



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2021

المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي  
للعاملين

- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

- بن سليمان ريمة

- بوعرارة عبير

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوعزة نظيرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	برني ميلود

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي،  
والذي أهلنا الصحة والعزيمة والعافية  
والعزيمة.....فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة  
"ليلى ليندة" حفظها الله وأطال في عمرها، لتفضلها الكريم  
بالإشراف على هذه الدراسة وعلى كل ما قدمته لنا من  
توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا  
في جوانبها المختلفة.

وأشكر كل أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف - ميلة -

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، و نرجو أن يكون عملنا هذا جهد السنين من العمر خالصة لوجه الله المولى عز وجل وحده لا شريك له.

وأما بعد أهدي هذا العمل، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء التي رعتني حق رعاية و كانت سندي في الشدائد و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة في عملي. إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي.. نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له أماله. إلى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى إلى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم إلى مدرستي الاولى في الحياة. أبي الغالي على قلبي اطل الله عمره.

إلى أخواتي [ رانيا، رامي، رؤوف] أتمنى لهم دوام الصحة و النجاح والتوفيق في حياتهم. إلى رفيقات دربي "عبير، نبيلة، أسماء، سارة، زينة، ندى....."

ريـمة

## الإهداء

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى : "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما  
كما ربياني صغيرا h " الوالدين الكريمين " عرفانا مني بفضلهم علي وتقديرا لمعاناتهم من أجلي  
حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى الأخوة والأخوات؛

إلى زوجات إخواني و أزواج أخواتي وأبنائهم ؛

إلى صديقتي إيمان، ريمة، ندى، نبيلة، رحاب، و زينة، أسماء، وسارة؛

إلى صديقة المفضلة شيماء؛

إلى الزملاء والزميلات وكل طالب علم وباحث عن المعرفة؛

إلى أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبو على تعليمي في مقاعد الدراسة؛

إلى الأستاذة المشرفة "ليلى ليندة "؛

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل؛

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

عبيد

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الدعاء
	شكر وتقدير
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها
7	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية
14	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الأول: أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثالث: نماذج وإستراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة وإنعكاساتها على المنظمة والعاملين



20	المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية وآليات بناءها
29	المطلب الثاني: إستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها
32	المطلب الثالث: دور وإنعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين
36	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الخلفية النظرية للأداء العاملين</b>	
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
39	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته
41	المطلب الثاني: جوانب متداخلة في مفهوم أداء العاملين
42	المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين
44	المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي
44	المطلب الأول: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
46	المطلب الثاني: مكونات الأداء
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
49	المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين
49	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته
51	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء
54	المطلب الثالث: مشاكل وتحديات تقييم الأداء
56	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة</b>	
58	تمهيد:
59	المبحث الأول : تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
59	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

60	المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
63	المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
65	المطلب الأول: مجالات الدراسة
65	المطلب الثاني: منهج ومجتمع الدراسة:
66	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات واختيار مقياس الدراسة
67	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة
87	خلاصة الفصل:
89	خاتمة عامة
93	الملخص
97	قائمة المراجع
102	قائمة الملاحق



## فهرس الجداول ، الأشكال والملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	أهم الفروق بين الثقافة الضعيفة والثقافة القوية.	1-1
25	الإطار الثقافي لنموذج (ouchi1981).	2-1
65	المجال الزمني.	1-3
67	أطوال فترات القياس.	2-3
68	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أبعاد الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد.	3-3
69	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (وظائف الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد.	4-3
69	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد.	5-3
70	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور (أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور.	6-3
71	قيمة معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لأداة الدراسة.	7-3
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	8-3
72	توزيع افراد المجتمع حسب متغير السن.	9-3
73	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي.	10-3
74	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير سنوات الأقدمية.	11-3
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد أبعاد الثقافة التنظيمية.	12-3
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد وظائف الثقافة التنظيمية.	13-3

## فهرس الجداول ، الأشكال والملاحق

78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	14-3
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول ثقافة المنظمة	15-3
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول محور أداء العاملين	16-3
83	نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أداء العاملين	17-3
84	نتائج علاقة الارتباط بين وظائف الثقافة التنظيمية و أداء العاملين	18-3
85	نتائج علاقة الارتباط بين أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين	19-3
86	نتائج علاقة الارتباط بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين	20-3

## فهرس الجداول ، الأشكال والملاحق

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
19	وظائف الثقافة التنظيمية	1-1
21	مستويات الثقافة وفق تصور schien	2-1
23	جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها	3-1
26	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد	4-1
27	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج ( prters et wetermen 1982)	5-1
28	فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة	6-1
64	مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	1-3
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	2-3
73	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	3-3
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-3
75	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمي	6-3

## فهرس الجداول ، الأشكال والملاحق

### فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الدراسة	102
02	قائمة الأساتذة المحكمين للدراسة	106
03	صدق الإتصال الداخلي للدراسة	107
04	ثبات أداة الدراسة	112
05	عرض البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة	113
06	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة المؤسسة	114
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد المجتمع حول محور أداء العاملين	114
08	علاقة الارتباط بين محور ثقافة المؤسسة ومحور أداء العاملين	115

# مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم في وقتنا الحالي تطور كبير ومتسارع، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات كثيرة كسرعة التحول و التغيير في البيئة الداخلية و الخارجية ، و هو ما أدى إلى ظهور منافسة شديدة بين المنظمات، وتسعى المنظمات لتكيف مع هذه التغيرات من أجل تحقيق النجاح و الإستمرار، إذ أن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية وكذا الانفتاح على بيئتها الخارجية من خلال إستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وكذا الإهتمام ببيئتها الداخلية وما تتضمنه من موارد (بشرية، مادية، مالية.....) وهيكلها التنظيمي، وكذا المنظومة الثقافية.

ولكي تضمن المنظمة بقائها في ظل هذه التغيرات وجب عليها أولاً أن تضمن ولاء الأفراد العاملين بها وهذا من خلال وجود ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين و إنتمائاتهم، وقادرة على خلق ولاء العاملين باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات. حيث يعد المورد البشري مورد إستراتيجي في المنظمة وله تأثير كبير على أداء المؤسسة، فأداء المؤسسة هو حصلة أداء الموارد البشرية المكونة لها.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها قادرة على خلق ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وذلك من خلال تأكيدها لقيم الإبداع والإبتكار من أجل الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة . وهو ما يؤدي لزيادة ولائهم وشعورهم بالإنتماء للمنظمة وبالتالي تزيد فعاليتهم في أداء مختلف الأعمال .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

## ✓ طرح الإشكالية

من خلال ماسبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

## ✓ الأسئلة الفرعية

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ماهو واقع الثقافة التنظيمية لدى عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟
2. ماهي استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة؟

### ✓ فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة والإجابة على أسئلتها الفرعية فإننا نضع الفرضية الرئيسية التالية:  
الفرضية الرئيسية:

تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد الثقافة التنظيمية على آليات هادفة وضرورية لتطوير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الفرضية الفرعية الثانية: تقوم عملية تحسين أداء العمال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .

### ✓ أسباب إختيار الموضوع: يرجع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

1. يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

2. إن هذا الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته اذا ما يتم تناوله في إطار إستراتيجي ، يأخذ بعين الإعتبار جملة من المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الإستراتيجية.

3. معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

### ✓ أهداف الموضوع

1. التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

2. إبراز دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

3. المساهمة في إقتراح بعض التوصيات التي من شأنها ان تساهم في التغلب على المشكلات السلوكية وتساعد في تطوير الثقافة التنظيمية..

### ✓ أهمية الموضوع

1. تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد إتجاهات العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وتشجيعهم على المساهمة في تحسين المستوى الوظيفي.



2. تحليل سلوكيات و تصرفات العاملين والتعرف على قيمهم و السمات المشتركة يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم.

3. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ✓ حدود البحث

1. الحدود المكانية: المركز الجامعي ميلة.

2. الحدود الزمانية: 2021/2022.

3. الحدود الموضوعية: تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء وظيفي للعاملين.

### ✓ منهج البحث

بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكاليتنا، إعتدنا على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال ما تم إستخلاصه من الكتب والأطروحات، أما الجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت فيه أداة استبيان في جمع البيانات المستهدفة، والتي تم معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

### ✓ خطة وهيكل البحث

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، خصص لهذا البحث جانبان، جانب نظري و جانب ميداني وهو كالآتي:

الفصل الأول: تم التطرق الى مفاهيم حول الثقافة التنظيمية، أهميتها، مستوياتها وأنواعها.

الفصل الثاني: خصص للإطار المفاهيمي للأداء و تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث: تناولنا فيه تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

### ✓ صعوبات الدراسة

1. الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها.

2. ارتباط الموضوع بسلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد يجعله صعب التجسيد والدراسة، مما يصعب من الدراسة الميدانية ويجعلها تعتمد على ظواهر وأسس غير مادية وغير ملموسة بالدرجة الأولى.

3. صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية المتمثلة في عدم تعاون بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على الإستبيان.

4. ضيق فترة الدراسة.

5. عدم إلمامنا ببرنامج spss.

## ✓ الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجرائها في مجال موضوع الدراسة، كما يلي:

## 1. دراسة سالم إلياس بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم \_ ALGAL وحدة EARA

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للألمنيوم من خلال التعرف على أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء وكذا التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، بالإضافة إلى دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين، وإشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل الإستبيان باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات، وقد اعتمد الباحث على تقنية الإستبيان والمقابلة والملاحظة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يعزز من قيم الإحترام والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.

## 2. دراسة خير الدين جمعة بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الإقتصادية \_ دراسة حالة (EN. I. CA. B).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (I.CA.BEN). وذلك من خلال تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية وكذا إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ومعرفة مستوى أداء الموارد البشرية فيها . وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوبين الأسلوب المكتبي من خلال الإطلاع على أدبيات الثقافة و الأداء بالإعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات التي تناولت موضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث على أسلوب آخر وهو الأسلوب الميداني مستخدماً فيه الإستبيان والمقابلة كأداة لجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ إن مستوى ثقافة المنظمة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3,246، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,254.
- ✓ إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3,819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,033.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

## 2. دراسة بوديب دنيا بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة \_شركة بيبسي الجزائر\_

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، هادفة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها المنظمة، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، وكذا إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي، ومحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبدیه اتجاه التغيير بناء على قيمه وإتجاهاته وسلوكاته التي تملیها علیه الثقافة التنظيمية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية وأهميتها

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

---

### تمهيد:

لقد لوحظ في الآونة الأخيرة إهتمام كبير بموضوع الثقافة التنظيمية من قبل الدارسين في الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي والإقتصاد وعلم النفس والإجتماع على المستوى النظري وكذلك البحوث والتطبيقات. فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط، و تساعد على الحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية، حيث ستكون الإنطلاقة من تعريفها، أهميتها، خصائصها.... إلخ. بعدها سنتطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية كأنواعها و مكوناتها و نماذج و آليات بنائها.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعد وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة ركيزة أساسية لبقائها نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه المستمد من أهميتها والوظائف التي تقوم بها، إذ تعتبر الرابط الذي يوحد جهود العاملين ويعمل على تقوية علاقاتهم من خلال القيم والمعارف التي يتشاركها وفي هذا المبحث سنتعرف على كافة جوانب الثقافة التنظيمية انطلاقا من مفهومها مروراً بأهميتها، خصائصها وأبعادها.

#### المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

زاد الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية في سنوات الاخيرة من طرف الباحثين نظرا لأهمية وجودها في المنظمة وما تعود عليها من نافع فيما يلي سنتعرف على الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية، أبرز خصائصها، أبعادها.

#### الفرع الأول: تعريف الثقافة

أولاً: **الثقافة لغة** : إن جذور كلمة ثقافة هو : ثقف ، ولها معنيان رئيسيان متباينين في اللغة :

✓ الأول : ثقف في القاموس : ثقفه : أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه.

✓ الثاني : ثقف يثقف ، ثقفا وثقافا : صار حاذقا ، خفيفا فطنا، ومنه:

**ثقف الكلام** : أي حذفه وفهمه بسرعة، وثقف الولد : هذبه وعلمه، وثقفه تثقيفا : سواه، وثاقفه فتثقفه : غالبه فغلبه في الحذق.

أما في اللغة الإنجليزية كلمة (culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وأصل هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني العهد والتهذيب والرعاية، و Cultural ومعناها ثقافي أو حضاري<sup>1</sup>.

**ثانيا: الثقافة إصطلاحا** : تعددت التعاريف الإصطلاحية للثقافة ونذكر منها :

✓ يرى تايلور (E. B. Taylor) بأن الثقافة هي : " ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع".

✓ ويرى هوفستيد (Hofstede) بأنها " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى.

<sup>1</sup> - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة - (E.N.I.C.A.B)، رسالة مقدمة كمطلب لنيل شهادة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص3، 4.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

✓ تعرف الثقافة بأنها : "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية ومن أهم هذه التعاريف نذكر مايلي :

✓ وصف (Schein, 1985) ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعليم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل، فهو ينظر إلى الجوانب التالية:

- الثقافة كأعراف ، وقيم ، ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد.
- إحتواء الثقافة على تركيبة مستقرة و نموذجية ومتكاملة.
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.
- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي :
- البقاء في البيئة و النمو و التكيف معها.
- التكامل الداخلي الذي يمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.
- تبين الثقافة عملية التطبيع للأعضاء الجدد.

✓ الثقافة هي دالة لتأريخ المنظمة قيادة، وإدارة، وعمليات، ونتائج، ومراحل وعلاقات<sup>2</sup>.

✓ أما كيرت لوين فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات و الإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة-الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص09.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، الأردن، ص ص21، 22.

<sup>3</sup> عيسوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي-دراسة حالة-فئة أفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابى بوجمعة بيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد-تمسان، الجزائر، 2011/2012، ص17.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

حسب هذا التعريف الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير التي يشترك فيها العاملين والمجاميع في المنظمة، و يمارسون من خلالها مهامهم.

✓ يرى (Kennedy & Deal) الثقافة التنظيمية بأنها " الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة"<sup>1</sup>.

من هذا التعريف تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الأفكار والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات التنظيمية السائدة في المنظمة والتي تحكم تصرفات العاملين فيها.

✓ عبر عنها القريوتي " بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه"<sup>2</sup>.

إذا تعتبر التطور الذي حصل في منظومة القيم والمعتقدات التي أدت إلى جعل الثقافة التنظيمية عنصرا مهما للتنظيم.

✓ يؤكد باحثو الإدارة الإستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي : "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المؤسسة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية، وأن لكل مؤسسة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المؤسسات"<sup>3</sup>.

تعرف بأنها عبارة عن نظام يجمع التصرفات و قواعد السلوك التي تتبناها المنظمة و تميزها عن باقي المؤسسات.

✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن شخصية المنظمة التي ترافقها عبر مسارها والتي تمثل كما أشار (Qui ne & Cameron) رأس مال المنظمة الحقيقي وهي البعد الخفي والسر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه"<sup>4</sup>.

تعرف بأنها رأس المال المنظمة و الميزة التي تنفرد بها عن غيرها من المنظمات.

<sup>1</sup> - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص63.

<sup>2</sup> - خالدية مصطفى عبد الرزاق و اخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية،المجلة العربية للإدارة العدد 01، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، 1مارس 2019، ص156.

<sup>3</sup> - علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية-دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ، تخصص علوم إقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2015، ص56.

