- الوظيفة النفسية : اما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد ،فتأخذ على عاتقها حسب تعبير G.Rocker

مهمة القولية و صقل (moulage) الشخصية ، فهي من يحدد الاذواق ، الافكار و المعارف . التعبيرات و

التصورات الفردية بواسطة المعايير و الاحكام و القيم ، كما اطلق عليها فرويد " الانا الاعلى " و اعتبرها الجزء

المؤدي الى اجتماعية الفرد . (.françois jacquel,2001,p 116) .

الشكل رقم 03 يوضح الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية :



كما تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي :

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية.
- 3- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة ، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل (الرتيمة ن 2004، ص 58) .

و يعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز و تغلب على المنافسين كما يرى "فيرى" ان هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كآلاتي :

- 1-إحداث تغيير و دعم التطور.
- 2-تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الاثير الذي ترسل من خلاله الادارة خططها و استراتيجيتها و اهدافها .
- 3-تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه ان يدفع العاملين الى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
- 4- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الافكار السائدة في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بكل جزء حيوي منها.
- 5- ترسيخ اسس تخصيص الحوافز و المركز و الوظيفة.
- 6- تعزيز الادوار القيادية و الارشادية المرغوبة.
- 7- تقديم اطار الفهم المشترك للأحداث (ثابت عبد الرحمان ادريس، 2005 ص63) .
- 8- تحديد السلوك المتوقع.
- 9- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الافراد على التأقلم مع البيئة المحيطة .
- 10-تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الافكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء منها (عادل رشيد ، 2003، ص 50) .

11- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية ؛ إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم بمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك .

12- تشمل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي، من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

13- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام (الياس يسالما، 2006 ، ص 18)
خصائص ثقافة المنظمة :

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة و ذلك بالاعتماد على فلسفتها و تاريخها و انماط الاتصالات المعمول فيها ، و قيمها ز معتقداتها ، و قد لا تتشابه ثقافة المنظمة مع منظمة اخرى نظراً لان لكل منظمة خصوصيتها الخاصة ، و قد اختلف رؤى المهتمون و الباحثون في هذا المجال . وعموماً تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص من اهمها ما يلي :

أ - **الثقافة نظام مركب** : هي تنظيمات سلوكية مركبة و معقدة ، حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها ، وهي ستمثل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

أ-1- **المكون المعنوي** : يتمثل في النسق الكامل من القيم و الاخلاق و الافكار و المعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات .

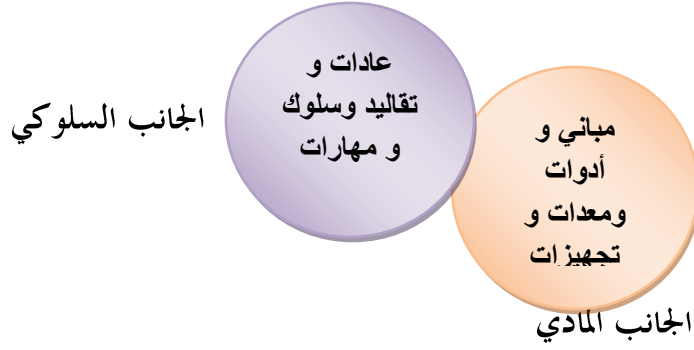
أ-2- **المكون المادي** : يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات و ادوات و برمجيات و اجهزة .

أ-3- **المكون السلوكي** : يظهر في السلوكيات التي يمارسها افراد المنظمة اثناء انجاز المهام الادارية المختلفة .

الشكل رقم (45) : مكونات الثقافة التنظيمية

قيم و
معتقدات
واتجاهات

الجانب المعنوي



ب- الثقافة نظام متكامل : من منطلق كونها كل مركب تتجه باستمرار الى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، فأبي تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث ان ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

ج- الثقافة نظام تراكمي : يتصف بالاتصال و الاستمرار ، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و توريثها عن طريق التعلم و المحاكاة ، مما يؤدي الى ترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناتها من عناصر و طرق انتظام و تفاعل هذه المكونات (مصطفى محمود ابو بكر ، 2003،ص 407)

د- الثقافة نظام مكتسب : فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الاجيال كما هي بل انها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد بعض الملامح القديمة .

ومن اهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي :

- 1 - الانتظام في السلوك و التقى دبه .
- 2 - المعايير : هناك معايير تتعلق بحجم العمل الواجب انجازها .
- 3 - القيم المتحكمة التي يتوقع من كل عضو الالتزام بها .
- 4 - الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء .
- 5 - القواعد : ان يتم عمل الفرد وفقاً للقواعد المرسومة .

6 - المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم .(مصطفى محمود ابو بكر ، المرجع السابق ، ص 407)

- كما تشير الثقافة التنظيمية الى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء و تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، و هذا النظام من المعاني هو في حقيقة الامر عبارة عن خصائص اساسية للقيم التنظيمية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية (العطية 2003 ، ص 326).

كما يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

اولاً : الانسانية : الانسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور ، و الثقافة التنظيمية بدورها تصنع الانسان و تشكل شخصيته ، ومنه هذا فالثقافة التنظيمية سمة الانسانية لانها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الافراد الى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تعاقدهم مع المنظمة .

ثانياً : الاكتساب و التعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد ، حيث لكل مجتمع انساني ثقافة معينة ، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الاوساط الاجتماعية سواء كانت الاسرة أو المدرسة أو منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الاخرين (وصفي ، 1988 ، مرجع سابق ، ص 85) .

ثالثاً : القابلية للانتشار : تنشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى اجزاء اخرى ، و من ثقافة مستوى الى ثقافة مستوى آخر ، وهذا عن طرق احتكاك الافراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من افراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم .

رابعاً : التكاملية : تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد و الالتحام مشكلةً نسقاً متكاملأ ، مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات .

خامساً : القابلية للتغيير : و من المميزات أو الخاصية الكبيرة للثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير و هذا على طبيعة الاحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية ، غير ان اقبال الافراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الادوات و الاجهزة و مقاومتهم للتغيير .

8-محددات الثقافة التنظيمية:

8-1- المحددات التاريخية للثقافة التنظيمية : و تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي:

- طبيعة و نمط لثقافة المجتمع و مدى جاذبتها و تأثير الانماط السلوكية السائدة بالمجتمع و المؤسسة .
- دور المؤسسة في تطوير الثقافة الادارية كأحد روافد الثقافة التنظيمية و تتمثل أهمها في :
- إدارة الموارد الفكرية و المعرفية بالمؤسسة و ذلك من خلال :
 - إدارة التعليم التنظيمي .
 - ادارة المعرفة .
 - استراتيجيات تطوير الثقافة الادارية و المؤسسية .
- المقومات الادارية لنشر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة مثل :
 - شبكة الاتصالات الادارية .
 - نظم المعلومات الادارية .
 - نظم التحفيز على نشر الثقافة و الالتزام.

8-2- المحددات الشخصية: و تتمثل أهمها فيما يلي:

الخصائص الشخصية (الشخصية و السمات و الصفات السلوكية للفرد العامل داخل المؤسسة) و أهداف الافراد تجاه انفسهم و تجاه المؤسسة التي يعملون بها (محمد ، محمد ، ابراهيم ، 2010 ، ص 243 ، ص 244) .

6-مستويات الثقافة التنظيمية : يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي :

1- جزء ظاهر من انماط السلوك .

2- جزء على مستوى الوعي الاوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس .

3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علائها و بالتالي فهي غير مرئية (الهواري ، 2002، ص 291).

الشكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية .

العوامل المؤثرة في توفير ثقافة المنظمة : لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الاجل لابد من التركيز على الجوانب التالية (Michel Gesvais ; 2000 ; P 364) :

أ- **الوضوح التنظيمي :** يعني مدى وضوح و استيعاب اعضاء المنظمة للأهداف و الخطط المتبناة ، و درجة مساهمة هؤلاء الاعضاء في وضعها و تنفيذها .

ب- **البناء الهيكلي للصناعة القرار :** إن الهدف من البناء التنظيمي هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط و توضيح خطوط السلطة.

ج- **التكامل التنظيمي :** و يتمثل في التعاون و الاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة و نجاحها ف بالتفاعل مع بيئتها الخارجية.

د- **تاريخ المنظمة :** و تتمثل في مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته و طرق العمل بها .

و - **الاسلوب الاداري :** وجود توازن قيادي يشجع الافراد على التعبير على آرائهم بحرية استثمار قدراتهم و مواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي .

هـ - **تنمية العنصر البشري :** و يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات العاملين الى أقصى حد ممكن فضلاً عن تبصيرهم بأهداف المنظمة و ربط تحقيقها بمستوى أداء معين (hofsted.G. . 2002.P 536 .

و من أهم العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ما يلي : هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً وهي :

أولاً : الإدارة العليا : إنّ ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة .

ثانياً : اختيار العاملين : تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية هو تحدي و استخدام الافراد اللذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل بنجاح فعملية الاختيار يجب ان تكون ملائمة للمهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة .

ثالثاً : المخالطة الاجتماعية : عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة (صالح ذياب . 2000 . ص 200) .

10-العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء الفعال : قام بعض الباحثين من ذوي الاختصاص للتصنيف المنظمات الى عدة أنواع وفقاً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الخاصة بها و استراتيجياتها و رسائلها و اكدوا أن ثقافة المنظمة تشكل طبيعية الاستراتيجية و هي التي تحدد العلاقة بين المنظمة و بيئتها الخارجية مثل : نماذج القوة و القيم و يشتمل هذا التصنيف ما يلي :

1 - المخللون : تحتل مثل هذه المنظمات القدرة على تحقيق الكفاءة العالية و الثبات في المنظمة و بين عملية التغيير في المنتجات و الاسواق .

2 - **المستجيبون** : يتصف أداء هذه المنظمات بالضعف مع مشكل في الاداء و المنافسة مع عدم وجود صياغة واضحة للرسالة و الفشل في تكوين و بلورة استراتيجية ناجحة (بن حبتور ، عبد العزيز ، صالح ، 2002 ، ص 203).

- كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء توضح من خلال : بطاقة القيم المتوازنة التالية :

الجدول رقم (01) بطاقة القيم المتوازنة

القيم	مجال الاداء ء
التوسع و الهجوم ✓ المبادرة ✓ الابتكار و اخذ المخاطرة ✓ التعلم ✓	النمو
الحرص على توفير الراحة ✓ السرعة ✓ التوجه نحو خفض النفقات ✓ الالتزام من خلال التقيد بالإجراءات و اللوائح و المقاييس ✓	كفاءة ة التشغيل
الاتقان لضمان الجودة ✓ الابكار بالذات في التصميم ✓ التطوير المستمر ✓ العمل الجماعي . ✓	تطوير المنتج جاءت

خلاصة الفصل :

-تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف المنظمات الادارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين و القادة بالرضا و التضامن و التعاون و الانتماء و بخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية و تؤثر في سلوك و أداء الافراد و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

- و تمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم و ينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان و إن كانت مدركة ، و هي في تغيير مستمر و حركة دائمة و إن كانت تتميز بالثبات النسبي.

- كما أن ثقافة المنظمة هي المحرك الاساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الافراد و الحفاظ على هوية الجماعة و ذلك لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل .

-و أخيراً كما هو معروف فإنّ أي تنظيم لا يمكن أن يعيش بعزلة عن العالم لذا فإن المحاولات لتقوية أو تعديل و تغيير الثقافة المشتركة يجب أن لا تقتصر على نوايا و توقعات العاملين في التنظيم بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تحدث في المجتمعات على المستويين الوطني و العالمي .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أنواع الأداء الوظيفي
- 3- أهداف الأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي
- 5- خطوات قياس الأداء الوظيفي
- 6- معايير الأداء الفعال
- 7- مداخل قياس أداء العاملين
- 8- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 9- أهمية الأداء الوظيفي
- 10- مشاكل قياس و تقييم أداء العاملين

تمهيد:

إنّ قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأي مؤسسة حيث يترتب عن هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية وتزويل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم وذلك لسبب هو أنّ العاملين هم عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه (نوري منير، 2010، ص: 331)

وفي هذا الفصل سنتناول أيضاً تقييم أداء العاملين أي بعد الإنتهاء من الأداء أو أثناءه للتأكد من خلو العمل من الأخطاء وتوجيه العاملين لتفادي تلك الأخطاء قبل وقوعها وحتى تفاديها مستقبلاً أي قياس الأداء للتأكد من أنّه يسير وفقاً للأبعاد المحددة له وتزويد العاملين بمعلومات مرتدة لتعديل آدائهم وتطويره.

1 - مفهوم الأداء:

-يعرّف (موفق عدنان عبد الجبار وأمين أحمد محبوب ، 2011 ص: 208) الأداء على أنّه تقييم للنتائج المنجزة للعاملين كما يمكن تعريفه أيضاً أنّه ليس سوى تصرفات فعندما تؤدي مهنة أو عمل فإتنا نتصرف بما يتوافق مع ذلك العمل أو المهنة.

-وفي تعريف آخر: الأداء هو المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

-كما عرّفه (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص: 360): هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

- ذكر (كامل بربر، 2012، ص: 63): الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعليه الأفراد والجماعات والمؤسسات.
- الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة الآلة أو بدونها خلال زمن محدد (بلال خلف رسكانة، 2010، ص: 317)
- كما عرّفه (حسن راوية، 2003، ص: 209): الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- عرّفت (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال المنظمة.
- يُعرّف بدوي الأداء الوظيفي: يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.
- 2 - أنواع الأداء: يمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض إختبار معيار التقسيم لذلك فإنّ نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيمه إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.
- 1 - حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- أ - الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن إعتبارها مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال.
- الأداء المالي: يكمن 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 لكن المحيط هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء.

2 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي

أ الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة الباقي ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة الباقي.

ب - الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم 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

(عياد المعطي، 2002، ص: 92).

3 - محددات الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام هذا أنّ الأداء هو نتاج

موقف معين يمكن النظر إليه على أنّه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد

فمحددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة

1) **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2) **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته ومهامه.

3) **إدراك الدور:** يعني به الإتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه (حسن راوية، 2003، ص: 210) ويرى حسن راوية أنه من خلال كل هذا يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وقرار ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها (حسن راوية، 1999، ص: 20) يرى (هلال، 1996، ص: 40) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويوضح (السلمي، 1989، ص: 34) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معاً في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

4 - أهداف الأداء:

1) **أهداف إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور، الترتيبات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين،

تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإنّ العديد من المديرين الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العمال ومن ثمّ يميلون إلى المغلاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

2) أهداف إستراتيجية: إنّ الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء هو تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثمّ تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحدّدة.

3) أهداف تنموية: يتمثل الجانب الأخير في تنمية العاملين وتطوير أساليب آدائهم للعمل فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإنّ إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في القدرة أو الحفز أو علاقات العمل (ثروت مشهور، 2010، ص: 223).

4) هدف تطوري: ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عن العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم (نورمينير وفريد كورتل، 2011، ص: 323)

5) خطوات قياس الأداء:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعين تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان العاملين والمشرفين وهي:

1) الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومنها مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

2) السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها أو عدد المكالمات التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها.

3) النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة ربح أو تكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها.

4) قياس الأداء بالطرق المناسبة سواءً الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته عن أدائه.

الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتفادي أي خروج عن المعايير المحددة (بلال خلف

رسكانة، 2010، ص: 330)

6 - معايير الأداء الفعلي:

أ - التوافق الاستراتيجي: **Stratégie Congruence**

هو المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص: 223)

ب - الصلاحية: **Validité**

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيباً أو فاسداً أي يجب أن ينعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

ج- الاعتمادية: تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة

بالاعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن إثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية التي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس.

د- القبول: يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له

واقتناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية.

ه- التحديد: هو المدى الذي يوفره المقياس المستخدم من إرشادات وتوجيهات محدّدة للعاملين بشأن ما هو

متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات إن التحديد يتعلق بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء

(مرجع سابق، ص: 224)

التناسب: هو الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحدّدة سلفاً له فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع

الأهداف والمعايير يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في

تحقيق إنجازات عملانية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابلة لذلك (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص: 397)

7 - مداخل قياس أداء العاملين:

المدخل المقارن:

1) طريقة الترتيب: تتطلب من المقيم القيام بترتيب العاملين في إدارته أو قسمه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى

الأسوأ تسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرّف على هذا الموظف لكنّها لا تعطي درجة محددة أو نقاط

معينة لكل موظف فالترتيب هنا يعتمد على الأداء العام والخصائص والسلوكيات بشكل إجمالي.

قد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الحالة المشكّلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير ويفضل أن

يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم للحصول على التوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحفيز.

2) **طريقة التوزيع الإجباري:** تأخذ هذه الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم

للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير وضع العمال تحت المنحنى الطبيعي وعادة ما يتم توزيع

العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

10% من العاملين ذوي أداء منخفض جداً

20% من العاملين ذوي أداء منخفض

30% من العاملين ذوي أداء عادي

10% من العاملين ذوي أداء مرتفع

10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جداً

3) **طريقة توزيع النقاط:** تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بتوزيع عدد من النقاط على مجموعة الأفراد

العاملين تحت رئاسته حيث يعطي أعلى عدد من النقاط للموظف ذو الأداء العالي في حين يمنح الموظف ذو الأداء

المنخفض أقل عدد من النقاط تكمن ميزة هذه الطريقة في أن المقيم يمكنه التفرقة بين العاملين ذوي الأداء المرتفع

والأداء المنخفض رغم أن تأثير الحالة واحتمال التحيز من قبل المقيم يمثلان بعض عيوب هذه الطريقة (عبد الحميد

عبد الفتاح المغربي، 2009، ص: 175)

المدخل الثاني: مدخل الخصائص

1 - **مقياس الرتب البياني :** يعد مقياس الرتب البياني الشكل الأكثر استخداماً وتطبيقاً من أشكال مدخل

الخصائص وذلك لسهولة تطويره واستخدامه.