<sup>4</sup> - صبرينة مخالفي، حسن بورعدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق غدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية

التابعة لمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دراسات-العدد الإقتصادي، الجزائر، العدد 01، جانفي 2018، ص14.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

✓ **التعريف الإجرائي:** تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها كل العاملين بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة أو العامة. تظهر الثقافة التنظيمية وتتطور مع نمو وتطور المنظمة في سياق تفاعلها مع النسيج الاجتماعي والإقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه، من خلال الأفراد العاملين في المنظمة الذين يجلبون إليها قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية بنفس الطريقة التي تؤثر ثقافة المنظمة بهؤلاء الأفراد، وبصفة خاصة في طريقة عمل الأشياء، وتنفيذ المهام، و المحافظة على مستوى الأداء المستهدف من قبل إدارة المنظمة.

هذا يعني أن القيم والمعتقدات والعادات والمواقف هي مكونات حية من الثقافة الاجتماعية التي يحملها الأفراد العاملون إلى وظائفهم، وقد يحاولون إسقاطها على منظماتهم، وفي النتيجة تتشكل باستمرار الثقافة التنظيمية ضمن سياق البيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية. فالثقافة تبقى باستمرار موضوع التطوير والتغيير بحسب فاعلية المنظمة من أجل التعلم وطلب التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير، والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز إستقرار المنظمة كنظام إجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لإستخدامه معنى لنشاطات المنظمة<sup>2</sup>.

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>3</sup>:

✓ **الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والإبتكار؛**

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص ص339،338.

<sup>2</sup> - قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة- شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين زسارة الحلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص19.

<sup>3</sup> - عمر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 13/14 ديسمبر 2010، الجزائر،

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والإلتزام الجماعي لتعزيز إستقرار النظام؛

✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛

✓ تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

و تكمن أيضا أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

✓ توفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الثقافة القوية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات إبتكارية كالتفاني في العمل، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والإلتزام الحرفي بالرسميات؛

✓ ثقافة المنظمة، تعتبر حافزا ودافعا مهما في جلب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تتبنى قيم الإبتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما، حيث تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، و أحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتطابق وتختلف ثقافة معظم منظمات الأعمال كما هو عليه الحال بين الأفراد ولكن نجد أن كل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها وتميزها عن باقي المنظمات وهذا يتعلق بحجم المنظمة وتاريخ هذه المنظمة فكلما كبرت ونمت نجد أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا وتبلورا. ولاشك بأن من خصائص ثقافة المنظمة أنها تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش في ظله وهذا يختلف من مجتمع إلى آخر فنجد الأمريكية تحمل ثقافة المجتمع الأمريكي و كذلك نجد الثقافة التنظيمية اليابانية للمنظمات تتأثر بشكل كبير بقيم وعادات المجتمع الياباني المحافظ والذي أعطى نكهة وطعما مختلفا للإدارة والثقافة في المنظمات اليابانية. وأيضا إن الثقافة هي عملية مكتسبة من خلال التفاعل و الإحتكاك بين أفراد المجتمع والمنظمة وهي إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لأية منظمة وهناك داخل المنظمة

<sup>1</sup> - قصير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص20.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

ثقافتان أساسية و فرعية حيث يمكن أن يكون المهندس له ثقافة والمحاسب له ثقافة وهذه الثقافات الفرعية للمنظمة عامل مساعد على تحقيق أهداف المنظمة و الثقافة الأساسية للمنظمة<sup>1</sup>.

وتتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup>:

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

**أولاً: الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من الأخلاق والمعتقدات والأفكار و القيم المشتركة ( رسالة المنظمة، المبادئ، أدوات المبادئ، إستراتيجية المنظمة).

**ثانياً: الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

**ثالثاً: الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة ؛

**رابعاً: الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

و هناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي كالآتي<sup>3</sup>:

✓ **الإنسانية:** على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار ، والتعامل مع الرموز وإختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وإنقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق و المدارك و المعاني والقيم التي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم ؛

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص313.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 333، 334.

<sup>3</sup> - محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 14-18.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

✓ **الإكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة ببعد زمني و آخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الإجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، و من خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم . والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامه أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه و أهداف المنظمة ؛

✓ **الإستمراية:** تنسم الثقافة بخاصية الإستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الأباء والأجداد، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة . ويساعد على إستمرار الثقافة قدرتها على الإشباع ، وإراحتها للنفس، وإرضاؤها للضمير، و إشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة. وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير و الأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم و الخبرات والمهارات.

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل العاملين، وذلك لإنتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها و تعقدها؛

✓ **التراكمية:** يترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وإنتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الإجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها العناصر المعنوية للثقافة ؛

✓ **الإنتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الإحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات إنتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته تكيفه مع البيئة الإجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى قمبر ووزملائه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

إنثناء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في إنتقاله من مرحلة إلى مرحلة الرجولة الإجتماعية؛

ومما لاشك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات إنثناء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية مايزيد منقدرته على التكيف و التوافق معالظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها ؛

✓ **القابلية للإنتشار:** يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار مباشرة عن طريق الإحتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الإنتشار يكون سريعا وفعالا عندما تتحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم . وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من إنتشار العناصر المعنوية لها؛

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و الأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم و الإتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي ؛

✓ **التغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها والتغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ماتضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ماتحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين و أنظمة معينة.

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية و معنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد والقيم، يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، المرجع السابق، ص19.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

- ✓ أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية ؛
- ✓ أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، و المعايير السلوكية، و إبداعات الأفراد، وأنماط السلوك
- ✓ أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل و الإنتاجية ؛
- ✓ أنها الهدف الموجه، و المؤثر في فعالية المنظمة.

### المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين و الإدارة و الزبائن أو العملاء من جهة أخرى ، على اعتبار المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس و التسيير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة كل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية و الموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟<sup>1</sup>.

ونذكر خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي<sup>2</sup>:

**الفرع الأول: البعد التحفيزي للمنظمة:** أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ماهو مرغوب وترك ماهو غير مرغوب و لتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك السومي في بيئة العمل ويتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت و الحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على مكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (إحترام تقدير الذات)أو مادية فكما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه في التقدم و التطور والترقية في العمل. إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح

<sup>1</sup> - عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير بالجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل الماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2007/2008، ب ص.

<sup>2</sup> - عباس سمير، المرجع السابق، ب ص.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن و العملاء في تعاملهم و تعاملهم مع المنظمة.

**الفرع الثاني: البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل و إمكانياته النفسية و المعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.

هناك إرتباط وثيق بين الثقافة و التسيير، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة للإحصاء والمحاسبة و إستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد و تصوراتهم للعمل و دوافعهم و حوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل معها بين مختلف الأفراد ولها إرتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق (كاتز) Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الإجتماعية و المهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الإعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل على إعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير و كلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم و معتقدات واتجاهات السائدة ( ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر و إستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع و التسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

**الفرع الثالث: البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض و مع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات و الإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الإستقرار و التميز في الأسواق الجديدة و الإبتكار و الإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين و هذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد

و ضمان الولاء والإلتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمات الأخرى و كذلك تحقيق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة بين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب و المقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية و المعنوية التي تقدمها المنظمة.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

**الفرع الرابع: البعد التغيري للثقافة التنظيمية:** تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم و تعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى إعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم و فعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذا أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما إبتعدت برامج التغيير عن ماهو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري .

أما البعد الأخير للثقافة التنظيمية يتمثل في<sup>1</sup>:

**الفرع الخامس: البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:** يعد التخطيط الإستراتيجي للمنظمات البوصلة لتوجيه الأفراد العاملين بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف وهو عملية وعي تنظيمي لمنح صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج و التطوير والإبداع التكنولوجي. إن الوعي بالثقافة التنظيمية و إدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم و تطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. فالثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا قويا بالإدارة الإستراتيجية، فتعديل إحداها يؤدي بصورة حتمية إلى تعديل في الأخرى فمثلا نجد أن الثقافة التنظيمية لها الأثر الفعال في تحديد رؤية ورسالة المنظمة. وعليه يجب أن تكون قيم ومعتقدات وأساليب تفكير واتجاهات وفلسفة الإدارة العليا متجهة ومرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية وتشمل تلك المعتقدات الإهتمام بالتطوير وعدم الإضرار بالبيئة و تجنب التلوث البيئي وغيرها من القيم التي تتبناها المنظمة بما يحافظ على المجتمع وعلاقتها بالعملاء والموردين، من جهة أخرى يلاحظ أن الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين في المنظمة لها تأثير واضح على إدارة الإستراتيجية وذلك لتضمن تلك المعتقدات وقواعد العمل و أساليب ومعايير التعامل مع الرؤساء والمؤوسين وعلاقتهم بالعملاء. على ذلك يتضح أن الثقافة التنظيمية والإستراتيجية وتحقيق

<sup>1</sup> - متون محمد أحمد علي حامد، أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي-دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم-السودان، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص122.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

التوافق بينهما يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة ، حيث يمثل البعد البشري القاسم المشترك بينها ومساهمتها في فعالية التنظيم.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تمثل أداة فعالة لمنظمات الأعمال خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المؤسسة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا إذا تم إستغلالها بصورة جيدة، ومن خلال ولاء والتزام الأفراد ستكون إيجابية وقوية وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قل<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض، فيما يلي سنتطرق الى انواع ومكونات الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق من خلاله إلى ذكر أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية:

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية: تختلف تصنيفات الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر؛ ويمكن الوقوف على الأنواع التالية:

**أولاً: الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والإفتراسات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، كما أنها تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة للملائمة للإحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في ادارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>2</sup>.

**ثانياً: الثقافة الضعيفة:** يكون هناك إتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها ضعيفة عند عدم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة وعندما لا

<sup>1</sup> - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة لحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص91.

<sup>2</sup> - فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال-دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الإسمنت -زهانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البرشية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص21.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المؤسسة وفعاليتها<sup>1</sup>.

وفيما يلي أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة القوية والضعيفة.

جدول رقم(1-1): أهم الفروق بين الثقافة الضعيفة والثقافة القوية

الثقافة الايجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة.	تتميز بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الاجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم الأداء الفردي	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكها في إتخاذ القرار وفي اقتراح طرق التحسين و التطوير وتقييم الأداء.	فردية وعملية إتخاذ القرار تنحصر في الادارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئياً او كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص وقتاً مقدراً للمجموعات الجماعية.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الادارات والمستويات الادارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهها لتبادل اللوم عندما تقع الاخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية ترجح المصالح الخاصة.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات	تتولى الإدارة إحتواء النزاعات وكل شخص يجب ان يتوافق مع ما يحدث، وعليه عدم مخالفة الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم مما ينعكس سلباً على الأداء.	حل النزاعات

<sup>1</sup> - علماوي احمد، مرجع سبق ذكره، ص78.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

تعرف الجودة داخل المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء و العاملين.	تعرف الجودة جزئيا انها مطابقة المواصفات و اللوائح، أما الجودة الكلية فهي نظام متكامل لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين وليس مجرد إكتشاف الأخطاء.
--	---

المصدر: بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير نظام LMD، تخصص إقتصاد المنظمات قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2019، ص20.

ونميز أنواع أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل في<sup>1</sup>:

**ثالثا: الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق؛ وتقوم على التحكم بالإلتزام.

**رابعا: الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

أما آخر نوع يتمثل في<sup>2</sup>:

**خامسا: ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

### الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

يوضح النعيمي مكونات الثقافة التنظيمية بذكره أن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين وإتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوافق على كيفية إدراك منسوبها لتلك التنظيمية والعمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص36.

<sup>2</sup> - فاضل فايزة، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>3</sup> - فاطمة دريري، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم إجتمع التنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص125.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

بموجبها، وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في<sup>1</sup>:

**أولاً: القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.

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

نميز مكونين آخرين هما<sup>2</sup>:

**ثالثاً: أعراف تنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

**رابعاً: التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة-تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصريا' بمدينة الحلفة(دراسة مسحية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، 2014/2013، ص63.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص23.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

**الفرع الأول: ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب ان تكون إستراتيجية المنظمة و منتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حيث تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

بالإضافة الى ما يلي:<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: ثقافة الصناعة/النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتققة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

**الفرع الثالث: ثقافة المنظمة:** ويقصد ا مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

### المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية كالتالي:<sup>3</sup>

**الفرع الأول: تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

<sup>1</sup> - بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013، الأردن، ص125.

<sup>2</sup> - سويسى أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2012/2013، ص61.

<sup>3</sup> - منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية-دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص18.



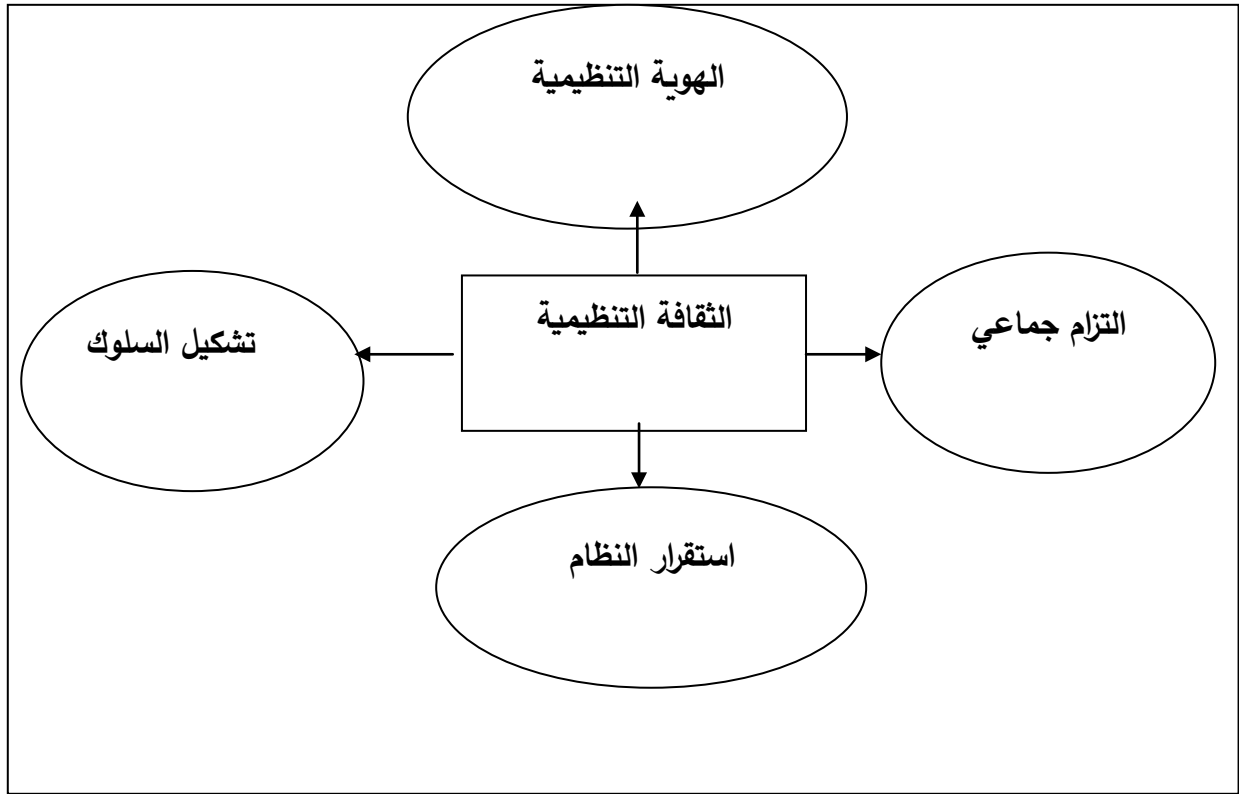
## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

**الفرع الثاني تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

**الفرع الثالث: تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

**الفرع الرابع: تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم:** حيث تتوفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء؛ وبتحقيق هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

الشكل رقم (1-1): وظائف الثقافة التنظيمية



وتعتبر الثقافة التنظيمية أصلاً من أصول المنظمة وكذلك إلتزاماً من إلتزاماتها، فهي أصل لأن المعتقدات المشتركة تسهل الاتصالات كما أن القيم المشتركة توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها إلتزام فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنهم.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

### المبحث الثالث: نماذج وإستراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة وإنعكاساتها على المنظمة والعاملين

يشكل معرفة ثقافة المؤسسة ومعرفة عواملها، ومحدداتها، ومتغيراتها موردا جوهريا لعملية بناء ثقافة المؤسسة وإستراتيجيات تكوينها. فعملية إدارة ثقافة المؤسسة ليست سهلة، حيث انها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكلها المؤسسة.

#### المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية وآليات بناءها

تتمثل نماذج وآليات بناء الثقافة التنظيمية فيما يلي:

##### الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

أسهم العديد من الباحثين والدارسين والمحليلين للثقافة التنظيمية بطرح آرائهم و أفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للإختبار و التطبيق والقبول والرفض والتعديل والتطوير، ولا ريب فقد أحدثت تلك الإسهامات ألوانا شتى من حيث سمة التحليل وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة، وحيث أن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الإهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لإزالة قيد التكوين الفكري والفحص النظري والإختبار العملي التطبيقي<sup>1</sup>.

وسيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كآلاتي :

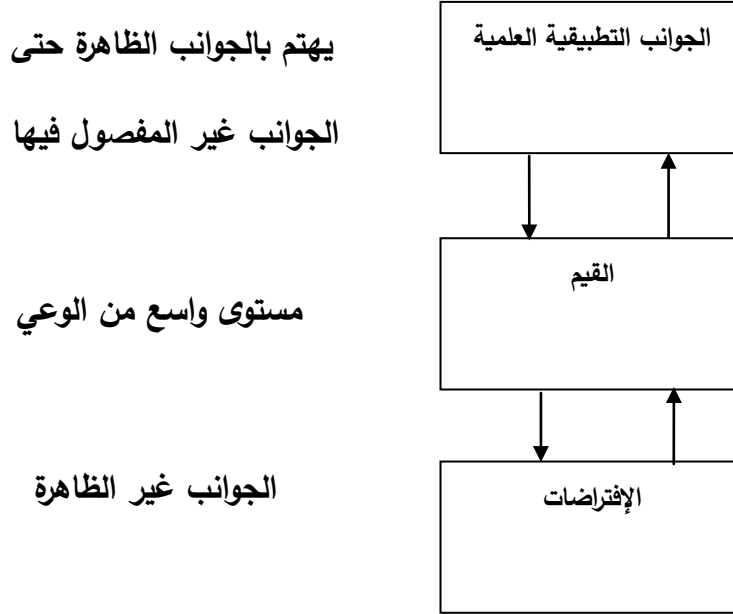
**أولا: نموذج (Schein, 1985) طور (Edgar Schein)** في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية . لقد حللت نظرية Schein الثقافة التنظيمية وفق ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق ( الناتج الصناعي)، و آخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المعتقدة، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الإفتراضات الضمنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص153.

<sup>2</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الشكل رقم (1-2): مستويات الثقافة وفق تصور schien



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

**ثالثا: نموذج (Hofstede):** تبنى Hofstede المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الإقتصاد الدولي ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي وينتمي نموذج Hofstede إلى المدخل الثقافي لدراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها و ما ينتج عنها من عمليات ، وسلوك ونتائج، كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي وقد أكسب ذلك الإنتماء والتصنيف نموذج Hofstede اسعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة و الحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

تدور فكرة Hofstede حول البحث وإستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية و واقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا و تحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة<sup>2</sup>.

وتتمثل الأبعاد فيما يلي :

✓ **التفاوت في توزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى إستعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلفا زيادة بتركيز القوة أو إنخفاضا.

<sup>1</sup> - دريدي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 158.

<sup>2</sup> - علماوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

- ✓ **الفردية والجماعية:** مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد وإستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والإستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الإهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد و المجموعات في تحقيق النجاح والإرتقاء للمسؤولية الجماعية.
  - ✓ **تجنب عدم التأکید:** مدى شعور الأفراد و مؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة و محدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وإبتعاد وتقادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الإستقرار والأمان والتأکید على إعتقاد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
  - ✓ **الذكورة و الأنوثة :** مدى توفر التعامل بعدالة مع الرجال و النساء، وأن تكون خصائص الذكورة و الأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
  - ✓ **التوجه نحو الوقت :** مدى إهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد. وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة و الثقة في المستقبل بعيدة الأمد.
- ويوضح الشكل التالي صورة لمنطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج HOFSTED:

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الشكل رقم (1-3): جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

ثالثاً: نموذج(Ouche, 1981) إنطلقت فكرة نموذج (Ouchi, 1981) من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة إفتراضات نظرية (X& Y) ل (McGregor) المفسرة للفلسفة التقليدية و الفلسفة الإنسانية التي

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم و استثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل إستمدة أصالتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لإستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للإستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل تلك المعالم بالآتي <sup>1</sup>:

- ✓ الإستخدام بعيد الأمد للعاملين .
- ✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- ✓ تنمية روح المسؤولية الفردية.
- ✓ إهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- ✓ نظم رقابة أقل رسمية.
- ✓ إتخاذ القرار بالإتفاق والمشاركة.
- ✓ بطئ معدلات الترقية.

فمن منظومة الإختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني المجتمع الأمريكي، وهو مايشكل الإطار العام للبيئة الذي تشكل فيه شركات الأعمال في إقتصاد كلا المجتمعين، إستطاع Ouchi أن يحدد في عمله عام(1981) عدد من الإختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات .

وأكد (1981)Ouchi على أن الإختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية. فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف و التلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج(Ouchi, 1981) في الشركات الأمريكية توفر جاهزية وإستعداد للتغير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج (Ouchi, 1981) كأسلوب للتعبير عن الخصائص و القيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة (Z) مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية، كما يعرضه الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 171،172.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الجدول رقم(1-2): الإطار الثقافي لنموذج (ouchi1981)

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق اسلوب (z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية
الإلتزام مع العاملين	إستخدام مدى الحياة	إستخدام بعيد الأمد	إستخدام قريب الأمد
تقييم	بطيء ونوعي	بطيء ونوعي	سريع وكمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	ضيق
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	صریح ورسمي
إتخاذ القرار	جماعي بالإتفاق	جماعي وبالإتفاق	فردى
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية
الإهتمام بالأفراد	شمولى كلى	شمولى كلى	ضيق ومحدود

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص69.

رابعا: نموذج ( Peter & waterman, 1982): أسهم المستشاران (Péter & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة إمتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي ( Mac Jersey) للإستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان البحث عن الإمتياز عام 1982، وتجلت مساهمتهما بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في إطار ماكنزي سباعي الأبعاد كصورة رابطة محددة لثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علماوى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص75.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الشكل رقم (1-4): يبين إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

*إطار منظمي	*التركيب
*توجه منظمي	*الإستراتيجية
*تتضمن الإجراءات	*النظم
والآليات	*الأسلوب
*فلسفة الإدارة	*المهارة
*جوانب قوة الشركة	*الكادر
*قضايا ترتبط بالأفراد	*القيم المشتركة
*ثقافة المنظمة	

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 69

وفيما يلي شرح لإطار ماكنزي<sup>1</sup>:

✓ **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار المنظمي على إثره تتحدد درجة التخصص والرسمية وقد يكون آلي أو عضوي ( وظيفي مصفوفة...).

✓ **الإستراتيجية:** وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي تم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

✓ **النظم:** و تتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بانتقال المعلومة و إتخاذ القرارات المناسبة.

✓ **أسلوب الإدارة :** وهو الأسلوب الذي على إثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي).

✓ **المهارة :** وتمثل جوانب قوة الشركة، هي قضايا ترتبط بالكفاءات.

✓ **الأفراد:** قضايا ترتبط بالعمال ل ( تسيير الموارد البشرية).

✓ **القيم المشتركة:** وهي المكون لثقافة المنظمة و المحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.

لقد جاء نموذج (Peters&waterman) ليركز على القيم المشتركة كعامل أساسي و محدد لأداء المنظمة ( العلاقة بين ثقافة المنظمة و الأداء)، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالإداء، ويتطلب ذلك تحليلًا للقيم الثقافية التي تقود و تحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محددًا لدرجة تميز الأداء وتفوقه.

لقد حدد (Peters & waterman) إطار لخصائص المنظمة المتميزة .

<sup>1</sup> دريدي فاطمة، مرجع سبق ذكره ص ص 165، 166.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

الشكل رقم (1-5):إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (prters et wetermen, 1982)

1. التحيز في العمل والتصرف	5. امتلاك الإدارة لأذرع قوة
2. إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6. المواظبة نحو العمل الدؤوب
3. الإستقلالية و الريادة	7. شكل بسيط وتعلم الكادر
4. الإنتاجية من خلال الأفراد	8. الطلاقة والحرية في نفس الوقت و شدة التحكم بالمنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص70.

### الفرع الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية

تنتطق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكل أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط و التكامل في عملياته ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>.

ويمكن فهم آلية نشوئها و أساس بنائها على النحو التالي<sup>2</sup>:

**أولاً: لوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة:** إن التفاعل بين المراكز الإدارية ( القيم، الفلسفة، التصرفات، التصورات....) و المراكز التنظيمية ( الهيكل، النظم، السياسات، التكنولوجيا...) ينتج عنها مشتركات في الأقوال والمصطلحات المهنية، والتصرفات المشاعر ومن تم تتكون ثقافة المنظمة نتاج هذا التفاعل، لكنها تبقى في حاجة إلى التجديد و التحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة ( التغذية العكسية) من ذلك التفاعل.

**ثانياً فهم آلية نشوء الثقافة المؤسسة:** تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء بالمعرفة و الافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية :

✓ قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة و عندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية، وحدد Schein هذه القضايا كالاتي :

• رسالة المنظمة و إستراتيجيتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة و إختيار إستراتيجيات لتحقيقها.

• أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة .

• الوسائل ( الهيكل ونظم المكافأة).

<sup>1</sup> جمعة خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> بويديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 95، 98.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

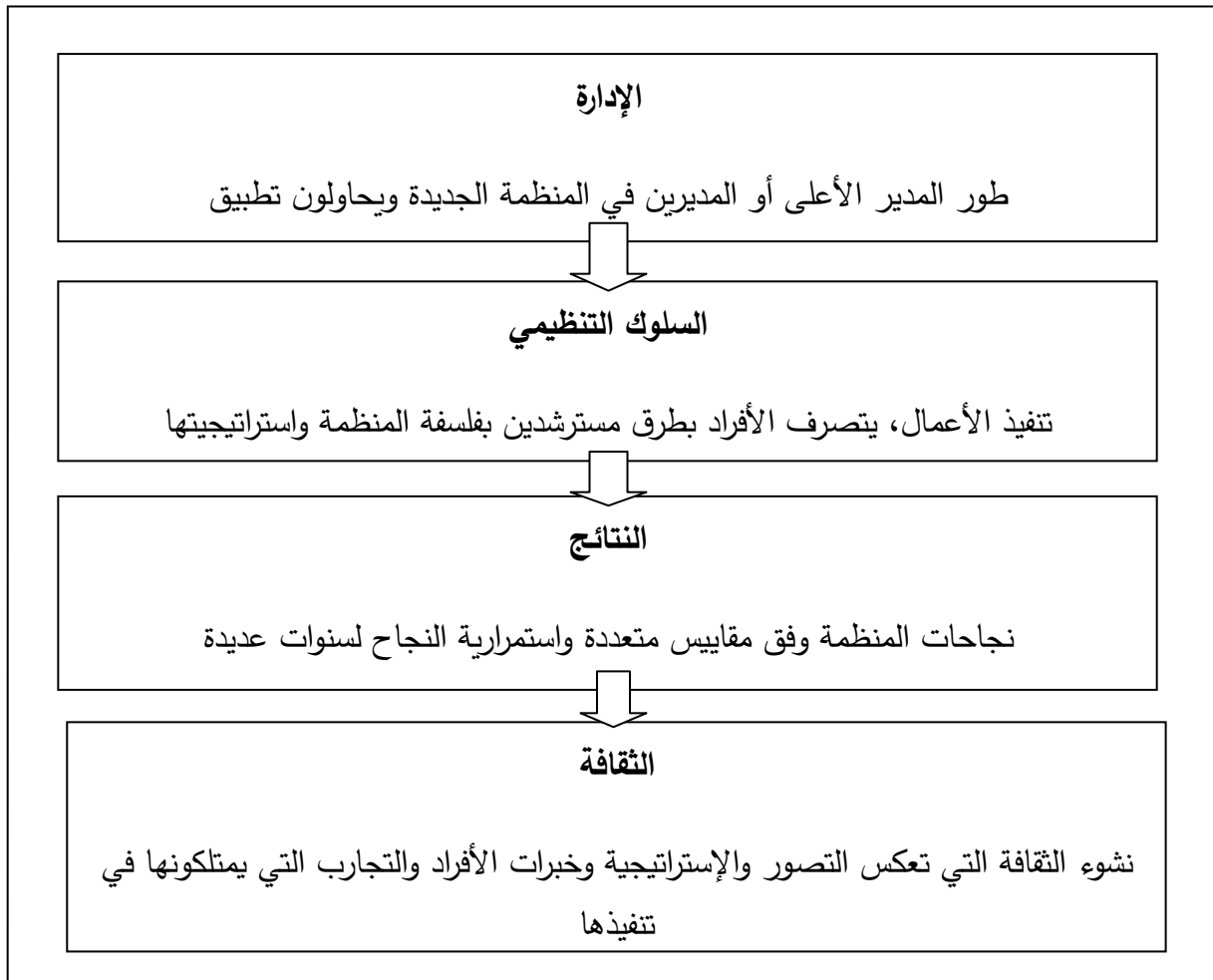
- قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- ✓ قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فعاليتها.

وحدد Schein هذه القضايا كالآتي :

- اللغة و المفاهيم، بما فيها تحديد طرق الإتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة و المنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لإكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.
- المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة و ردع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المنظمة على الإستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح أساس لفهم آلية النشوء:

الشكل رقم (1-6): فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة



المصدر: بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 97.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

ثالثاً: تكوين ثقافة تنظيمية قوية: إن سعي إدارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يكمن في إنشاء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنشاء ثقافة تنظيمية ومتماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها

تتمثل استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها فيها يلي:

#### الفرع الأول: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية

تتمثل استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية في<sup>1</sup>:

أولاً: إستراتيجيات التطبيع الإجتماعي: يعرف التطبيع الإجتماعي على أنه عملية التكيف التي يتجلى دورها في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد و ما تمتلكه المؤسسة، بحيث يتمكن من التكيف مع المهام و الأدوار المناطة بهم ويتكيف مع ثقافة المؤسسة . وتسعى المؤسسة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي المؤسسة والعمل في إطاره.

#### **1. مراحل عملية التطبيع الإجتماعي:** ميز Pascale سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية

التطبيع الإجتماعي في المؤسسة، وتحاول عملية التطبيع الإجتماعي ذات المراحل السبعة تحقيق مايلي:

- ✓ إيجاد تلائم بين الفرد و المؤسسة.
- ✓ تعليم الجدد المعارف ذات الصلة المباشرة بوظائفهم.
- ✓ خلق الإستعداد لقبول قيم العمل و أعرافه.
- ✓ تشجيع الجدد للانفتاح على التجارب الناجحة في عمل الأفراد، وعلى مستوى الدوائر و المؤسسة.
- ✓ استخدام نظام التدوير للحصول على معرفة شاملة عن المؤسسة.
- ✓ التأكيد الدقة وإحترام الوقت والثقة و الصدق كتقاليد يتسم بها النظام.
- ✓ تعزيز الخبرات الوظيفية و المهارات العلمية فيها.
- ✓ إستمرارية الإستفادة من منظومة المعلومات الإلكترونية لإكسابه معارف وقدرات جديدة.
- ✓ استخدام منظومتي المكافأة والرقابة بصورة متوازنة لتكوين السلوك الإيجابي للعمل.
- ✓ خلق حالة الإعتراز والإلتزام والولاء لقيم العمل ومبادئه.
- ✓ تطوير الجوانب الروحية عن المؤسسة والعمل.
- ✓ إبراز جوانب الفلكلور، والقصص الناجحة.

<sup>1</sup>- جمعة خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص من 46- 50.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

- ✓ تعريف الرموز والأبطال الذين صنعوا النجاح المميز للمؤسسة.
- ✓ المكافأة والإعتراف بالأفراد ذوي الإنجاز النموذجي لمهامهم .
- ✓ بناء صورة مثالية ورمزية عن العمل في المؤسسة.
- ✓ سيادة فلسفة الشراكة، والإدارة عن المكشوف و الشفافية عند قيادة المؤسسة.

وهكذا نستطيع القول أن عملية التطبيع الإجتماعي تحتاج إلى برنامج شامل متكامل للتعامل مع الجدد ومع التغيير الثقافي، وتحتاج كذلك إلى الوعي بطبيعة مراحل وآليات التحول من مرحلة لأخرى، وإعتماد أسلوب تراكم المعرفة، والخبرة والنتائج مع مراعاة قدر المرونة في البناء الثقافي للأعضاء الجدد ولحين أن يتحقق التعايش والتآلف والتآزر بين الأعضاء الجدد والعاملين في المؤسسة. وهو ما يلزم إدارة المؤسسة إختيار حزمة ملائمة من الإستراتيجيات، والتكتيكات والأساليب المتعددة المتنوعة و العمل على إعطاء جرعات ثقافية للأعضاء الجدد وضمن جدول زمنية و توقيتات تخدم أطراف عملية التطبيع الإجتماعي والسعي لتجنب الآثار السلبية وما يؤول عليها من إنعكاسات على الأعضاء الجدد والمؤسسة.

2. إستراتيجيات عملية التطبيع الإجتماعي: يختار المديرون بين سلسلة من إستراتيجيات التطبيع الإجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية و مزجها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة المتجددة.

ثانيا: إستراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة : تتطور هذه الإستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود إختلافات بالتكوين الثقافي، و التنوع في أبعادها و خصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها.

### الفرع الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المؤسسة وهي:

أولا: الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - براهيمية صونية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارو الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص115.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

ثانيا: إختيار العاملين : تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارت والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها<sup>1</sup>.

ثالثا: التنشئة أو المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة و على ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا أمرا ضروريا حتى لا يتغير أداء المنظمة وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الإختيار و التعيين إلا أن العامل الأساسي و الأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة<sup>2</sup>.

ويعتبر وقت الدخول للمنظمة من أصعب مراحل التنشئة الإجتماعية ، عندما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جيد.

ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني، بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالبا مايؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل. ويمكن تصوير عملية التنشئة الإجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل : ماقبل الدخول، و المواجهة و التحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل إنضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد في الواقع ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلائم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد و إلتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

<sup>1</sup> - فاضل فايضة، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص23.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

### المطلب الثالث: دور وإنعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

#### الفرع الأول: دور الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها، ولقد حدد (Smirich) دور الثقافة التنظيمية كما يلي<sup>1</sup>:

✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

✓ تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة.

✓ تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

✓ تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.

ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات البيئة الخارجية ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.

**أولاً: الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي:** إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة. وقد حلت دراسة (Kotter & Heskett) (على 207 منظمة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. وخلصت إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة ورصانة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها. ويعبر ذلك بجوهره، عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية . وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية.

<sup>1</sup> - بويديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص من 86 الى 89.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

ثانيا: الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي: المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفعالية ، وتبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع.

إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها الخارجية وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، مما يجعلها تؤدي دور مؤسسة تربوية كالعائلة أو المدرسة.

### الفرع الثاني: انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

لقد أجمعت الدراسات والأبحاث الحديثة حول الأثر الفعال للثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة.

ويمكن توضيح أثرها على المنظمة وعلى العاملين كما يلي<sup>1</sup>:

#### **أولا: الإنعكاسات الثقافية التنظيمية على المنظمة:**

✓ **دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالها، فتحدد

وبوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه ، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها.

✓ **دعم تنسيق بين أجزاء المنظمة:** تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد. وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها، ولا يتحقق التنسيق الفعال إلا من خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.

<sup>1</sup> بويديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص من 91 الى 94.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

✓ **تحقيق الفعالية التنظيمية:** رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان إيجاد علاقة مباشرة بينها وبين الثقافة التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أحد أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والإستراتيجية والعمليات الإدارية وسلوك العاملين وأسلوب التعامل، ويتفاعل هذه المحددات مع الثقافة التنظيمية لتحديد الفعالية التنظيمية.

✓ **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بإنتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

✓ **تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.

✓ **دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين.

**أولاً: إنعكاسات الثقافة التنظيمية على العاملين:** ويتضح ذلك من خلال:

✓ **حقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

✓ **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

✓ **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثقافتها بالدعم. المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

✓ **الإنضباط والالتزام:** إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، بمعنى أن أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء وإظهار إنتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

---

ومنه يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأهميتها

---

### خلاصة الفصل:

من خلال ما عرضناه سابقا يمكننا القول أن لكل منظمة ثقافة سائدة تميزها عن باقي المنظمات ، إضافة الى امكانية وجود ثقافة فرعية في المنظمة ذاتها، ونجاح المنظمات أو فشلها يتوقف على قوة الثقافة التنظيمية التي تعبر عن مجموعة القيم و المعتقدات و التوقعات و الأعراف التي يشترك بها أعضاء المنظمة . فهي تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين.

فالمضمون الثقافي للمنظمة يؤدي إلى ضبط الممارسات السلوكية لدى أفرادها، فالثقافة السليمة توجه وتضبط سلوك الأفراد وتؤدي إلى زيادة التماسك بينهم داخل المنظمة.



# الفصل الثاني:

## الخلفية النظرية للأداء

### العاملين

### تمهيد:

يعتبر الأداء من بين الإنشغالات الهامة للمديرين في المنظمات عموما والمؤسسات الإقتصادية بشكل خاص بحيث يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، بحيث يعتبر المقياس الأساسي للحكم على فعالية وكفاءة المؤسسة، فهو يمثل المحور الرئيسي الذي يولي المديرون به إهتماما كبيرا باعتباره أهم أهداف المنظمة فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها

وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى تعريف الأداء، أهميته وعناصره والعوامل المؤثرة عليه إضافة إلى ماهية تقييم العاملين.

### المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ونظرا لأهميته في المؤسسات سنتعرف في هذا المبحث على مفهومه، أهميته وخصائصه.

#### المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته

إن مفهوم أداء العاملين حظي بالعديد من الإهتمام من قبل الباحثين رغم هذا إلا أنه مزال يعاني من صعوبة تحديد مفهوم وافي ولهذا سنوضح بعض المفاهيم الخاصة بأداء العاملين وأهميته.

#### الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

**أولاً: التعريف اللغوي:** الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performante التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي إشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.

**ثانياً: التعريف الإصطلاحي:** تعددت التعاريف الإصطلاحية لمفهوم الأداء ونذكر منها مايلي:

- ✓ الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>.
- ✓ يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء بمدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالإنطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية<sup>3</sup>.
- ✓ الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث الكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر 2001، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 86.

<sup>2</sup> - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 09.

<sup>3</sup> - عذاري سعود الهاجري، أثر التنكين والإبداع في تحسين أداء العاملين-دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 34.

<sup>4</sup> - مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 208.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

- ✓ ويعرف (المير) الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة"<sup>1</sup>.
- ✓ يعتبر الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>2</sup>.
- ✓ التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي كلف بهما من قبل المؤسسة، والتي تعتبر الناتج الحقيقي لأدائه<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا مهما في إستقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة ( العملاء، الموردين، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي إهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد إنعكاسا لقدرات الفرد ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا<sup>4</sup>.

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها<sup>5</sup>:

- ✓ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى مقيمة الموارد التي إستخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن

<sup>1</sup> - مرح طاهر شكري حسن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص38.

<sup>2</sup> - محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص23.

<sup>3</sup> - محمد نائل محمد ربيع، المرجع السابق، ص23.

<sup>4</sup> - محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، السعودية، العدد 21، تموز 2020، ص638.

<sup>5</sup> - طاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين-دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح بمدينة تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012/2013، ص ص60،61.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أطول إستقراراً وبقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات الفرد ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة ) . إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

✓ كما لا نتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

### المطلب الثاني: جوانب متداخلة في مفهوم أداء العاملين

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: الجوانب المتعلقة بالعمل

أولاً: **الإلمام بالعمل**: يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ثانياً: **ناتج العمل**: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

#### الفرع الثاني: الجوانب المتعلقة بالسلوك

أولاً: **سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الإعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.

<sup>1</sup> - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

ثانيا: **السلوك الإجتماعي:** يتمثل السلوك الإجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومروسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

ثالثا: **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لاتسمح له بالتجاوب مع العمل.

رابعا: **فرض التقدم:** يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال إكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة التدريبية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

### المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لايمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والأثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

**الفرع الثاني: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

**الفرع الثالث: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء و مكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

ويبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

✓ **كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

✓ **متطلبات العمل:** وهذه تشمل المهام أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

<sup>1</sup> - طاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> - سويسبي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 91.



## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

✓ **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم وهياكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال ( العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية).

ويحدد هاينز (Haynes) ثلاث عناصر للأداء:

- ✓ **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.
- ✓ **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع.
- ✓ **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والهيكل التنظيمي.

### المبحث الثاني: أساسيات الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، والعناصر الأساسية له والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات .

#### المطلب الأول: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، والعناصر الأساسية له والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات .

#### الفرع الأول: أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي<sup>1</sup>:

**أولاً: أداء المهام:** يقصد به السلوكات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة نزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية للأداء المهام.

**ثانياً: الأداء الظرفي:** يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون موافقة مع رغبة الفرد.

<sup>1</sup> - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة إستكمالا على متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص25، 26.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

ثالثاً: الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعذوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة.

### الفرع الثاني: محددات الأداء: تتمثل محددات الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه؛ معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى أن علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة، إضافة إلى أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين.

كما 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 نابعة من داخل الفرد نفسه، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، لذلك يعتبر القائد الإداري الماهر هو قائد عملية التفاعل بين العوامل الداخلية (شخصيته، قيمه، اتجاهاته) والعوامل الخارجية، فالمهارة الإدراكية والإنسانية مثلا تمكن القائد من رسم المعالم الأساسية لخلق جو ملائم يسمح للفرد من أداء العمل بمستوى عال.

ويقول سليمان أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل".

أولاً: الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد

منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الإهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة .

<sup>1</sup> - بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسات سونلغاز للتوزيع -قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص ص 111، 112.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

ثانيا: **مناخ العمل**: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

ثالثا: **القدرة على أداء العمل**: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل. ويذهب "هرسي وشيفالير" إلى أن دور المهارات القيادية يكمن في أن يركز القادة على وجوب تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذين يتعاملون معهم، وهذا الاستعداد والميول يعني الرغبة والقدرة في تنفيذ أي مهمة يكلفون بادائها. ويذهب السلميلي أن المقدرة والرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة على العمل}$$

### المطلب الثاني: مكونات الأداء

إن تحسين الأداء يعتبر غاية أي مؤسسة إقتصادية ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين مكوناته التي تتمثل في<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: الإنتاجية**: هي المقابل العربي لكلمة ( productivity ) وفي اللغة الإنجليزية وفي اللغة الفرنسية (productivité) في اللغة الفرنسية، ولقد أستخدم هذه المصطلح لأول مرة في القرن السادس عشر (1530) من طرف (Agricola) غير أن أول من عرفها هو

( le littré ) عام 1883 بأنها القدرة على الإنتاج وهو المعنى المتداول لحد الآن في المعاجم اللغوية، وفي عام 1950 قدمت منظمة التعاون والتنمية في أوروبا (OCDE) تعريفا للإنتاجية على أنها "حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج (رأسمال، العمل، المواد الأولية...الخ)"

وبطريقة مبسطة تعرف الإنتاجية بأنها علاقة أو نسبة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة الإنتاجية = مجموع المخرجات المقيمة / مجموع الوسائل المستخدمة في المؤسسة

تبرز أهمية الإنتاجية على عدة مستويات، وهي مستوى العامل، المؤسسة والمجتمع، فأهميتها بالنسبة للعامل تتمثل في أن كل زيادة في مستوى الإنتاجية يؤدي إلى تحسن في أجرته ومن ثم تحسن مستوى معيشته

<sup>1</sup> - كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة

الأدوية خلال الفترة (2005/2000)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع الإقتصاد، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية

العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ب ص.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

وظروف عمله المادية والمعنوية. أما بالنسبة للمؤسسة فإن إرتفاع مستوى إنتاجيتها يمكنها من تخفيض تكاليف منتجاتها وبيعها بأسعار منخفضة وبالتالي الريادة في مجال التكلفة أمام المؤسسات المنافسة وتعزيز مكانتها في السوق.

وإضافة على ذلك فإن ارتفاع مستوى الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية, يساهم في زيادة مستوى أرباحها مما يزيد من حصيلة الضرائب بالنسبة للدولة, وكذلك يسمح بتصدير منتجاتها نحو الخارج مما يؤدي إلى التحسين في ميزان المدفوعات وأيضا يتيح لمواطني البلد الحصول على السلع أو الخدمات بأسعار منخفضة تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

**الفرع الثاني: الكفاءة:** لقد حظي موضوع الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية بإهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب, حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1776 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال.

كما تطرق إليها "Charles Boblige" في كتابه "إقتصاد الآلات والمنتجين عام (1832) أما الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع فمنها دراسة "Raffell" سنة (1957) والتي أجراها على الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية, والدراسة التي قام بها "Leibenste" سنة (1966) وسميت دراسته بالكفاءة (X) وأيضا الدراسة التي قام بها Wla Youtopouls في خمس ولايات هندية, وتركزت حول الصناعات الزراعية خلال الفترة (1977-1995) وتعرف الكفاءة لغويا بأنها "فعل الأشياء بطريقة صحيحة أما اصطلاحا فيقصد بها المعيار الرشيد في استخدام موارد المؤسسة, سواء كانت بشرية, مادية, مالية أو معلوماتية, والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سابقا وهذا التعريف يشير إلى تقارب مفهوم الكفاءة مع مفهوم الإنتاجية, إلا أن الفرق كما يوضحه أحد الباحثين, يتمثل في أن الإنتاجية مقياس يعبر عما هو موجود فعلا, بينما الكفاءة تعبر عن ما يفترض أن يكون.

**الفرع الثالث: الفعالية:** يمكن القول عن فعل ما أنه فعال إذا سمح بالوصول إلى الهدف المنتظر وعن مؤسسة أنها تتميز بفعالية أو أحد مكوناتها عندما تحقق أهدافها أو تقترب من تحقيقها أن مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفهوم خاص, حيث يرتبط مفهوم الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة. وكما يرى rosen zweig و kast وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات, وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة, وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة فالفعالية تفسير محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة ومدى تأثره بالمحيط وكذا ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها, في حين يقتصر مفهوم الكفاءة على استخدام الموارد المختلفة داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

وعلى الرغم من هذا الاختلاف الموجود في مفهومي الكفاءة والفعالية إلا أنهما وجهان متلازمان في المؤسسة، لأن استقرار و بقاء المؤسسة ونجاحها يبقى مرهونا بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة، ويتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواء من العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة أو العوامل الداخلية فيها وبالتالي فهناك عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نوردتها على النحو التالي<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائه، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

**الفرع الثاني: عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط وإتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بإيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرع الثالث: إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المتميز ذو الأداء العالي بين الموظف ذو الأداء المتوسط أو الضعيف.