2 - أداة القياس المختلط: يندر هذا الأسلوب كأداة للتغلب على المشكلات التي صاحبت أسلوب الرتب

البياني ولتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد ومتوسط وريء لكل بند من بنود القائمة هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال من التقييم.

إن أسلوب القياس المختلط يعتمد على الخصائص والسمات ولهذا فإنه يحتاج إلى بيان دليل مرشد بكيفية الاستخدام حتى يمكن الحكم الصحيح على سلوك وتصرفات الموظف.

3 - قائمة الأوزان المرجحة: تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم إختبار الكلمات أو الجمل التي تصف

وتبين أداء الموظف وخصائصه يقوم المقيم بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة والتي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف (مرجع سابق، ص:

177)

المدخل الثالث: المدخل السلوكي

1. الأحداث الجوهرية: وفقاً لهذه الوسيلة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث الحاكمة أو المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء الموظف البارز وليس العادي سواءً كان إيجابياً أو سلبياً.
2. مقاييس الترتيب السلوكية: يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الجوهرية حيث تحدد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من الأداء الوظيفي في شكل عبارات تعكس السلوك.

3. **مقاييس الملاحظة السلوكية:** هي نسخة معدلة من مقاييس الترتيب تستند إلى فلسفة الأحداث الجوهرية

إلا أنها تختلف عنها في صياغة العبارات لأن مقاييس الملاحظة تستخدم العديد من العبارات التي تعكس الأداء

الفعال والغير فعال لتحديد أنواع السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال.

4. **تعديل السلوك التنظيمي:** يتضمن إدارة سلوك العاملين من خلال نظام رسمي للمعلومات المرتدة والتعزيز

السلوكي يستند هذا النظام لوجهة النظر السلوكية في الحوافز والتي تفترض أن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد في

ضوء السلوك السابق المدعم إيجابياً.

5. **مراكز التقييم:** على الرغم من استخدام مراكز التقييم كأدوات مساعدة في اتخاذ قرارات الإختيار والترقية

إلا أنها لا تستخدم كوسيلة لقياس الأداء الإداري فمن خلال نظام مراكز التقييم قد تعتمد للأفراد مهمة القيام

بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات (سامح عبد المطلبعمر، 2011، ص: 227-228)

6.

المدخل الرابع: مدخل النتائج

1 - **الإدارة بالأهداف:** ظهر خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم الأداء وقد حقق هذا المدخل

نتائج مثمرة في كثير من المنظمات التي طبق فيها وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على

كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم وهو يعتبر كمدخل جديد للإدارة بصفة عامة وتقييم

الأداء بصفة خاصة.

2 - **نظام قياس وتقييم الإنتاجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العاملين على تحقيق مستويات

مرتفعة من الإنتاجية فإنه وسيلة لقياس وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل.

خامساً: مدخل الجودة الشاملة: يرى العديد من الكتاب بأن الأنظمة التقليدية فشلت حتى الآن بأخذ منظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية (علي عبد الهادي مسلم، صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، ص: 93-94)

8 - مفهوم تقييم الأداء:

يقصد به الحصول على حقائق أو بيانات محدّدة تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل (سنان الموسوي، 2008، ص: 163)

يعرّف (مؤيد سعيد السالم، 2014، ص: 238): تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات وكلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

- تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب

على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص: 50)

- ذكر (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009) أن تقييم الأداء هو العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم

أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

- يعرف (خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، ص: 149) هو وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي

للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.

- كما عرف (عبد العزيز بدر النداوي، 2009، ص: 193)

- بأنه نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد لعمله في المنظمة كان بشكل كامل وناجح وفاعل.

- وذكر (صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، ص: 237)

أن تقييم الأداء يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة.

9 - أهمية تقييم الأداء:

1 - تستخدم عملية التقييم عدداً من الأغراض بدلاً من تقييم مدى نجاح قرارات الاختيارات والتوظيف وتقييم جهود التدريب والتنمية واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.

2 - إن عملية التقييم هي المهمات الصعبة والمعقدة بسبب وجود العديد من عوامل البيئة التنظيمية والفردية.

3 - هي مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

4 - إن عملية التقييم قد تؤسس لبروز كثير من المشكلات تنشأ عن نتائج التقييم ومن الممكن أن تكون

لنتائجها تأثيرات عميقة على وظائف الموارد البشرية من جهة وعلى مستقبل الموارد البشرية من جهة أخرى (كامل

بربر، 2012، ص: 173)

- 5 - إن تقييم الأداء أداة وطريقة في نفس الوقت يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة وبالمقابل يشكل المعلومات المرتدة من عملية التقييم أهمية بالغة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه العمل الذي يؤديه المديرين في مؤسساتهم.
- 6 - يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف (سنان الموسوي، 2008، ص: 165).
- 7 - يعد تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم آدائهم (مؤيد سعيد السلمي، 2011، ص: 239).
- 8 - إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يوضح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
- 9 - إن تقييم الأداء يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يمكن الإدارة من معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية ويمكن لها القيام بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء (خضير كاظم هود، ياسين كاسب الخرشة، 2011، ص: 153)
- 10 - مشاكل قياس وتقييم أداء العاملين : يرى (طاهر محمود الكلاله، 2010، ص: 94-96) أن تنفيذ عملية التقييم لا يمكن أن تكون مثالية فلا بد من وجود أخطاء لدى التطبيق ومن هذه الأخطاء:

1 - الأخطاء الناجمة عن عملية التسهّل أو التشدّد: إنّ لكلّ مقيم إتجاه خاصّ بالتقييم إذ يضع بعض المقيمين

للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس وآخرون يضعون درجات منخفضة فالنوع الأول يشير إلى

التسهّل الإيجابي أما النوع الثاني فيشير إلى التسهّل السلبي حيث يضع الأول تقديرات لأداء الأفراد أكثر ممّا

يستحقون في حين الثاني يضع تقديرات بمستوى أقلّ مما يستحقون.

2 - ظاهرة التحيز: إنّ وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير

مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو إجتماعية أو شخصية.

3 - التقييم الوسيط للعاملين: إنّ هذه الظاهرة تُعطي سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي

معظم العاملين التقييم الوسيط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال النهائية.

4 - التشدّد في التقييم: يؤثر سلباً على مستوى الأداء وعلى عملية التقييم ومن ذلك الميل نحو جوانب يريد

التقييم للأداء مما يعطي أكبر قدر من الإهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريدها.

5 - عدم تطبيق مقاييس الأداء: يؤثر هذا على المصادقية والموضوعية بالإضافة إلى ذلك عدم القدرة على

التفرقة بين المستويات المختلفة.

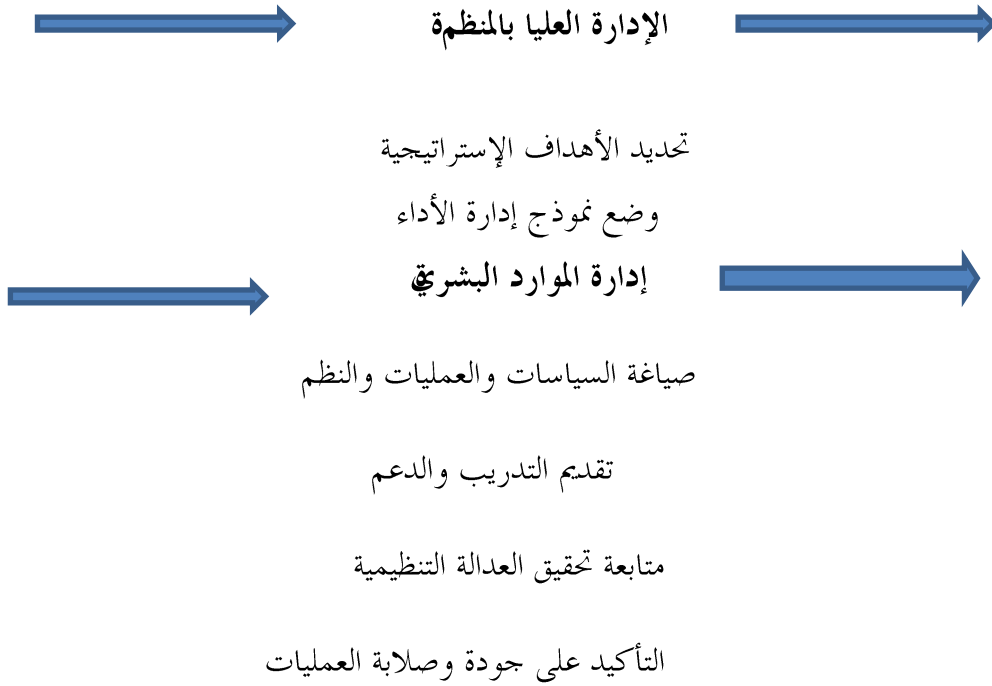
6 - عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لاختلاف