**الفرع الرابع: مشكلات الرضا الوظيفي:** حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عامل مؤثرا على الأداء والإنتاجية، ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل، كالعوامل الاجتماعية (السن، والمؤهل العلمي، الجنس، العادات، القاليد) والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترتيبات والحوافز في المؤسسة.

**الفرع الخامس: التسبب الإداري:** ويعتبر التسبب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجة للأسلوب القيادي والإشراف.

ولتجنب المعوقات سالفة الذكر يرى الباحث بأن عملية التقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد أن تكون العملية موضوعية وهادفة حتى تؤدي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن

<sup>1</sup> - محمد نائل محمد ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في العمل.

### المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري وفيما يلي سنتعرف إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وخطواته.

#### المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته

لتقييم الأداء تعاريف متعددة وأهمية كبيرة سنذكرها فيما يلي:

#### الفرع الثاني: تعريف تقييم أداء العاملين

✓ هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين لعملهم بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم<sup>1</sup>.

✓ الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير<sup>2</sup>.

✓ كما يعرف تقييم الأداء بكونه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل<sup>3</sup>.

✓ يعرف بنعشي تقييم الأداء على أنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup>- طاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup>- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 15.

<sup>4</sup>- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية بملينة نوميديا بقسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2016/2017، ص 77.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

✓ يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه. وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين<sup>1</sup>.

✓ **التعريف الإجرائي:** عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين:** يحظى موضوع تقويم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية<sup>3</sup>.

وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

**أولا: على مستوى المؤسسة:** وتتمثل في النقاط التالية<sup>4</sup>:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.  
✓ رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكانيتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.  
✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات، ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

**ثانيا: على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

لذى أعطيت هذه العملية الإهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال، وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

**ثالثا: على مستوى العاملين:** تتمثل أهمية على مستوى العاملين في<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص243.

<sup>2</sup> - موسى محمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص332.

<sup>4</sup> - محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص254، 253.

<sup>5</sup> - مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2014، ص 227.



## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ في الحسبان من قبل المنظمة.

✓ دفع العامل للعمل لاجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.

### المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهداف يسعى لتحقيقها وخطوات يتبعها ونذكرها فيما يلي:

#### الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية، كما يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الفرد في أداء العمل، وصفاته الشخصية مثل المبادأة وإمكانية الإعتماد عليه، لذلك فإن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد و أهداف عديدة سواء للمنظمة او للعاملين أنفسهم، ومن أهم هذه الفوائد والأهداف<sup>1</sup>:

أولاً: توفير المعلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن ان تكون مرشداً وموجها للعديد من برامج التطوير الإداري، مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها.

ثانياً: الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يتكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

ثالثاً: الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات، ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين، ومدخلا لنقل هؤلاء العاملين إلى أعمال أخرى مناسبة تتفق مع قدراتهم المحدودة.

رابعاً: معاونة الرؤساء الإداريين في إكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك مرؤوسيه في العمل وسد جوانب النقص في كفاءتهم، كما أن نتائج تقييم الأداء تبصر العاملين ذوي المستوى المتدني في الكفاءة بجوانب ومجالات النقص والضعف في مستوى كفاءتهم حتى يسعوا إلى تقوية هذه الجوانب بجهودهم الذاتية.

خامساً: توفير الأساس الموضوعي والعدل لمكافأة المجددين من العاملين، ومعاينة المقصرين، بما يكفل إستبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند إتخاذ قرارات الترقية والنقل والتحفيز وغيرها.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، 2014/2015، ص ص 257، 258.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

سادسا: تقدير مدى صلاحية إختبارات التوظيف، والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها، إلى جانب سلامة عمليات التعيين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.

سابعا: تحديد الإحتياجات التدريبية، ومدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب، ومدى الحاجة إلى تطويرها، ومجالات هذا التطوير، ومدى حاجة بعض العاملين إلى برامج تدريبية لتقوية جوانب ضعفهم في مجالات معينة.

### الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي<sup>1</sup>:

أولاً: وضع معايير الأداء: إن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاث أسس:

✓ **القياس المبني على النتائج: Result\_based** يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف MBO والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل Word standards حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

✓ **القياس المبني على السلوك: ehavior\_based** يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالإعتبار عند تقييم الأداء كانهضباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

✓ **القياس المبني على السمات: Trait\_based** بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كاللباشاة والإتجاهات الإيجابية ومهارات الإتصال.

ثانياً: إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.

وبشكل عام فإن ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودا، مرجع سبق ذكره، ص 257 - 260.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

**ثالثا: قياس الأداء الفعلي:** يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقا.

وتقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

**رابعا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا، وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:

✓ **الإحتمال الأول:** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتخلص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

✓ **الإحتمال الثاني:** أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

✓ **الإحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.

**خامسا: مناقشة النتائج مع الموظف:** هناك إتجاهين في هذا الحال الإتجاه الأول يؤيد مناقشة التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الإتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. وتتبع كثير المنظمات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التقييم التيتم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء. قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الإرتياح وخاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الإيجابية، وبالتالي وخلال إجراء المقابلة التي تجرى عادة من قبل الرئيس المباشر للموظف، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حواجز.

وهناك بند في نماذج تقييم الأداء في الشركات التي تتبع سياسة مقابلة الموظف يحدد فيه موقف الموظف من موضوعية عملية التقييم وعدالتها، وبإمكانه أن يعبر عن رضاه/ أو عدم رضاه في هذا المجال من خلال كتابة رأيه في المساحة المخصصة لذلك.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

سادسا: **إقتراحات تحسين الأداء:** الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

هناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لو تمكن من الإهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها، لتحسن أدائه في هذه الجوانب وبالتالي يرتفع مستوى الأداء العام.

### المطلب الثالث: مشاكل وتحديات تقييم الأداء

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها كالتالي: <sup>1</sup>

**الفرع الأول: صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والإستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

**الفرع الثاني: لعب دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

**الفرع الثالث: سرية وعلنية تقارير الأداء:** هناك محاسن وسلبيات من إتباع نظام السرية والعلنية في تقييم الأداء فنظام السرية لنتائج التقييم يعني عدم إطلاع الموظف على نتائج التقييم، وبقيائها سرا مقصورة على المشرف والإدارة العامة، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ضمانا للمشرف ويعطيه حرية في وضع التقديرات بعيدا عن مناقشة واعتراض مرؤوسيه، إلا أن هذا الأسلوب يحرم هذا المرؤوس من الإطلاع على نقاط ضعفه وفرصة المناقشة والاعتراض إذا لزم الأمر، على نتائج التقييم، أما الأسلوب العلني للتقييم فيقتضي إطلاع ومكاشفة المرؤوس بنتائج التقييم، وهذا ما يغلب أتباعه على المنظمات في الوقت الحاضر، لما له من فوائد تعود على الفرد والمنظمات على حد سواء، فليس من شك أن مناقشة نتائج تقرير الأداء مع المرؤوس يتيح المجال له لإبداء وجهة نظره ومناقشة النتائج والإطلاع على نقاط الضعف والقوة، وبحث سبل تفادي نواحي الضعف باقتراح إلحاقه ببرامج تدريبية أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب وقدراته وتلائم وميوله ورغباته، كما أن الأسلوب العلني يعتبر أكثر ديمقراطية وعدالة حيث يتيح للطرف الآخر فرصة إبداء وجهة نظره وإشراكه في خطط وبرامج تنمية تناسبه وتحقق له التقدم وزيادة معدلات أدائه، إلا أن هذا الأسلوب له محاذير، والمتمثلة بإحتمال تخوف المشرف من ردة فعل المرؤوس فيما لو وضع تقديرات ضعيفة له مما ينعكس على نظام الترقية حسب الكفاءة في المنظمة والتلاعب في تطبيق نظام التقييم لمسايرة أوضاع ومؤثرات إجتماعية يتعرض لها المشرف.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2009، صص 177، 176.

## الفصل الثاني:.....الخلفية النظرية للأداء العاملين

---

**الفرع الرابع: الإفتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:** يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات للأداء الأعمال

**الفرع الخامس: عوامل بيئية:** هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه فالبرغم من أنه يظن أن هذه العوامل تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، واتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة المرتفعة، وتدني الإضاءة، والضوضاء المرتفعة.

## خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا هذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة على الموظف وما يحققه من نتائج، بحيث يرتبط بمدى فعالية وكفاءة المؤسسة الذين يؤيدان إلى نجاحها.

الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهداف المؤسسة. وتوفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن العاملين لديها، كذا تزويدهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية التي تخوضها المؤسسة بحيث يرتبط نجاحها بنجاح المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة على مستوى العاملين والمؤسسة.

## الفصل الثالث:

### الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري للدراسة والتي تتضمن فصلين، ماهية الثقافة التنظيمية في الفصل الأول، أما الفصل الثاني أبرزنا فيه الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، و سنحاول في هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وذلك من خلال الإعتماد على أداة الإستمارة ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة والتي على ضوئها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ما يلي:

- لإجراءات المنهجية للدراسة.

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة.

- تحليل واختبار فرضيات الدراسة.



## المبحث الأول : تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومختلف معاهده ومكاتبه ومرافقه.

### المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

هنا سيتم التطرق إلى نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والمهام التي يتوالها.

#### الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي لميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالإستقلال المعنوي و المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 9 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 أكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلقها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، ثم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة بإسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار، ويتوفر المركز الجامعي على 4000 مقعدا بيداغوجيا ومكتبتين ومطعم جماعي، و يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب إحتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويوفر المركز الجامعي لطلبته تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

✓ ليسانس.

✓ ماستر.

✓ دكتوراه.

#### الفرع الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

أولا: المهام في مجال التكوين العالي: تتمثل مهام هذا المجال فيما يلي:

✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلد.

✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.

✓ المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصلها وتطويرها.

✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانيا: المهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: تتمثل مهام مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في:

✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

✓ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.

✓ تثمين نتائج البحوث والنشر العلمي والتقني. المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

✓ يضم المركز الجامعي حاليا 6486 طالبا وطالبة.

✓ بلغ عدد الأساتذة حاليا 390 أستاذ.

#### المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المطلب سيتم التطرق أولا إلى المعاهد الموجودة في المركز الجامعي ثم إلى المكاتب.

الفرع الأول: معاهد المركز الجامعي: يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاثة معاهد،

تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

أولا: معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم هذا المعهد ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

✓ قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

✓ قسم علوم الطبيعة والحياة.

✓ قسم علوم التقنيات.

ثانيا: معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم قسمين:

✓ قسم العلوم الإقتصادية والتجارية.

✓ قسم علوم التسيير

ثالثا: معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

✓ قسم اللغة والأدب العربي.

✓ قسم اللغات الأجنبية.

### الفرع الثاني: مكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

تعتبر المكتبة الجامعية من أهم المرافق التي من شأنها أن تلعب دور بارز في تحسين المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى، وعليه المركز الجامعي يتوفر على ثلاثة مكتبات:

**أولاً: المكتبة المركزية:** هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف \_ميلة\_ فتحت أبوابها في جانفي 2017. تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهزمة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى. بطاقة إستيعاب تقدر ب 2000 مقعد وقاعة إنترنت تحتوي على 30 جهاز تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الإقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبلوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس الدورية. وتحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع التخصصات

**ثانياً: المكتبة الجامعية للشهيد دميري عبد الرحمان:** مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي ، 2008-2009 بطاقة إستيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في الميادين التالية: الرياضيات والإعلام الآلي، والعلوم والتقنيات وعلوم الطبيعة والحياة، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع، وتتكون مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان من الأقسام التالية:

✓ **قسم الإعارة الخارجية:** يحتوي على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية الأخرى لإستخدامها خارج المكتبة بغرض الإستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.

✓ **قسم الإعارة الداخلية:** وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الأرضي للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس والموسوعات باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية أخرى في هذا القسم لا يتم إخراج الكتب والرسائل بل يكون استعمال الطالب لها داخل القاعة.

✓ **قاعة الإنترنت:** وهي عبارة عن قاعة تضم 52 جهاز حاسوب، يتمثل دور القاعة في استفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الإنترنت وذلك للحصول على المعلومات ذات علاقة بأي تخصص أو مجال من المجالات العلمية.

✓ **قاعة المطالعة للطلبة:** قاعة المطالعة بمكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي عبارة عن قاعة كبيرة تقع في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 500 مقعد.

## الفصل الثالث:.....الجانب الميداني للدراسة

✓ **قاعة المطالعة للأساتذة**: توجد قاعة مطالعة في الطابق العلوي، تقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، تتوفر على أجهزة للإعلام الآلي حيث تسمح للأساتذة وطلبة الدراسات العليا من الإطلاع على مختلف فهارس ومحتويات المكتبة.

✓ **قاعة المذكرات**: تضم مذكرات طلبة المركز الجامعي إضافة إلى مذكرات وشهادات ماجستير مقدمة من جامعات أخرى.

✓ **مصلحة المعالجة التقنية**: هي قاعة تقع في الطابق العلوي للمكتبة، وتختص بتقديم الخدمات غير المباشرة للمكتبة ومن ضمنها خدمة التزويد التي تنظم عمليات الشراء .

✓ **مصلحة الشؤون الإدارية**: متكونة من مكتب مدير المكتبة الذي يسهر على توفير الجو الملائم

لسير المصلحة وكذا القيام والإشراف على خدمة أهدافها إلى جانب السكرتارية، يقع مقر هذه المصلحة في الطابق العلوي للمبنى وهي تسهر على القيام بالأعمال الإدارية المتعلقة بمديرية المكتبة وتقديم خدمات أكثر تنظيماً وملاءمة وتحسين العمل داخل المكتبة.

**ثالثاً: مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح**: مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح هي إحدى مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهي تحفة معمارية ثانية فتحت أبوابها من مطلع سنة 2011، بطاقة إستيعاب تقدر ب 250 مقعداً بيداغوجياً وتضم المكتبة كتباً ومراجعاً في الميادين التالية: اللغة الإنجليزية، الأدب العربي والاقتصاد، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع، و تتكون مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح من الأقسام التالية:

✓ **قسم الإعارة الخارجية**: يحتوي قسم الإعارة الخارجية على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل خارج الكتاب والمواد المكتبية لإستخدامها خارج المكتبة بغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.

✓ **قسم الإعارة الداخلية**: هي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس المتخصصة باللغة العربية والأجنبية، يقوم هذا القسم بخدمة الطلبة وتلبية إحتياجاتهم وفق نظام معين ولا يتم إخراج الكتب بل يكون إستعمال الطالب لها داخل القاعة.

✓ **قاعة الإنترنت**: وهي عبارة عن قاعة كبيرة تضم 44 حاسوباً، يتمثل دور القاعة في إستفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الأنترنت للحصول على المعلومات في أي تخصص.