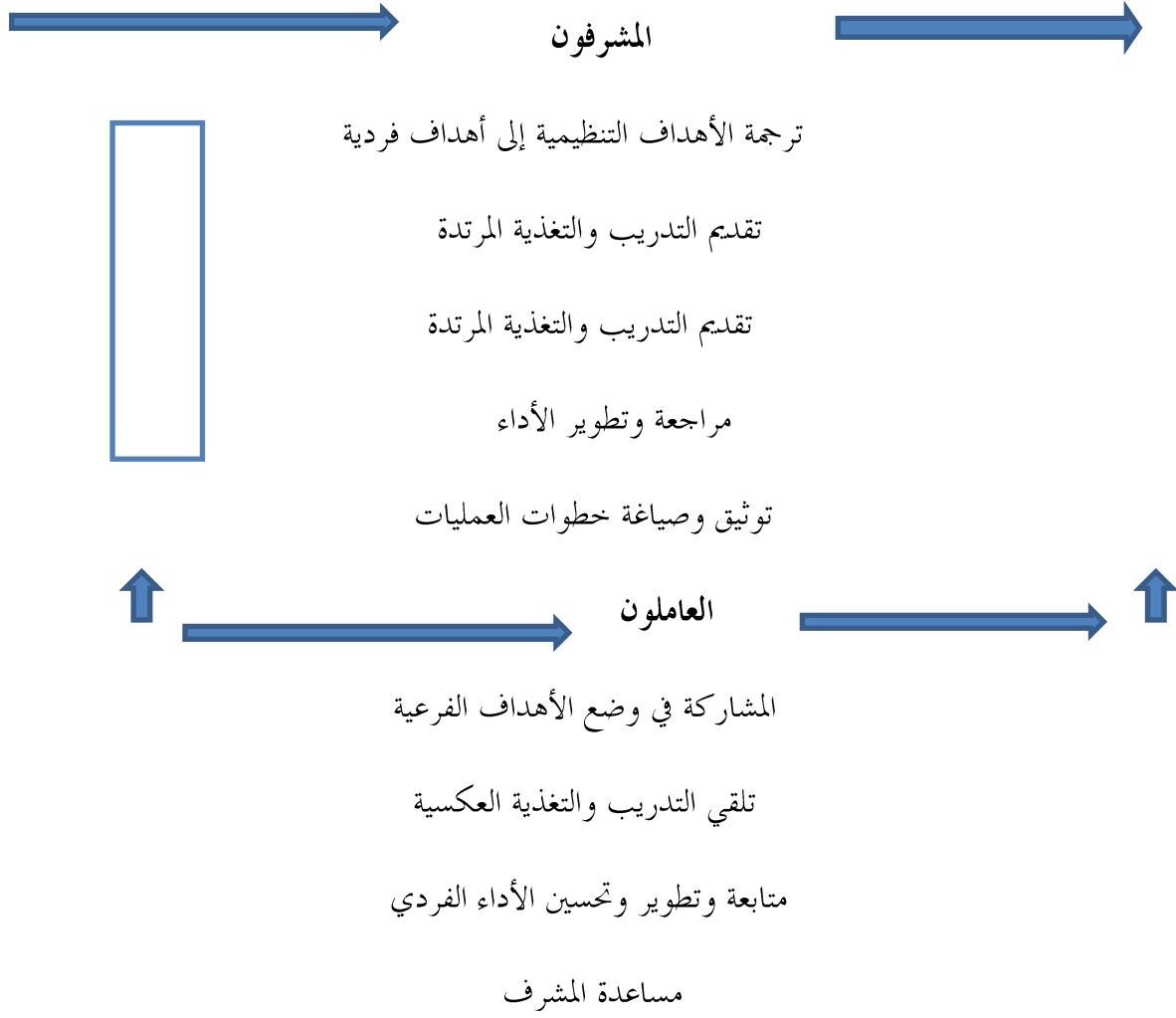
التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها.

7 - خطأ تعميم الصفات: يحدث عندما يقوم المدير بتعميم إحدى الصفات الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها

في أداء فرد معين.

الشكل رقم 01: يوضح أهم الفئات المشاركة في إدارة الأداء (سيد محمد جاد الرب (2009)





خلاصة

تم التطرق في ها الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي و أنواعه وأهدافه و خطوات قياسه وبالإضافة إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهميته وفي الأخير تم التطرق إلى مشاكل قياس أداء العاملين .

الباب الثاني :

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

1-مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني

ب-المجال البشري

ج- المجال الزمني

2-منهجية الدراسة

3-وصف مجتمع الدراسة

4-الدراسة الإستطلاعية

5-أدوات الدراسة

6-الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمكن الباحث من تقديم صورته واضحة , و بطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي إعتمدها في بحثه .بمعنى آخر يتمكن من تبين الإطار المنهجي للبحث من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم و عرض حيثيات الدراسة الإستطلاعية , و وصف عينة البحث وكيفية إختبارها من مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الشرح مفصل عن أدوات جمع البيانات , و في الأخير يخلص الباحث إلى عرض الوسائل الإحصائية المختارة لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة من أجل الوصول إلى النتائج .

1/ - مجالات الدراسة:

1-1/ المجال المكاني :

أ/ تصريف مؤسسة : سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تأسست سنة 1996 هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي ,تجاري و من أكبر المؤسسات في الجزائر التي تلعب دورا كبيرا في الإقتصاد من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الإقتصادية مثل المصانع و الشركات و العائلات بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية و غازية و في سنة 2002 تحولت إلى شركة ذات أسمع و ذلك راجع إلى تحول الدولة إلى النظام الرأسمالي و إنفتاحها على الأعمال و التحديات المنافسة لها تم إعادة هيكلتها في 2005 حيث أصبح مجمع مقرها الرئسي الجزائري العاصمة و مجموعات و فرع مستقرة.

ب/ الموقع الجغرافي : أجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للسونلغاز تقع هذه الشركة في وسط مدينة تيارت تتربع على مساحة مقدارها 20050.50 كلم مربع تتكون من 3 قطاعات

- قطاع الإنتاج

- قطاع النقل

- قطاع التوزيع الذي يتكون من أربع شركات للتوزيع من بينها شركة توزيع الكهرباء و الغاز

للغرب التي تتكون من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في الشكل رقم (1)

- من بين هذه المديریات : مديرية التوزيع بتيار التي هي مجال للبحث كما يجدها من الشمال

مديرية تيسمسيلت و مديرية غليزان و من الغرب مديرية معسكر و سعيدة ز من الجنوب

الأغواط و البيض و من الشرق الجلفة , كما أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من

39 شركة , منها ستة شركات مساهمة مباشرة هي : الشركة الجزائرية للطاقة و الإتصالات

, الطاقة الجديدة الجزائر – شركة الخدمات الهندسية الجزائرية , الشركة الجزائرية الفرنسية

للهندسة و الإنجاز , شركة كهرباء , حجرة

- 1-2/ المجال البشري :

تضم المؤسسة ككل 143 عامل موزعة كالتالي حسب ما قدمته الإدارة من إحصائيات :

عمال تنفيذيين : 13 عامل

عمال المهارة : 81 عامل

عمال إطارات :49 عامل

1-3/ المجال الزمني : تم الحصول على الرخصة يوم 2015/03/06 من طرف الجامعة , و

تمت الموافقة عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية التابعة لشركة الكهرباء و الغاز بتيارت

يوم 2015/03/28 , إنطلقت الدراسة بعدها يوم 2015/04/07 , حيث تم مقابلة

رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي أفادنا بمعلومات خاصة بالشركة حول نشأة الشركة و

عدد العمال و توزيعهم في الهيكل التنظيمي

- حيث تم في يوم 2015/04/25 إعداد الإستثمارات و دراسة كيفية توزيعها على العمال ,

كما قمنا بملاحظة سير العمل و طبيعة العلاقة بين العمال من جهة و بينهم و بين الإدارة من

الجهة الأخرى

- و في الأسبوع الموالي قمنا بزيارة من أجل توزيع الإستثمارات على العمال و تحذير الإشارة

إلى أنه تم مقابلة بعض العمال لتوضيح أسئلة الإستمارة

2/ منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي

التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة

متاحة للدراسة و القياس كما من دون تدخل الباحث في مجرياتها , و يستطيع الباحث أن

يتفاعل معها فيطبقها و يحللها , و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء

الوظيفي و هي دراسة تطبيقية على شركة سونلغاز تيارت .