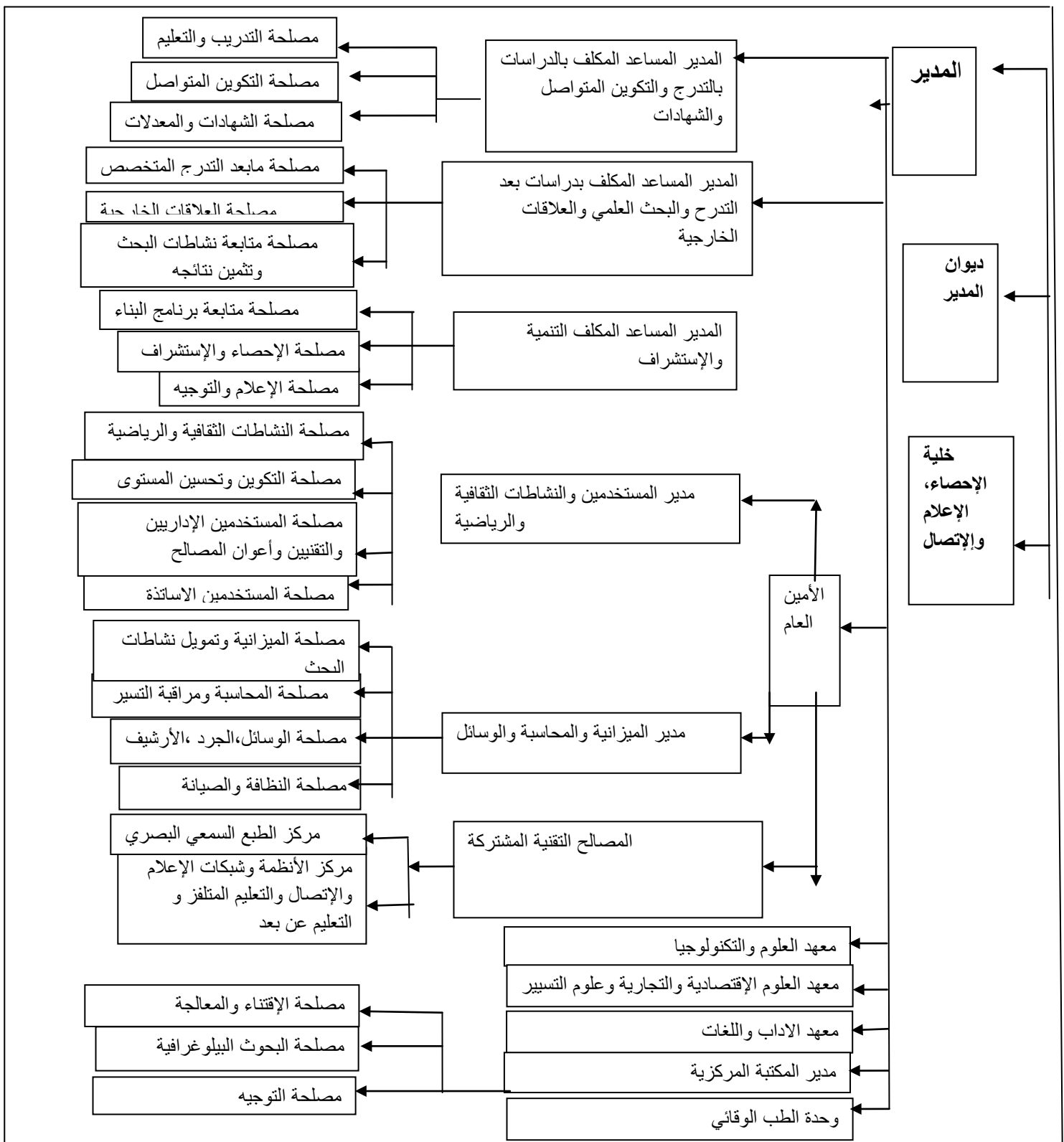
✓ **قاعة المطالعة للطلبة**: تقع قاعة المطالعة للمكتبة الجديدة في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 250 مقعداً بيداغوجياً.

✓ **قاعة المطالعة ماستر**: وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة، مخصصة لطلبة الماستر فقط.

✓قاعة الإنترنت ماستر: هي عبارة عن قاعة مزودة بشبكة الإنترنت، مخصصة لطلبة الماستر فقط، تحتوي على 10 أجهزة حاسوب مزودة بشبكة الإنترنت.

المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

**الشكل رقم (3-1): مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف**



**Source:** [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz)

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعية وسنحاول توضيح ذلك كما يلي :

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في دراسة أي موضوع للبحث كان لزاما علينا تحديد مجالات الدراسة وهي:

**الفرع: المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف المتمثلة في معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، معهد اللغات، معهد العلوم والتكنولوجيا.

**الفرع الثاني: المجال الزمني:** من خلاله حاولنا تحديد مختلف الخطوات التي استدلينا عليها في انجاز هذه الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم (3-1):المجال الزمني

العمل المنجز	الزمن
اختيار موضوع البحث	2021-02-17
انجاز الجانب النظري	25.05.2021/20.02.2021
جمع المعلومات الميدانية	07.06.2021/30.05.2021
تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها	20.06.2021/.08.06.2021

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: منهج ومجتمع الدراسة:

**الفرع الأول: منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة ، ولقد تم اختيار.

هذا المنهج لأنه يساعدنا في توفير معلومات نظرية عن الثقافة التنظيمية ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية والخروج باستنتاجات تساعدنا على إدراك العلاقة الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

**الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من معهد العلوم الإقتصادية والتسيير، معهد العلوم والتكنولوجيا ومعهد اللغات، والذي بلغ عددهم حوالي 60 موظف، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المسح الشامل لكل العاملين الإداريين في المعاهد، وقد تم توزيع 53 إستمارة وإسترجاع 43 إستبيان كامل صالح للتحليل ويرجع هذا الفرق إلى عدم إهتمام وتعاون العاملين معنا و يوضح الملحق رقم (01) الإستبيان.

### المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات واختيار مقياس الدراسة

**الفرع الأول: أدوات جمع البيانات:** لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الميدانية و التي لا تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكيفي لمختلف النتائج المتحصل عليها.

**أولاً: الإستمارة:** تعرف الإستمارة على أنها : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع ، أو مشكلة ، أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ، ويجب ان تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض والبس" <sup>1</sup>.

**1. محاور الاستمارة:** ووفقا لموضوع بحثنا المعنون دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدنا استمارة مكونة من ( 24 ) سؤال أدرجت في ثلاث محاور كما هو موضح في ملحق رقم(1)وقد جاءت موزعة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** ضم(04)أسئلة تدور حول البيانات الشخصية.

✓ **المحور الثاني:** ضم ( 12 ) سؤال يدور حول الثقافة التنظيمية.

✓ **المحور الثالث:** ضم (12)سؤال يدور حول أداء العاملين.

**الفرع الثاني: اختيار مقياس الدراسة:** تم استخدام معيار ليكارث المندرج بخمس درجات لقياس إستجابة أفراد العينة بتحديد طول فقرات مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة ، حيث تم حساب المدى ( 5-1=4 )، تم تقسمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وبذلك يتم تحديد الحد الأعلى للفترة الاولى وهكذا ، والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي:

<sup>1</sup> - ابراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة المؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه تخصص، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017، ص181.



الجدول رقم(3-2) أطوال فترات القياس

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	من 1 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات SPSS

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة

**الفرع الأول: أساليب المعالجة الإحصائية:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (sciences static package for social) والذي يرمز له بالرمز (spss) ، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الإنحرافات المعيارية.وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معادلات الارتباط ، التباين المتعدد.

للإجابة على تساؤل الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام:

**أولاً: المتوسط الحسابي:** وذلك من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد بحيث:

- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جدا .
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيف .
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة .
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة .
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جدا .

**ثانياً: الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى إنحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس

**ثالثاً: ألفا كرومباخ:** لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.

**رابعاً: معامل ارتباط بورسون:** استخدام هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

خامسا: الإنحدار الخطي البسيط: اختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستمارة): صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قايسه ، أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة ، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والملحق رقم(2) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة، وقد تمت الاستجابة لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بقصد معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، أنظر للملحق رقم(03) وذلك من خلال ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(3-3): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أبعاد الثقافة التنظيمية)بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
01	*0.999
02	-0.034
03	*0.999
04	0.955

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "ابعاد الثقافة التنظيمية" مع الدرجة الكلية للبعد متاينة فهناك عبارات موجبة ودالة إحصائيا، كالعبارات (01) و(03) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (\*0.999) مما يدل على صدق اتساقها في حين العبارة (2) جاءت سالبة هذا يدل على عدم اتساقها مع المحور و هي غير دالة احصائيا و هذا راجع الى عدم صدق اجابات المبحوثين في حد ذاتهم، أما العبارة (04) التي قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد ب(0.955) فهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05) وغير مرتبطة بالمحور ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة، إلا اننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، على اعتبار أن المحكمين على أداة الدراسة لم يشيروا اليها ولم تكن لديهم اي ملاحظات اخرى حولها.

الجدول رقم (3-4): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (وظائف الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	الدرجة الارتباط بالبعد
05	0.933
06	0.717
07	0.955
08	0.470-

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل من العبارات بعد "وظائف الثقافة التنظيمية" (5.6.7) موجبة بدرجات ارتباط كلية على التوالي (0.933)، (0.717)، (0.955) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي غير دالة احصائيا وغير مرتبطة بالمحور ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة، إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، على اعتبار أن المحكمين على أداة الدراسة لم يشيرو اليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها، اما العبارة (08) فجاءت سالبة بدرجة ارتباط قدرت ب(-0.470) هذا يدل على عدم اتساقها مع المحور و هي غير دالة إحصائيا و هذا راجع الى عدم صدق إجابات المبحوثين في حد ذاتهم.

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
09	0.529
10	0.529-
11	0.955
12	0.470

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط لكل من عبارات بعد "أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية" (09، 11، 12) موجبة بدرجات ارتباط كلية على التوالي (0.529)، (0.955)، (0.470) عند

## الفصل الثالث:.....الجانب الميداني للدراسة

مستوى الدلالة (0.05) وهي غير دالة احصائياً وغير مرتبطة بالمحور ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة، إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، على اعتبار أن المحكمين على أداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها، أما العبارة (10) فجاءت سالبة بدرجة ارتباط (-0.529) هذا يدل على عدم اتساقها مع المحور و هي غير دالة احصائياً و هذا راجع الى عدم صدق إجابات المبحوثين في حد ذاتهم.

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور (أداء العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالبعد	العبارة	درجة الارتباط بالبعد
13	0.300	19	-0.181
14	-0.336	20	-0.221
15	-0.538	21	-0.477
16	-0.039	22	-0.181
17	0.059	23	0.104
18	0.407	24	-0.740

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين عبارات محور أداء العاملين (13، 17، 18، 23) موجبة و بمعامل ارتباط على التوالي (0.300)، (0.059)، (0.407)، (0.104) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي غير دالة احصائياً وغير مرتبطة بالمحور ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارات، إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، على اعتبار أن المحكمين على أداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها، أما العبارات (14، 15، 16، 19، 20، 21، 22، 24) فجاءت سالبة وهذا يدل على عدم اتساقها مع المحور و هي غير دالة احصائياً و هذا راجع الى عدم صدق اجابات المبحوثين في حد ذاتهم.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (استمارة) استعملنا معامل كرومباخ الفا للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث ان معامل كرومباخ كلما كان يساوي (0.6) فأكثر كلما دل على ثبات الإستمارة، انظر الملحق رقم (04) والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة.

الجدول رقم (3-7): قيمة معامل الثبات (الفا كرومباخ) لأداة الدراسة

## الفصل الثالث:.....الجانب الميداني للدراسة

معامل الثبات(الفا	ثقافة المؤسسة	سياسات أداء العاملين	الاستمارة ككل
	0.790	0.897	0.901

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على مخرجات SPSS، نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6)، حيث بلغ كروباخ ألفا للاستمارة ككل (0.901)، وألفا كرومباخ لثقافة المؤسسة بلغ (0.790)، أما عند سياسات أداء العاملين بلغ (0.879)، ومنه فالاستمارة تتمتع بالثبات ومناسبة لأغراض الدراسة وصالحة للتحليل.

### الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ومن أجل ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستمارة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية وكذا البيانات الخاصة بمحور ثقافة المؤسسة، وكذا البيانات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي للعاملين.

**أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية:** للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، تم توزيعها حسب المتغيرات التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية). وهذا ما يوضحه الملحق رقم (05)

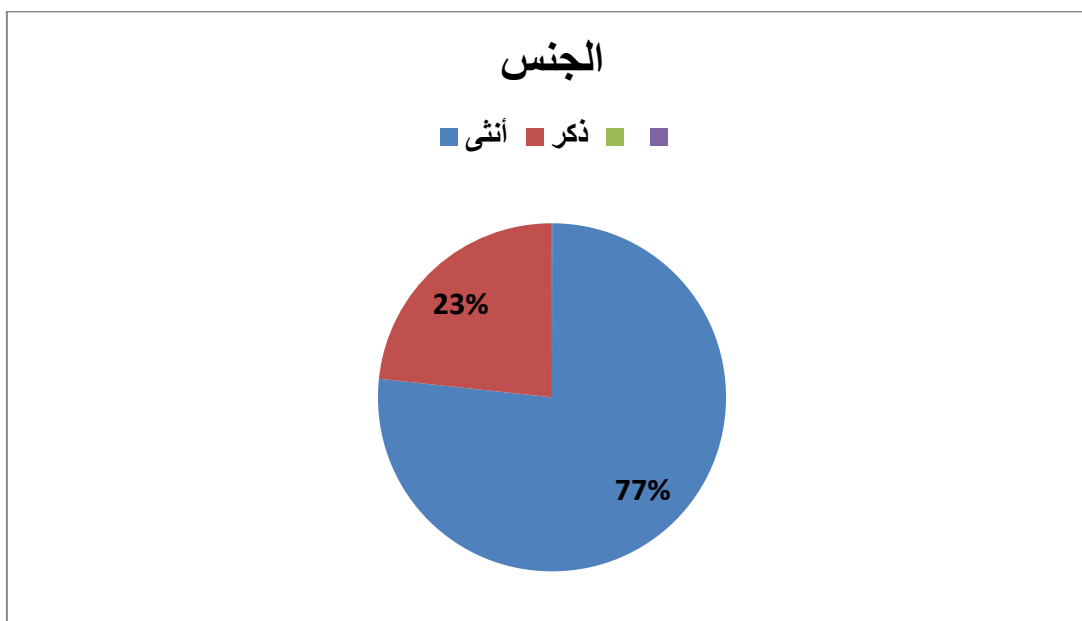
1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	10	23.3
أنثى	33	76.7
مجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين من كلا الجنسين إناث وذكور، حيث يبين الجدول أن عدد الذكور بلغ (10) بنسبة (23.3%) وبلغ عدد الإناث 33 بنسبة (76.7 % ) وهي نسبة متباعدة وربما يرجع هذا الى عدم تساوي فرص اتوظيف في المركز الجامعي

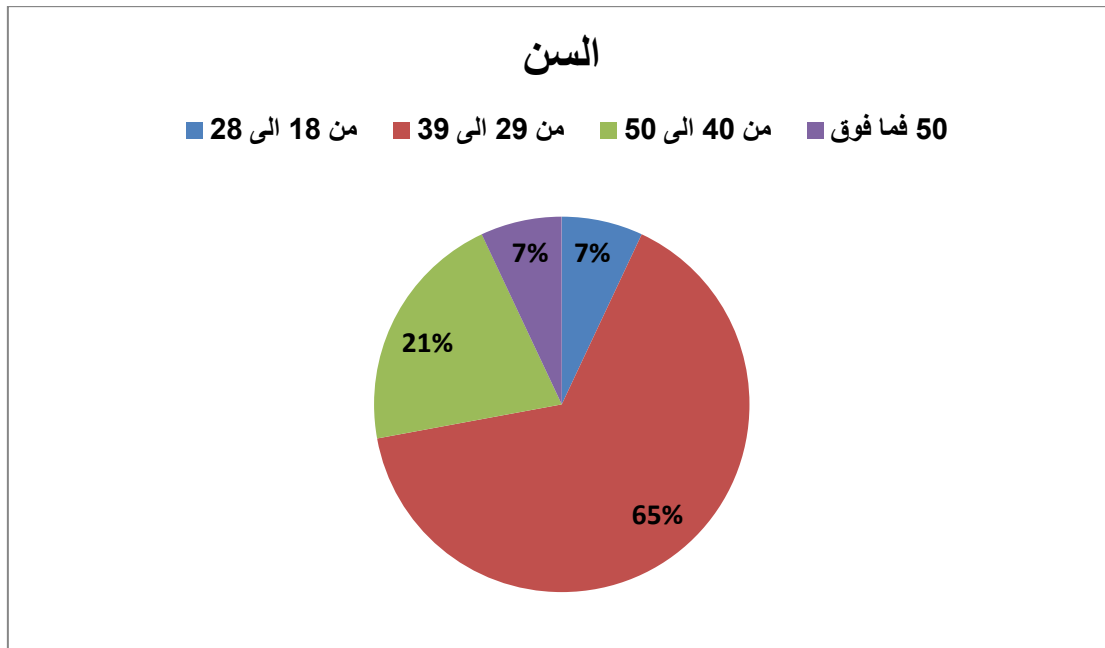
2. توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم(3-9): توزيع افراد المجتمع حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 18 الى 28	03	7.0
من 29 الى 39	28	65.1
من 40 الى 50	09	20.9
50 فما فوق	3	7.0
المجموع	43	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أن افراد مجتمع الدراسة الذين تتراوح اعمارهم ما بين (29-39) يمثلون ما نسبته (65.1%) من اجمالي مجتمع البحث، لتليها نسبة (20.9%) والذين تتراوح اعمارهم ما بين (40 الى 50) بمجموع 9 افراد، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح اعمارهم 50 سنة فما فوق (7%) تقدير 3 أفراد لتليها نسبة (7%) بتقدير 3 أفراد الذين تتراوح اعمارهم (من 18 الى 28 سنة).