3- الدراسة الإستطلاعية: تكتسب الدراسة الإستطلاعية أهمية كونها تمثل مهمة إنجاز البحث

, و صحة بياناته حيث تتيح للباحث أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية و عادة ما تأتي ضرورة الدراسة الإستطلاعية إنطلاقاً من الأهداف التي يحددها الباحث مسبقاً و عليه يمكن تلخيص الأهداف المتاحة من الدراسة الإستطلاعية فيما يلي :

- الإطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التواصل مع العراقيين التي يمكن مواجهتها

- معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات , و ذلك من حيث وضوح بنودها و تعليماتها و مدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه من المتغيرات .

4- جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة :

أ - بعد بناء أداة البحث تم القيام بإختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 35 موظف و الجدول التالي يبين كيفية إختيار عينة الدراسة الإستطلاعية.

جدول رقم (02) إختيار العينة للدراسة الإستطلاعية

عمال	مجموع العاملين	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
إطارات تنفيذيين مهارات	143	71	35%

- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة سونلغاز و البالغ عددهم (143) موظف .

يوضح الجدول رقم (02) أن مجموع الموظفين العاملين في الشركة سونلغاز بلغ (143) موظف و هذا يدل على أن الشركة قدمت وظائف و فرص عمل لعدد من الموظفين للعمل في الشركة.

5- عينة الدراسة الأساسية : تم إختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 71 % من إجمالي مجتمع البحث البالغ (143) عامل ، أي تم إختيار (71) عامل حيث مست مختلف الفئات المهنية كما هو موضح في الجدول .

جدول رقم (03) : العينة و كيفية إختيارها

عدد أفراد العينة	العدد الإجمالي	الفئة المهنية
24	49	الإطارات
40	81	المهارات
7	13	التنفيذيين
71	143	المجموع

5-1/ خطوات إختيار العينة :

- حصر مجتمع الدراسة

- إختيار 71 عامل أي ما يمثل نسبة 35% التي تم الإعتماد عليها من خلال الدراسة

الإستطلاعية

- تحديد حجم العينة ب 143 موظف يمثلون 71% من مجموع العاملين .

5-2/ خصائصها كالأتي :

- الجنس :

الجدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	25.5%
أنثى	20	10%
المجموع	71	35.5%

- يبين الجدول رقم (04) أن 25.5% من عينة الدراسة هم من الذكور و10% من عينة

الدراسة هم من إناث و يرى الباحث أن هذا يدل على أن هناك نسبة عالية من العمال في

الشركة هم ذكور ، كما أن جزء كبير من شاط الشركة يقوم بتأديته العاملين من فئة الذكور

وهذا ما يتطلب عمل الشركة

● الحالة المدنية :

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
13.5%	27	أعزب
17.5%	35	متزوج
64.5%	9	مطلق
35%	71	المجموع

- يبين الجدول رقم (05) أن 13.9 من عينة الدراسة غير متزوجين 35% من عينة الدراسة متزوجين أي عدد المتزوجين في الشركة أكبر بكثير من عدد الغير متزوجين و يرى الباحث أن هذا يعود إلى أن الموظف في الشركة لديه دخل شهري ثابت ، و أن الشركة تقدم لموظفيها قروض مسيرة ، تساعد الموظفين على تلبية رغباته و إحتياجاته .

- السن :

الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	18	9%
30-25	26	13%
36-31 فأكثر	37	18.5%

- يوضح هذا الجدول رقم (06) أن 9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة ،
و 13% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 23-30 سنة و 18.5% تراوحت
أعمارهم ما بين 31-36 سنة .

و نلاحظ أن هذه النسب تدل على أن نسبة كبيرة من العمال لديهم المعرفة و الخبرة الكبيرة
عن بيئة العمل في الشركة.

المستوى التعليمي :

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.5%	5	إبتدائي
1.5%	3	متوسط
12.5%	25	ثانوي
24.5%	21	جامعي
28.5%	17	دراسات عليا

يبين جدول رقم (07) أن 2.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي إبتدائي و 1.5

% مستواهم متوسط و 12.5% من عينة الدراسة مستواهم ثانوي و 24% مستواهم جامعي و

28.5% من عينة الدراسة لديهم نسبة عالية في الدراسات العليا و هذا مؤشر يدل على هذه

النسب تمثل أن هناك عمال لديهم قدرة و كفاءة عالية و هذا دليل على وجود ثقافة تنظيمية داخل

المؤسسة.

- مكان العمل :

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموطن الأصلي

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
30.5%	61	حضري
5%	10	ريفي

يبين جدول رقم (08) أن 30.5% من عينة الدراسة هم عمال من المدينة و 5% من الريف و

يرى الباحث أن عدد موظفي الشركة من المدينة أكبر من عدد موظفين بالريف و يعود ذلك إلى

العوامل الديموغرافية و بالتالي يكون حجم نشاط الشركة في المدينة أكبر من الريف .

- المسمى الوظيفي :

جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
12.5%	25	إطار
15%	30	عون تحكم

عون تنفيذ	16	%8
-----------	----	----

- يبين الجدول رقم (09) أن 12.5 % من عينة الدراسة هم إطارات و 15 % من الموظفين هم أعوان تحكم و 8 % أعوان تنفيذ و نلاحظ من الجدول رقم (09) أن نسبة الموظفين الذين لديهم مسمى وظيفي أو (فئة مهنية) مثل : مهندسين ، إداريون ، ظهرت نسبة أكبر و هذا يعود إلى المستوى العلمي والخبرة و الكفاءة العلمية للموظف .

- عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (10) يوضح توزيع بيئة الدراسة حسب متغير عدد السنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	21	%10.5
5-10 سنة	11	%5.5
11-16 سنة	17	%18.5
17-22 سنة	18	%61
23-28 سنة	4	%20
29 فأكثر	/	/

يبين الجدول رقم (10) أن 10.5 % من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و 5.5 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات ، و 18.5 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11-16 سنة و 61 % تراوحت سنوات الخبرة من 17-22 سنة ، و 20 % تراوحت عدد سنوات الخبرة 23-28 سنة و يرى الباحث أن جزء كبير من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في شركة سونلغاز يعني أن لديهم معرفة عن طبيعة و عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة .

5-أدوات الدراسة:

تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

- 1 - إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات و المعلومات.
- 2 عرض الإستبيان على المشرف من أجل إستخدامه في جمع البيانات
- 3 تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف
- 4 - تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و التمويل

5 - إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية(دراسة إستطلاعية)

6 - توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة

- و لقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: و يتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث:

(الحالة الإجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: و قد إشتمل على مجالين كما يلي:

أ -المجال الأول:الثقافة التنظيمية و يتكون من 30 فقرة و ينقسم المجال الأول إلى (05محاور) كما يلي:

1 -القيم التنظيمية

2 -المعتقدات التنظيمية

3 -الأنظمة و القوانين

4 -التوقعات التنظيمية

5 -الإتجاهات التنظيمية

ب - المجال الثاني:و يتكون من 20 فقرة (الأداء الوظيفي) و إعتد الباحث إجابات الفقرات

على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:جدول رقم(11)

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

5-1/ الخصائص السيكومترية للإستبيان:

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبيان و ذلك للتأكد من صدقه و ثباته كالأتي:

صدق فقرات الإستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الإستبيان بطريقتين:

5-2/ صدق المحكمين: عرض الباحث الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من

الأساتذة في الكلية متخصصين في مجال علم النفس العمل و التنظيم، علما لإجتماع و قد إستجاب الباحث لأراء السادة المحكمين و قام بإجراءات الحذف و التعديل في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم و بذلك كان الإستبيان قد خرج في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الإستطلاعية.

5-3/ الصدق الظاهري: هو مدى مطابقة العبارة مع المتغير حيث تم عرض الأداة على ثلاثة أساتذة

محكمين مختصين في جامعة ابن خلدون تيارت أنظر الملحق رقم (03) و ذلك لإعطاء رأيهم حول مدى مناسبة الفقرة للجال الذي وضعت فيه و مدى الدقة العلمية و اللغوية للفقرات و مدى

وضوحها و إقتراح ما يروونه مناسب سواءا كان بالحذف أو الإضافة و قد تمت التعديلات المناسبة بناءا على إقتراحات المحكمين.

من خلال الجدول الموضح في الملحق رقم (01) كانت الدرجات مرتفعة إلا العبارة رقم (15) من

البعد الثاني كان المعامل 66% و العبارة رقم (25) من البعد الرابع تم تعديلها بعد الإتفاق عليها

بنسبة 33 % و العبارة رقم (26) من البعد الرابع تم الإتفاق عليها بنسبة 60 % بناء على
تحكيمهم.

جدول رقم (12) يوضح العبارات قبل و بعد تعديلها

رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
15	يعتقد الموظفون بأن الأداء المطلوب يشغل الوظائف أكثر مما يتوقعه قبل تحويله من منصب لآخر	يعتقد الموظفون بعدم القدرة على شغل الوظائف قبل تحويله من منصب لآخر
25	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على حقوقه التي تنص عليها الأنظمة و القوانين	يتوقع الرؤساء أن يقوم الموظف بواجباته في الظل حصوله على حقوقه
26	تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه

العامل من علاوات	يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز
------------------	--

4-5/ صدق الإتساق الداخلي:

و قد تم الباحث بحساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة البالغة 35 و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابع له.

قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور المجال الأول(الثقافة التنظيمية)

قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور المجال الثاني (الأداء الوظيفي)

-صدق الإتساق الداخلي لمحاور المجال الأول :هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة و

البعد و علاقة البعد مع الدرجة الكلية و علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية من خلال حساب معامل

الإرتباط بيرسون

الأبعاد	الفقرات	إرتباط البعد بالدرجة الكلية
1) القيم التنظيمية	9-1	0.88**
2) المعتقدات التنظيمية	15-10	0.80**
3) الأنظمة و القوانين	21-16	0.86**

0.82**	26-22	4) التوقعات التنظيمية
0.82**	32-27	5) الإتجاهات التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن إرتباط البعد بالدرجة الكلية كان مرتفع من خلال 0.82

إلى 0.88 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل بأن فقرات الأداة الأولى صادقة لما وضعت

لأجله

5-5/ ثبات الأداة الأولى: تم حساب ثبات الأداة بطريقتين هما: ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية و

سبيرمان براون

سبيرمان براون	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	عنوان البعد
0.92	0.94	0.76	1) القيم التنظيمية
		0.48	2) المعتقدات التنظيمية
		0.72	3) الأنظمة و القوانين
		0.81	4) التوقعات التنظيمية
		0.82	5) الإتجاهات التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن النتائج كانت متراوحة من 0.48/ إلى 0.82 و كانت

الأداء على قدر من الثبات

الأداة الثانية: إستمارة الأداء الوظيفي إعتمدنا في بناء هذه الأداة على جملة من الخطوات

نوضحها كما يلي:

- الإطلاع على التعاريف و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي

و بعد الإستنتاج تحصلنا على أداة الأداء الوظيفي التي تكونت من 20 فقرة فتحصلنا على

الأداة في شكلها الأول، أنظر الملحق رقم (02)

أ- الصدق: لتحديد صلاحية الأداة إعتمدنا على أكثر من طريقة:

أ-1/ الصدق الظاهري: و هو مدى مطابقة العبارة مع المتغير حيث تم عرض الأداة على ثلاث

أساتذة محكمين مختصين من جامعة ابن خلدون و ذلك لإبداء رأيهم حول مدى مناسبة الفقرات

و مدى الدقة العلمية و اللغوية للفقرات و مدى وضوحها و إقتراح ما يروونه مناسب سواء كان

بالحذف أو بالإضافة و قد تم إجراء التعديلات المناسبة و اللازمة أنظر الملحق رقم (02)

أ-2/ صدق الإتساق الداخلي لمحور المجال الثاني: هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين

الفقرة و الدرجة الكلية

المتغير	الفقرات	الإرتباط
---------	---------	----------

الأداء الوظيفي	23	0.66 **
----------------	----	---------

جدول (14) يوضح أن الأداة كانت صادقة لما وضعت لقياسه و لم يتم أي حذف للفقرات

أ-3/ثبات الأداة: قمنا بحساب متعادلة ألفا كرونباخ و SPILTHALT و سيرمان براون

المتغير	ألفا كرونباخ	SPILTHALT	سيرمان براون
الأداء الوظيفي	0.89	0.86	0.86

-جدول (15) يوضح بأن الأداة كانت على قدر من الثبات

8- الأساليب الإحصائية:

بعد إستكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال إستخدام أدوات جمع البيانات تم تفرغ هذه البيانات، لينتقل الباحث إلى خطوة هامة و هي إتخاذ قرار بخصوص الأساليب التي يستخدمها في عملية التحليل الإحصائي.

8-1 النسب المئوية: تم إستخدامها لغرض تقدير عدد أفراد العينة للدراسة الإستطلاعية و عدد أفراد

مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة بإضافة إلى تقدير مستوى الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

السائد.

2-8 طريقة التجزئة النصفية: SP/IT-Half coefficient

3-8 معامل الارتباط بيرسون: هو المؤشر الأكثر تداولاً لدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة علاقة بين

الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

4-8 إستخدام برنامج SPSS الإحصائي: وذلك من خلال القيام بعملية تفريغ البيانات تحليلها.

خلاصة الفصل:

لقد مكن هذا الفصل الباحث من توضيح و ضبط الأطر المنهجية التي عليه التقيد بها و السير وفقها في

مختلف مراحل الدراسة الميدانية من جمع و تفسير و تحليل المعطيات و البيانات و من ثم الوصول إلى

النتائج علمية على قدر لا بأس به من الموضوعية الأمر الذي يحاول الباحث الوقوف عليه في الفصل

الأخير.

الفصل الخامس : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية

2- نتائج الفرضية الأولى

3- نتائج الفرضية الثانية

4- نتائج الفرضية الثالثة

5- نتائج الفرضية الرابعة

6- نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يأتي هذا الفصل الذي يمثل إحدى أهم مراحل البحث و المتمثلة في عرض نتائج الدراسة مع محاولة وضع قراءة علمية للبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية كإستخدام معاملات الارتباط و إستخدام برنامج **SSPS** للوصول إلى النتائج المرجوة .

أولاً : عرض نتائج الدراسة :

- عرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة إرتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية و

الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

- الجدول رقم (16) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية

المتغيرات	N	R	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي	71	0.48	0.05

و لإختبار الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون و النتائج مبينة في الجدول رقم(16) و الذي

بين أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.48 و هو أكبر من R الجدولية التي تساوي و كذلك

بلغت قيمة مستوى الدلالة أي توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة

التنظيمية و الأداء الوظيفي ، وهذا يعني كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية تقابله زيادة في الأداء

الوظيفي و بناءً على هذه النتائج فإنها تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية .

وتشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

1 الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و مستوى الأداء

الوظيفي في شركة سونلغاز.

- جدول رقم (17) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	N	R	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	71	0.40	0.05

و لإختبار الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون و النتائج مبينة في الجدول رقم (17) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.40 و هو أكبر من قيمة R، الجدولية التي تساوي 0.01 و كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.05 أي توجد علاقة إرتباطية عند مستوى 0.05 بين القيم التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يعني كلما زادت مستوى القيم التنظيمية زاد مستوى الأداء الوظيفي و بناءً على هذه النتائج فإنها تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية

2 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي.

- الجدول رقم (18): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية .

المتغيرات	N	R	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي	71	0.43	0.01

و لإختبار الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون و النتائج مبينة في الجدول رقم (18) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.43 و هو أكبر من R الجدولية و التي تساوي 0.07 و كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.01 و هو أكبر من 0.05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يعني كلما زاد مستوى المعتقدات التنظيمية تقابله الزيادة في الأداء الوظيفي و بناءً على هذه النتائج فإنها تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية

3 الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة و القوانين و

مستوى الأداء الوظيفي

- الجدول رقم (19) : يوضح نتائج الفرضية الثالثة

المتغيرات	N	R	مستوى الدلالة
الأنظمة و القوانين و علاقاتها بالأداء الوظيفي	71	0.22	غير دال

لإختبار الفرضية تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون و النتائج مبينة في الجدول رقم (19) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.22 و هو أكبر من R الجدولية 0.18 و كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.00 و هو أقل من 0.05 أي لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة

إحصائية بين الأنظمة و القوانين و مستوى الأداء الوظيفي و بناء على هذه النتائج فإنها ترفض

الفرضية البديلة و تقبل الفرضية الصفرية

4 -الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و مستوى أداء الوظيفي

الجدول رقم (20): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	N	R	مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي	71	0.46	0.01

لإختبار الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الإرتباط بيرسون و النتائج المبينة في الجدول رقم(20)

الذي بين أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.46 و هو أكبر من R الجدولية 0.04 و كذلك

بلغت مستوى الدلالة 0.01 و هو أكبر من 0.05 أي توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية

بين التوقعات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يعني كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية

تقابلة زيادة في الأداء الوظيفي بناء على هذه النتائج فإنها تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية

الصفرية.