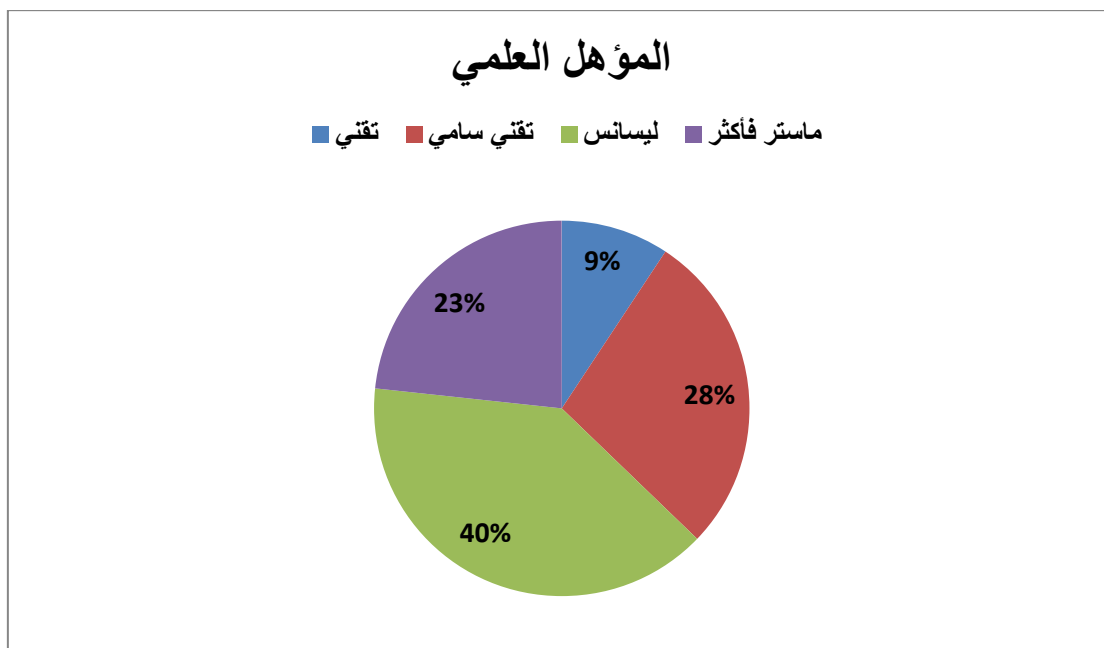
3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي: يوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم(3-10): توزيع افراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
تقني	04	9.3
تقني سامي	12	27.9
ليسانس	17	39.5
ماستر فأكثر	10	23.3
المجموع	43	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ان معظم أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي هو ليسانس بنسبة (39.5%) أي بمجموع (17) موظف، وان ما نسبته (27.9%) مؤهلهم العلمي تقني سامي ما يعادل (12) موظف، أما ما نسبته (23.3%) فإن مؤهلهم العلمي ماستر فأكثر بمجموع 10 موظفين، وبلغ عدد الموظفين الذين مؤهلهم العلمي تقني (4) موظفين بنسبة (9.3%)

4. توزيع أفراد المجتمع حسب متغير سنوات الأقدمية: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

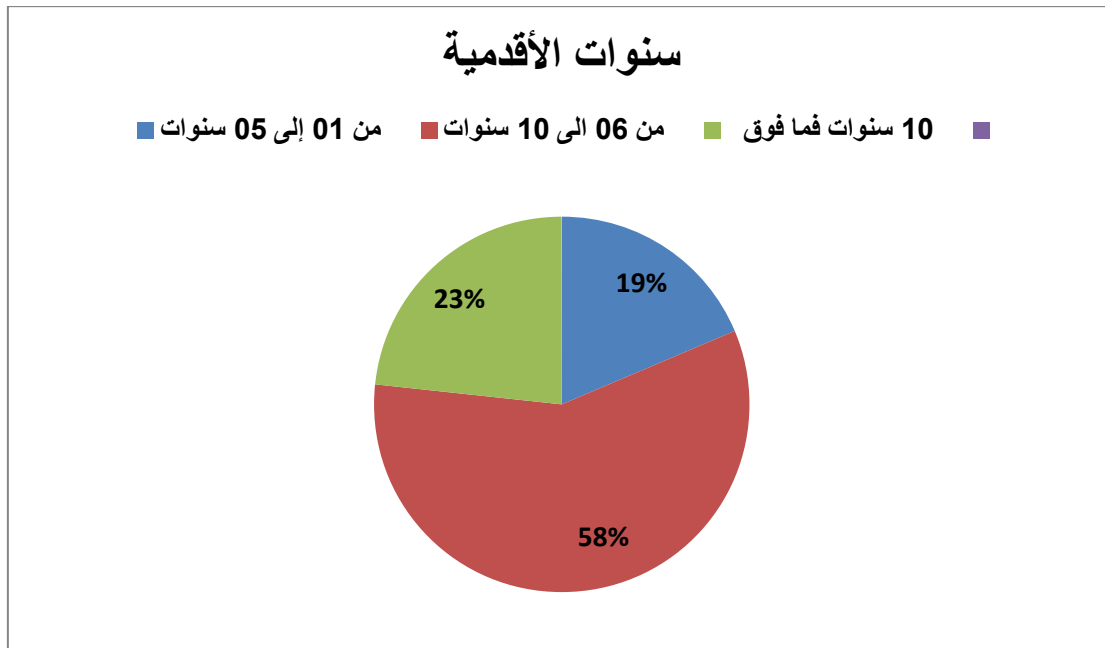
الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير سنوات الأقدمية:

سنوات الأقدمية	العدد	النسبة المئوية %
من 01 إلى 05 سنوات	08	18.6
من 06 إلى 10 سنوات	25	58.1
من 10 سنوات فما فوق	10	23.3
المجموع	43	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم (3-5): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجا spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (58.1 %) من أفراد مجتمع البحث تتراوح سنوات أقدميتهم من (06 الى 10 سنوات)، و أن ما نسبته (23.3 %) أفراد مجتمع البحث كانت سنوات أقدميتهم (10سنوات فما فوق)، اما ما نسبته (18.6%) فسنوات أقدميتهم تتراوح من (01إلى 05 سنوات)

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد المجتمع الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي: من خلال هذا العنصر يتم عرض وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، انظر الملحق رقم(06)

1. عرض وتحليل بعد أبعاد الثقافة التنظيمية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد المجتمع حول بعد أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	يعد المركز الجامعي بيئة جيدة للعمل	3.16	1.17	01	متوسطة
02	تقوم إدارة المركز الجامعي بمكافأة وتحفيز العاملين حسب أدائهم	2.18	0.98	04	ضعيف
03	تقسم إدارة المركز الجامعي الدوار عل العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية	2.32	1.14	3.	ضعيف
04	تحظى إدارة المركز الجامعي بجهاز إداري قوي	2.72	1.05	02	متوسطة
	أبعاد الثقافة التنظيمية	2.84	1.08		متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من أبعاد ثقافة المؤسسة في المركز الجامعي ميلة ( أبعاد الثقافة التنظيمية) كان متوسط بمتوسطه الحسابي قدر ب(2.84) حيث ان العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب كون المركز الجامعي بيئة جيدة للعمل بمتوسط حسابي قدر (3.16) وانحراف معياري قدر ب(1.17) حيث ان مستوى افراد مجتمع الدراسة كان متوسط، حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب"تقوم إدارة المركز الجامعي بمكافأة وتحفيز العاملين حسب أداءهم" بمتوسط حسابي قدر ب(2.18)وانحراف معياري قدر ب(0.98)حيث ان مستوى قبوله لدى الافراد كان ضعيف.

وبصفة عامة نجد أن معظم أفراد المجتمع منتشرة لديهم مؤشرات بعد "ابعاد الثقافة التنظيمية" بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي 2.84.

2. عرض وتحليل بعد وظائف الثقافة التنظيمية: سنوضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات أفراد المجتمع حول بعد وظائف الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
05	تتيح إدارة المركز الجامعي للعاملين الفرصة والامكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	2.23	0.92	04	ضعيف
06	توفر ادارة المركز الجامعي فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات	2.46	1.22	03	ضعيف
07	تحرص ادارة المركز الجامعي على بناء علاقات قوية مع العاملين	2.62	1.30	02	متوسط
08	تتوفر بإدارة المركز الجامعي قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل	4.06	1.07	01	مرتفع
وظائف الثقافة التنظيمية		2.84	1.12		متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثاني من ابعاد الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي ميلة "وظائف الثقافة التنظيمية" كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي (2.84)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " تتوفر بإدارة المركز الجامعي قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل" حيث كان مستوى قبولها لدى افراد المجتمع مرتفع وقدر متوسطها الحسابي (4.06) وبانحراف معياري(1.07)، فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة "تتيح ادارة المركز الجامعي للعاملين الفرصة للعاملين لتطوير قدراتهم" حيث ان كان مستوى قبولها لدى افراد الدراسة "ضعيف" وقدر متوسطها الحسابي ب(2.23) وانحرافها المعياري(0.92).

وبصفة عامة نجد أن افراد المجتمع منتشرة لديهم أفكار بعد "وظائف الثقافة التنظيمية" خاصة بالنسبة لعبارة " تتوفر بإدارة المركز الجامعي قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل" التي قدر متوسطها الحسابي ب(4.06).

3. عرض وتحليل بعد اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية: سنوضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد المجتمع حول بعد اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
09	تسهل القواعد و التعليمات الصادرة عن الادارة العليا في تحقيق الاهداف المطلوبة	3.23	0.97	01	متوسط
10	تحرص ادارة المركز الجامعي على اختيار العاملين ذوي الكفاءة	2.65	1.06	04	متوسط
11	تعمل ادارة المركز الجامعي على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ظروف العمل	2.88	1.25	02	متوسط
12	تعمل ادارة المركز الجامعي على تحقيق التنسيق و التوافق بين الوحدات التنظيمية	2.69	1.10	03	متوسط
	أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	2.86	1.09	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مستوى القبول بالنسبة للبعد الثالث (أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية ) كان متوسط بمتوسط حسابي بلغ(2.86) حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول" تسهل القواعد و التعليمات الصادرة عن الادارة العليا في تحقيق الاهداف المطلوبة" حيث كان مستوى قبولها (3.23) متوسط وانحراف معياري قدر ب(0.97)، فيما جاءت في الترتيب الأخير العبارة"تحرص ادارة المركز الجامعي على اختيار العاملين ذوي الكفاءة" بمتوسط حسابي قدر ب(2.65) وانحراف معياري بلغ (1.06).

بصفة عامة فإن بعد (أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية) كان بشكل إيجابي بمتوسطات متوسطة، هذا يدل على ان المركز الجامعي يحافظ على الثقافة التنظيمية.

#### 4. عرض وتحليل محور الثقافة التنظيمية ككل:

الجدول رقم (3-15):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول ثقافة المنظمة:

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
أبعاد الثقافة التنظيمية	2.84	1.08	03	متوسط
وظائف الثقافة التنظيمية	2.84	1.12	02	متوسط
أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	2.86	1.09	01	متوسط
ثقافة المؤسسة	2.76	1.10	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مستوى قبول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) لدى أفراد المجتمع متوسط ، حيث قدر متوسط الحسابي (2.76) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية غير سائدة نوعا ما في المركز الجامعي، حيث يبين الجدول أن بعد "أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري قدر ب (1.09) ولذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد المجتمع، هذا يعني أن مؤشرات "اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية" تتوفر بالمركز الجامعي والتي تتمثل في توفر القواعد والتعليمات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، حرص إدارة المركز الجامعي على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ظروف العمل.

ويأتي في الأخير كل من البعدين " أبعاد الثقافة التنظيمية" و"وظائف الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (2.84) حيث قدر الانحراف معياري لبعده "أبعاد الثقافة التنظيمية" ب (1.08)، في حين قدر الانحراف المعياري لبعده وظائف الثقافة التنظيمية ب (1.12)، حيث حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد المجتمع وهذا يعني أن معظم مؤشرات البعدين السابقين متوفرة في المركز الجامعي والمتمثلة في كونه بيئة جيدة للعمل، توفر قوانين تنظيمية صارمة خاصة بمواقيت العمل ، اضافة على بناء علاقات قوية مع العاملين.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة بمحور أداء العاملين: من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض نتائج المحور الثالث (أداء العاملين) والذي يمثل المتغير التابع للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أنظر للملحق رقم (07) وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد المجتمع حول محور أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
13	يؤدي العامل بالمركز الجامعي المهام الموكلة اليه وفق المعايير	3.81	0.98	1	مرتفع
14	يؤدي العامل بالمركز الجامعي الاعمال الموكلة اليه في الوقت المحدد لذلك	3.67	1.10	3	مرتفع
15	يلتزم العامل بالمركز الجامعي بالتعليمات والاجراءات عند تنفيذه للعمل	3.81	0.93	1	مرتفع
16	تتناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من انجاز	2.95	1.11	8	متوسط
17	تتناسب الوظائف التي يقوم بها العمال يؤدي العامل بالمركز الجامعي مع ميولاتهم الشخصية	2.51	1.12	9	ضعيف
18	ينسق العامل بالمركز الجامعي مع الاخرين في انجاز الاعمال التي يقوم بها	3.27	1.16	4	متوسط
19	يؤدي العامل أداء افضل من خلال العمل الجماعي	3.72	1.14	2	مرتفع
20	يحرص العامل بالمركز الجامعي ان يكون عمله مميزا	3.81	0.90	1	مرتفع
21	يستعين العامل بالمركز الجامعي بزملائه في حل المشاكل التي تواجهه	3.81	1.00	1	مرتفع

22	معدلات غياب العاملين عن العمل منخفضة جدا	3.41	1.13	5	مرتفع
23	يساعد التحفيز العامل بالمركز الجامعي على بذل مجهودات أكثر لتحسين ادائي	3.30	1.42	6	متوسط
24	يبادر العامل بالمركز الجامعي بتقديم الاراء و المقترحات التي تساهم في تطوير الاداء	3.09	1.28	7	متوسط
	سياسات أداء العاملين	3.42	1.10	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نتائج تحليل المتغير التابع (أداء العاملين) والتي كانت عدد العبارات التي نقيسها هي (12) عبارة تمثلت في العبارات من (13-24)، كما جاءت هذه العبارات في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.42) مما يعني ان مستوى قبول مرتفع لدى أفراد المجتمع ، وهذا إشارة الى وجود مستوى عالي لأداء العاملين بالمركز الجامعي، حيث جاءت العبارة "يؤدي العامل بالمركز الجامعي المهام الموكلة اليه وفق المعايير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.81 بمستوى قبول مرتفع ، وهذا دليل على أن العامل بالمركز الجامعي يلتزم ويحترم قواعد العمل الموجهة اليه من طرف الإدارة العليا.