5 - الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتجاهات و مستوى الأداء الوظيفي

الجدول رقم (21): يوضح نتائج الفرضية الخامسة

المتغيرات	N	R	مستوى الدلالة
الإتجاهات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي	71	0.54	0.01

لإختبار الفرضية تم إختبار معامل الإرتباط بيرسون و النتائج موضحة في الجدول رقم () الذي يبين أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.54 و هو أكبر من R الجدولية 0.00 هو كذلك بلغت مستوى الدلالة 0.01 و هو أكبر من 0.05 أي توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتجاهات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يعني كلما مستوى الإتجاهات التنظيمية زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز و بناء على هذه النتائج فإنها تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية

إذن من خلال عرض و تحليل معاملات الإرتباط لكل من الفرضيات الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة و الخامسة فقد تحققت بذلك الفرضية الجزئية الأولى بين (القيم و الأداء الوظيفي) و الفرضية الثانية بين (المعتقدات التنظيمية و الأداء الوظيفي) أما الفرضية الثالثة لم تتحقق بين (الأنظمة و القوانين التنظيمية و الأداء الوظيفي) في حين تحققت الفرضية الرابعة بين التوقعات التنظيمية و الأداء الوظيفي و تحققت الفرضية الخامسة من خلال معامل الإرتباط بين (الإتجاهات التنظيمية و الأداء الوظيفي)

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت نتائج الدراسة التي تم عرضها في هذا الفصل تحقيق الفرضيات الموضوعية لكي تظل هذه النتائج غير واضحة بشكل جدي ما لم تناقش في ضوء هذه الفرضيات من جهة و تغرس و تحلل من خلال الخلفية النظرية و الدراسات السابقة لهذا البحث الأمر الذي يمنح هذه النتائج مصداقية علمية أكبر و هو ما يتم التطرق إليه في هذا الفصل

الفصل السادس: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية

2 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى

3 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية

4 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

5 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

6 - مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

7 - خلاصة نتائج الدراسة

8 - الإقتراحات

9 - قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

يعد هذا الفصل بمثابة المختبر الذي يتم فيه فحص الفروض الموضوعية و الإجابة عن التساؤلات الموضوعية و الإجابة عن التساؤلات المطروحة و ذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات ثم تقديم ملخص للنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة و في الأخير إعطاء جملة من الإقتراحات و التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة و خلاصة القول أن ما جاء في هذا الفصل هو بمثابة محاولة الإجابة عن السؤال المطروح في المقدمة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

لقد أظهرت النتائج الخاصة بمستوى كل من الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي في الفرضية الرئيسية : وجود علاقة إرتباطية مرتفعة بالنسبة لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الخمسة و علاقتها بالأداء الوظيفي التي تقبل.

إن بعد الإتجاهات التنظيمية هو أكبر بعد من حيث مستوى الإرتفاع وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز. و هي نتائج تعكس نجاح الإدارة العامة الجزائرية بوجه عام في تبني ثقافة تنظيمية قوية و عالية المستوى خاصة بالنسبة لبعدها الإتجاهات التنظيمية و هذا بعكس إهتمامنا عن قصد للبعد الإنساني في علاقات الأفراد خاصة في مواقف تسييرهم و هذا بالعودة إلى ما جاء في الدراسات و الأبحاث السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية، التي توضح وجود ثقافة قوية قادرة على أن تكون قوى موجهة لأداء الأفراد العاملين و

عندما نعود بالأبعاد الأخرى فهذا يعكس طبيعة المؤسسة مما ينتج عن هذا وجود ثقافة قوية تحقق إشباعات الأفراد العاملين النفسية و الإجتماعية مما ينتج عنه مستوى عال من الأداء المرتفع.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

إن نتائج الفرضية الفرعية الأولى و التي تشير إلى وجود علاقته إرتباطية بين القيم التنظيمية تنعكس على إستقرار بنية العمل داخل الشركة و هذا ما مع الدراسة(ريان.2004) و التي أظهرت أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد القيم الثقافة التنظيمية و بين الأداء الوظيفي و التي أظهرت نتائج الدراسة فيما بيدي العاملين في القطاع المصرفي الأردني سلوكا متميزا يندرج ضمن ما يعرف سلوك المواطنة التنظيمية و تميز أداء العاملين بالكفاءة و الفعالية و إختلفت مع الدراسة(عبد الوهبة 2006) بعنوان الثقافة التنظيمية و مناخ الإبداع الفردي في مصر التي أظهرت عدم وجود علاقة إرتباطية

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

لقد ولت نتائج الفرضية الفرعية المتضمنة وجود علاقة إرتباطية بين المعتقدات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يدل على مدى إعتقاد العاملين بأهمية الأداء الوظيفي في إنجاز المهام بالجودة و الكفاءة و هذا يدل على أن أفراد العينة يعتقدون بأن الثقافة التنظيمية ساهم في زيادة درجة الأداء لدى الموظف و تتفق مع دراسة(مصطفى.2002) تفي مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة و كيف يسيرون أعمال منظماتهم

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة إرتباطية بين الأنظمة و القوانين و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يرجع إلى عدم ضمان الحقوق و الواجبات الوظيفية و يرى الباحث أن إدارة الشركة لا تبذل الجهود من خلال مجموعة القوانين و الأنظمة السائدة و التي لا تساهم في حصول العاملين على حقوقهم و هذا ما يتفق مع دراسة (العميان 2008) التي أكدت على ضرورة الالتزام بالأنظمة و القوانين المعتمدة و يرى الباحث بوجود الإلتزام بالتعليمات و المنشورات و اللوائح الداخلية، كذلك إتفقت مع دراسة (السكران، 2007) التي بينت مدى إحترام و إلتزام العاملين للأنظمة و القوانين.

5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

لقد دلت نتائج الفرضية الفرعية المتضمنة وجود علاقة إرتباطية بين التوقعات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يدل على أن أفراد العينة متفقين على ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة طالما أنه يحصل على حقوقه الوظيفية و يعتقد الباحث أن من الواجب أن يقوم الموظف بكافة الواجبات المكلف بها طالما أنه يحصل على حقوقه المنصوص عليها، و إتفقت مع دراسة (حريم و الساعد 2004) التي بينت أن العاملين لديهم إلتزام بتنفيذ الواجبات و التعليمات و أنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

6- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

لقد دلت نتائج الفرضية الفرعية المتضمنة وجود علاقة إرتباطية بين الإتجاهات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي و هذا يدل على أن إتجاهات إدارة الشركة توفر أحدث النظم المحسوبة و التقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال و يرى الباحث أن الإدارة تقوم بتخصيص كافة الموارد اللازمة من أجل توفير أحدث التقنيات و الأجهزة المتطورة ز أن أفراد العينة متفقين بنسبة عالية أن هناك إتجاهات واضحة لدى إدارة الشركة في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي، و إتفقت مع دراسة (الشنطي 2006) التي بينت أن هناك إهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي و إختلفت مع دراسة(آل حسن 2001) التي أكدت على ضرورة إستخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة و السرعة في إنجاز الأعمال.

خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: هناك علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز و ذلك نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تجسيد و تطوير و رفع مستوى الأداء الوظيفي

ثانيا: وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي أي وجود علاقة إرتباطية

موجبة عند مستوى الدلالة $(0.05 > a)$

ثالثا: وجود مستوى متوسط للمعتقدات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي أي وجود علاقة

إرتباطية موجبة عند مستوى الدلالة $(0.05 < a)$

رابعا: وجود مستوى منخفض بين الأنظمة و القوانين و مستوى الأداء الوظيفي أي وجود علاقة

إرتباطية موجبة عند مستوى الدلالة $(0.05 > a)$

خامسا: وجود مستوى مرتفع بين التوقعات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي أي وجود علاقة

إرتباطية موجبة عند مستوى الدلالة $(0.05 > a)$

سادسا: وجود مستوى مرتفع للاتجاهات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي أي وجود علاقة

إرتباطية موجبة عند مستوى الدلالة $(0.01 > a)$

الإقتراحات :

هناك جملة من الإقتراحات التي تفيد بضرورة تحسين واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإدارية و أهمها :

- الإهتمام بدور الثقافة التنظيمية من قبل إدارة المؤسسة و العمال لأن دور الثقافة التنظيمية بالغ الأهمية في تنمية و تطوير الأداء الوظيفي .
- الإهتمام بالقيم الإيجابية و تعزيزها فهي تساهم في رفع مستوى الكفاءات الإدارية
- الإهتمام بالإنضباط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانه المؤسسة و تطويرها
- تبني خطة لبناء نظام القيم داخل المؤسسة التي تعكس قيم التعامل الإنساني بإعتبار الأفضل و الأكثر إنسجاما مع قيم الفرد.
- تفعيل مختلف الآليات التي تساهم في تطوير ثقافة العامل و التي تتصف بالجمود و سطحية و التعامل لديه.

قائمة المراجع:

أ العربية :

- 1 حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات ، منظور كليا ، ط1، العامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان
- 2 مصطفى محمود أبو بكر (2003)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي ، الدار الجامعية ، بدون بلد .
- 3 سليم عيسى (2010)، إدارة شؤون الأفراد ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن ، عمان .
- 4 العطية ماجدة (2003)، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان .
- 5 محمود سلمان العميان (2004)، السلوك التنظيمات في المنظمات الأعمال دار وائل ، عمان ،الأردن ،
- 6 أحمد بوشنافة ، أحمد بوسميين ، أهمية البعد الثقافي و أثر على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة .
- 7 المساعاتي سامية (1998)، الثقافة و الشخصية ، بحث في علم الإجتماع الثقافي ، ط3، دار الفكر العربي ، ن القاهرة.
- 8 محمود قاسم القربوني (2000)، " نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل ، عمان ، الأردن .
- 9 الدكتور مسعداوي يوسف (2013) ، أساسيات في إدارة المؤسسات دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر.

- 10 - صالح بن سعد المربع (2008)، " القيادة الإستراتيجية و دورها في تطور الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية " دكتوراه فلسفة العلوم الأمنية ، كلية الدرايات العليا ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض
- 11 - صالح ذياب (2000)، دراسات في الثقافة الإسلامية ، دار الفكر ، عمان .
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس (2005)، إدارة الأعمال (نظريات ، نماذج تطبيقات) الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية .
- 13 - عادل رشيد (2003)، الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية.
- 14 - بن حبتور عبد العزيز صالح (18 نوفمبر 2002)، إدارة الثقافة ، مركز التميز للمنظمات الحكومية ، أدلة تدريجية عدد.
- 15 - محمد محمد إبراهيم (2010)، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، ط1، دار الجامعية الإسكندرية .
- 16 - وصفي عاطف (1981)، الثقافة و الشخصية ، دار النهضة ، بيروت .
- 17 - مصطفى محمود أبو بكر (2010)، أخلاقيات و قيم العمل ، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية .
- 18 - فريد النجار (2008)، المهن الإدارية و المدير المعترف ، الدار الجامعية الإسكندرية ، تأليف ، بنركوك ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع .
- 19 - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، 1984، القاهرة، مصر.
- 20 - بلال خلف رسكانة، التخطيط الإستراتيجي، 2010، ط1، دار المسيرة، عمّان، الأردن.
- 21 - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، 2010، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- 22 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، 2002، ط1، بيروت، لبنان.
- 23 - حسن راوية (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 24 - حسن راوية (2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤى مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 25 - خضير كاظم، محمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، 2011، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 26 - سامح عبد المطلب (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمّان، الأردن.
- 27 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، 2008، ط1، عمّان، الأردن.
- 28 - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، 2009.
- 29 - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، 2007، المكتب الجامعي الحديث.
- 30 - طاهر محمود الكلالاه، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 31 - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، 2009، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- 32 - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، 2009، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 33 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، 1989، القاهرة، مصر.
- 34 - علي عبد الهادي مسلم، صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، 2007، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

35 - عياد المعطي، محمد حسن وآخرون (2002)، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، دار وائل، ط1، عمّان، الأردن.

36 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، إتجاهات وممارسات، 2012، دار المنهل اللبناني، بيروت.

37 - مؤيد سعيد السلم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، 2014، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن.

38 - موفق عدنان، عبد الجبار، أمين أحمد محبوب (2011)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

39 - نوري منير، فريد كورتل، تسيير الموارد البشرية، 2010، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

40 - هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، 1996، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

ب - الأجنبية :

41- François jacquel , le capital humain,gestion et vaborisation « editions dunod , paris , 2001 p 116.

42- Michel Gervais « controle de gestion et p et l'entreprise » 3^e Editioneconomic.paris, 2000 p 364.

43- Hosted G(the culture Relativity of quality of life comb academy of managementReviserJuly p 536.

44- Bacharach et al.organizational Gitizenship Behavior and preformane Evaluortious (2004).

45- Kumdor « Influnce of organizational culture on the Institution Building (2009)

جـ- المذكرات و الرسائل و المجلات :

- كمال قاسمي : المقولات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظاميا إدارة الجودة الشاملة و الإيزو . 9000 في

المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و الأعمال جامعة المسيلة تحت

إشراف زين العابدين بروش 2003.

- سعود عبد العزيز الشمري ، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء العدد 08 / www

. alkbobo. Com

- ظاظاحنا،علي دور القيادة في تحذير الثقافة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2002 .
- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ، علوم تجارية ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر 2006، ص 18.

د- قائمة المصادر :

- عطية ماجدة (2003)، " سلوك المنظمة " سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
- جرينبرج حرالدون روبرت (2004)، الرفاعي أ إسماعيل سيبوني ، إدارة السلوك في المنضّمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ص .

- الهوري سيدالإدراد (2002)، الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 ، القاهرة :

مكتبة عين الشمس .

- إدارة الموارد البشرية : شركة سونلغاز ، 2015.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مسار علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا

إستمارة بحث حول موضوع:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت

ياشرف الأستاذة(ة):

من إعداد الطالبات:

- رحمانى

- كودري بختة أمال

- فروج حنان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي و هذا بهدف جمع المعلومات اللازمة لدراسة الموضوع المذكور أعلاه من أجل إتمام مذكرة ماستر لترجو منكم وضع علامة في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2014/2015

أولا البيانات الشخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 25 سنة 30-25 36-31
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي دراسات عليا
- 4 - الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق
- 5 - الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6 - الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات
- 16/11 سنة 22/17 سنة 28/23 سنة 29 فأكثر
- 7 - الموطن الأصلي: حضري ريفي

أولاً : الثقافة التنظيمية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

- 1 - يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تسند على مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام .
- 2 - عادة ما تشعر أن بيئة العمل تفرض عليك بعض السلوكات
- 3 - تحس بأن وظيفتك مهمة مما يمنعك من الشعور بالملل
- 4 - تعمل الشركة بشكل مستمر لأرضاء ليزبون و المحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن .
- 5 - يوجد تنسيق و تعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة .
- 6 - تعمل الإدارة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال .
- 7 - تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة .
- 8 - يدرك العمال داخل المنظمة أهمية التعاون في حل المشكلات .
- 9 - يتقبل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة الشركة و تطورها .

					<p>10- توفر الأنظمة و القوانين السائدة داخل المؤسسة الحقوق الوظيفية الكاملة</p> <p>11- يتم إنجاز البرامج و الخطط وفقا لنصوص و القوانين المتبعة داخل الشركة</p> <p>12 - يوجد إلتزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة و القوانين المعتمدة</p> <p>13 - تحقق الأنظمة و القوانين المعمول بها في رفع معدلات العمل المطلوبة .</p> <p>14-تحقق الأنظمة و القوانين المعمول بها في رفع معدلات العمل المطلوبة</p> <p>15-هناك فهم و دراية لدي الموظفين بطبيعة الأنظمة و القوانين و اللوائح المعمول بها في الشركة</p> <p>16 - توفر الأنظمة و القوانين المتبعة مجالا لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>17 - أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفؤ الذي يحافظ على مكاتة الشركة و سمعتها</p> <p>18 - يقوم الموظفين ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق إنجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف</p> <p>19 - توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظام و القوانين و اللوائح الداخلية للشركة</p> <p>20 - يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه و واجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه التي تنص عليها الأنظمة و القوانين .</p> <p>21 - تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز</p>
--	--	--	--	--

22 - هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات .

23 - تقوم إدارة الشركة باستمرار بعملية التطور المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة

24 - هناك توجه لدي الموظفين نحو تعزيز قدراتهم و مهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع و تطوير نظم العمل

25 - يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام مما يساعد على مزيد من التقدم و الإنجاز.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
-------------------	--------------	-------	-------	---------------	----------

					<p>26 - تتلقي عبارات من الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك</p> <p>27 - تبذل مجهود أكبر في أداء عملك</p> <p>28 - لديك الرغبة في الراحة أثناء عملك</p> <p>29 - تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد</p> <p>30 - لديك الإستعداد لأداء مسؤوليات أعلى</p> <p>31 - تقم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون إعتذار</p> <p>32 - تفكر في حلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك</p> <p>33 - لديك ميول للتكيف مع ظروف العيش الطبيعية</p> <p>34 - تستفيد من رصيد ما تعلمته و ما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك.</p> <p>35 - يعتمد عليك المشرف في أداء مختلف الأعمال الصعبة .</p> <p>36 - تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.</p> <p>37 - أدائك في العمل يوصف من المشرف المباشر بالكفاءة .</p> <p>38 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختلفة .</p> <p>39 - يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها</p> <p>إهتمامك الواضح بكل صغيرة و كبيرة في عملك</p>
--	--	--	--	--	---

					40 - لا تتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة
					41 - تنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء
					42 - تهتم الإدارة بأدائك عند إنجاز كل مهمة
					43 - إهتمام الإدارة بك زائد من إخلاصك في عملك
					44 - هناك رغبة و ميول لدي موظفين بالإعتماد على تشكيل فرق العمل
					45 - تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث الأجهزة و التقنيات و يهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة و السرعة المطلوبة .