#### الفرع الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي بينت عليها دراستنا واثبات صحتها لابد من اختبار الفرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة، ولقد تم اختبارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، وكل هذا موضح فيما يلي:

##### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج تحليل جدول رقم (16) ثقافة المؤسسة، تبين أن المركز الجامعي يتوفر على "أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية" وذلك بمستوى قبول متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.86) والذي احتل المرتبة الأولى مقارنة بالبعدين "أبعاد الثقافة التنظيمية" و"وظائف الثقافة التنظيمية" بمتوسط قدر ب(2.84) بمستوى قبول متوسط.

وهذا يوضح لنا ان المركز الجامعي ميلا يحافظ على الثقافة التنظيمية بشكل متوسط وذلك راجع الى وجود قواعد وإجراءات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بالإضافة الى عمل إدارة المركز الجامعي على

مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ظروف العمل، وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص على " لا تعتمد الثقافة التنظيمية على آليات هادفة وضرورية لتطوير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان "تعتمد الثقافة التنظيمية على آليات هادفة وضرورية لتطوير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-"

### ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال محور أداء العاملين ككل الجدول رقم17() بين لنا مستوى القبول مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.42)، هذا يعني أن المركز الجامعي يحتوي على إستراتيجيات تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص " لا تقوم عملية تحسين أداء العمال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده" وقبول الفرضية البديلة" تقوم عملية تحسين أداء العمال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده."وهذا راجع الى روح التعاون بين العمال، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق فاعلية العمل الجماعي، اضافة إلى المام العاملين بالعمل الذين يقومون به وإدراكهم للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعهم لطريقة العمل التي تحددها لهم الإدارة..

ثالثا:إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من أجل فحص هذه الفرضية الفرعية إرتأينا تقسيمها إلى فرضيات جزئية كما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية (01):للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الأولى لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الأتيتين:

✓ فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة-.

✓ الفرضية البديلة( $H_1$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة-.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، أنظر الملحق رقم(08)



الجدول رقم(3-17): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أداء العاملين:

اسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R-DEUX)	معامل الإنحدار (A)	المحسوبة F	*مستوى SIG الدلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.085a	0.007	2.920	0.015	0.915b

يكون الارتباط بدلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد الثقافة التنظيمية" و أداء العاملين، اذ بلغ معامل الارتباط ( 0.085 ) عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) وبمعامل تحديد بلغ(0.007)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار ( 2.920 ).

وبما أن مستوى الدلالة ( $SIG = 0.915$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب قبول فرضية العدم( $H_0$ ) القائلة " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة" ورفض الفرضية البديلة( $H_1$ )القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة"

ومنه فإن المركز الجامعي ميله لايتوفر على أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا راجع إلى عدم القيام بمكافأة وتحفيز العاملين حسب اداءهم كما أن المهام لا تقسم على العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية.

2. اختبار الفرضية الجزئية (02): للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الاتيتين:

✓ فرضية العدم( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة-.

✓ الفرضية البديلة( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة-.

لإختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

الجدول رقم (3-18): نتائج علاقة الارتباط بين وظائف الثقافة التنظيمية و أداء العاملين

اسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الإنحدار (A)	المحسوبة F	* SIG الدلالة مستوى
وظائف الثقافة التنظيمية	a0.971	0.943	9.813	33.185	0.029b

يكون الارتباط بدلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.971) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وبمعامل تحديد بلغ (0.943) كما بلغ معامل الإنحدار (9.813) وهي قيمة موجبة.

وبما أن مستوى الدلالة ( $SIG=0.029$ ) هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يستوجب رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وظائف الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة.

هذا يدل على أن وظائف الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في المركز الجامعي من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحرصه على بناء علاقة قوية معهم.

**3. الفرضية الجزئية (3):** للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

✓ **فرضية العدم ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة.

✓ **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين:

الجدول رقم(3-19): نتائج علاقة الارتباط بين اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

اسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R- DEUX	معامل الإنحدار (A)	المحسوبة F	SIG* مستوى الدلالة
اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	a0.530	0.281	1.662	0.781	0.470b

يكون الارتباط بدلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.530) عند مستوى دلالة (0.05)، وبمعامل تحديد (0.281)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار (1.662).

وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0.470) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل فرضية العدم (Ho) القائلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-، ورفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-.

وهذا راجع إلى عدم حرص المركز الجامعي على اختيار العاملين ذوي الكفاءة، وعدم تحقيق التنسيق والتوافق بين الوحدات الإدارية.

4. اختبار الفرضية الرئيسية: من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و تحسين الأداء الوظيفي العاملين كمتغير تابع، لابد من اختبار الفرضيتين الأتيتين:

✓ فرضية العدم (Ho): لا تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-.

✓ الفرضية البديلة (H1): تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-.

لإختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وبالتالي معرفة هل هناك دور أو لا، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-20): نتائج علاقة الارتباط بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

اسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R- DEUX	معامل الإنحدار A	المحسوبة F	SIG* مستوى الدلالة
ثقافة المؤسسة	0.182a	0.033	2.125	0.276	0.614b

يكون الارتباط بدلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى 0.05، اذ بلغ معامل الارتباط (0.182) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبمعامل تحديد بلغ (0.033)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (2.125).

بما أن مستوى الدلالة (SIG = 0.614) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يستوجب رفض الفرضية البديلة (H1) القائلة "تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة"، وقبول فرضية العدم (H0): لا تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة. وذلك راجع إلى عدم تحفيز العاملين وعدم إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم العدالة في توزيع المهام على العاملين حسب كفاءتهم وهو ما أدى الى غياب الثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي-ميلة.

## خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والذي كان الهدف منها التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بعد تحليلها وتفرغ بيانات الإستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكون من 60 عامل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ثم تحليلها ببرنامج (spss) وقد أكدت نتائج على أنه الثقافة التنظيمية غير سائدة في أوساط العاملين وبالتالي فهي لا تؤثر على أدائهم الوظيفي.

خاتمة

## خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والمحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، وهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين الإداريين وتساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل. فالثقافة التنظيمية وما تحمله من معتقدات وقيم تؤثر على أفراد المنظمة، وتشكل دافع لهم لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ولقد اتضح لنا من الجانب النظري أن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تولي اهتماماً بالموارد البشري من خلال توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل مجهود أكبر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشكلات، ومن خلال دراستنا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وجدنا أن الثقافة التنظيمية غير منتشرة بين العاملين داخل المركز الجامعي وبالتالي في لا تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وبعد استكمالنا لدراستنا بجانبها النظري والتطبيقي حول الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، استخلصنا مجموعة من النتائج والتي بناء عليها سيتم عرض مجموعة من الاقتراحات ومواضيع خاصة بالدراسات المستقبلية.

## ✓ نتائج الدراسة

1. مستوى قبول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) لدى أفراد المجتمع متوسط، حيث قدر متوسط الحاسبي (2.76) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية غير سائدة نوعاً ما في المركز الجامعي.
2. بعد "أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري قدر ب (1.09) والذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد المجتمع. في حين احتل كل من البعدين الآتين "أبعاد الثقافة التنظيمية" و"وظائف الثقافة التنظيمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.84) حيث قدر الانحراف المعياري لبعده "أبعاد الثقافة التنظيمية" ب (1.08)، في حين قدر الانحراف المعياري لبعده وظائف الثقافة التنظيمية ب (1.12)، حيث حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد المجتمع وهذا يعني أن معظم مؤشرات البعدين السابقين متوفرة نوعاً ما في المركز الجامعي\_ميلة\_.
3. المجتمع المبحوث كان غالبية جنس إناث بنسب قدرت ب (76.7).
4. غالبية المبحوثين يتركزون في الفئة العمرية (من 29 إلى 39) بنسبة (65,1) وهذا مؤشر إيجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على إدراك التحديات المعاصرة و إستشراف واقع المؤسسات المدروسة.

5. أن المجتمع المبحوث يتمتع بخبرة عالية حيث أغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية مابين من (6) إلى (10) سنوات بنسبة قدرت ب (58,1) وهو مؤشر إيجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة عالية تمكنهم من مواجهة مختلف التحديات.
6. كل الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى ليسانس بنسبة (39,5) وقد وزعت المؤهلات العلمية بين جامعي، تكوين، مهني، متوسط، وكانهم فئة هم فئة شهادة ليسانس وهو مؤشر إيجابي يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
7. كان مستوى قبول لأبعاد الثقافة التنظيمية متوسط بمتوسط حسابي قدره (2,84).
8. كان مستوى قبول لوظائف الثقافة التنظيمية متوسط أيضا بمتوسط حسابي قدره (2,84).
9. كان مستوى قبول أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية متوسط بمتوسط حسابي قدره (2,86).
10. أظهرت النتائج أن إجمالي محور أداء العاملين جاء بوزن مرتفع قدر متوسطه الحسابي (3,42) وأن إجابات المبحوثين على هذا المحور كانت إيجابية.
11. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة.
12. تقوم عملية تحسين أداء العاملين لداخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده..
13. لا تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين. بالمركز الجامعي-ميلة.

### ✓ التوصيات:

- إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مكنتنا من تصور مجموعة من الإقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية من تحسين أداء العاملين في المؤسسات في المؤسسات في مايلي:
1. الإهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق.
  2. ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
  3. إعطاء الفرصة للعاملين من أجل إظهار إبداعاتهم، وإشراكهم في صنع القرارات.
  4. تشجيع العاملين على الإبداع والتطوير.
  5. مكافأة العاملين الملتزمين بعملهم.
  6. رفع دافعية العاملين، عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفة الموكلة إليهم.
  7. على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال إحترامها وتقديرها وتحفيزها.
  8. ضرورة خلق قنوات إتصال بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.



## ✓ أفاق الدراسة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي تتمثل في:

1. مساهمة الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالمؤسسة.
2. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.
3. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

# المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في معاهد المركز الجامعي، وقد تناولت الدراسة جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، إذ إشتل الجانب التطبيقي تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي العلاقة بين الثقافة التنظيمية المتمثلة في المتغير المستقل والأداء الوظيفي للعاملين والذي يمثل المتغير التابع، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في: هل تساهم الثقافة لتتظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف؟

بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية: ماهو واقع الثقافة التنظيمية لدى عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف؟ ماهي استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف؟

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفية للعاملين بمؤسسة؟و للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
- تعتمد الثقافة التنظيمية على اليات هادفة وضرورية لتطوير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
- تقوم عملية تحسين أداء العمال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

وإعتمدنا في هذه الدراسة على الإستمارة كأداة رئيسية طبقت على مجتمع الدراسة الذي قدر 60 عامل، ولقد إستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى النتائج التالية:

1\_ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة.

2\_ تقوم عملية تحسين أداء العمال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على استراتيجيات تدعم من أهمية العامل ووجوده.

3\_ لا تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي-ميلة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية القيم،المعتقدات، أداء العاملين.

## Abstract :

The objective of this study is to learn about the role of the organizational culture in improving the job performance of employees at the Abdul Hafeed Bousouf University Centre, as the study community consists of all the administrative employees of the institutes at the University Centre. The study examined two aspects: Theoretical and practical. The practical aspect involved determining the relationship between the study variables, that is, the relationship between the organizational culture represented by the independent variable and the job performance of the workers, which is the dependent variable. This study addressed the problem of: Does organizational culture contribute to improving the job performance of the workers at the university center Abdelhafeez Boussaf? In addition to the following sub-questions: What is the reality of the organizational culture among the workers of the university center Abdelhafeez Bousalef? What are the strategies to improve the job performance at the Abdulhafeed Boussoyd University Center?

Is there a statistically significant correlation at the level of 0.05 between organizational culture and improving the job performance of employees in an institution? And to answer the problem and Sub-questions, we developed the following hypotheses:

\_The organizational culture contributes to improving the job performance of the employees of the Abdul hafeed Boussouf University Center.

\_The organizational culture relies on targeted and necessary mechanisms for the development of the Abdul hafid Boussouf University Centre

\_The process of improving the performance of workers within the Abdel Hafeed Bousouf University Center is based on strategies that support the importance and presence of the worker.

There is a statistically significant correlation at the level of 0.05 between organizational culture and improving the performance of workers at the University Center Abdel Hafeed Bousouf

In this study, we used the form as the main instrument applied to the study community, which, using a descriptive and analytical approach, estimated 60 workers and a range of statistical methods to arrive at the following results:

1\_ At the level of 0.05, there is no statistically significant correlation between the dimensions of organizational culture and the performance of University Centre Mila.

2\_ Improving the performance of workers within the Abdul Hafeed Bousouf University Centre is based on strategies that support worker's importance and presence.

3-Organizational culture does not improve employee performance. University Center - Mila

**Keywords:** organizational culture values, beliefs, worker performance

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب:

1. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2013، الأردن.
2. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010، الأردن،
4. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بط، الأردن، 2011.
5. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، 2014/2015.
6. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014.
7. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الأردن 2014، 227.
8. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013.
9. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، الأردن.

### ثانياً: الرسائل الجامعية والأطروحات

#### ✓ رسائل ماجستير:

1. أحمد سويسبي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2012/2013
2. أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006
4. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007،

5. دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013،
6. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2006
7. طاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012،
8. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير بالجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2007/2008
9. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 2013 / 2014
10. عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة ماجستير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011
11. عذاري سعود الهاجري، أثر التكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011
12. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013
13. فايزة فاضل، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، رسالة ماجستير، تخصص التنمية البرشية وفعالية الأداءات، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013،
14. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005،
15. محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2016



16. مرح طاهر شكري حسن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016

17. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية، الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013

18. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بالقائد-تلمسان، الجزائر، 2012/2011

19. موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009

#### ✓ أطروحات دكتوراه:

1. أحمد علماوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2015

2. ابراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة المؤسسات التعليمية العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه تخصص، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017

3. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2015-2014

4. سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2015/2014

5. صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2017/2016

6. فاطمة دريري، انماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017

7. متون محمد أحمد علي حامد، أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019

8. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015،
9. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017/2016

### ثالثا: مجلات

1. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة العدد 01، العراق، 1مارس 2019.
2. صبرينة مخالفي، حسن بورغدة، اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق غدارة الجودة الشاملة، العدد الإقتصادي، الجزائر، العدد 01، جانفي 2018
3. عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية، العدد 01، نوفمبر 2001، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
4. محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، السعودية، العدد 21، 2تموز 2020 .

### رابعا: ملتقيات

1. عمر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 13/14 ديسمبر 2010، الجزائر



الملاحق

الملحق رقم (01): الإستمارة



وَأَمَّا فِي الْمَدِينَةِ الَّتِي كُنَّا فِيهَا فَابْتِغَاءً لِّمَنَّا فِيهَا  
مَدِينَةٌ آيَاتٍ لِلَّذِينَ يَنبَغِي عَلَيْهِمْ وَأَنبَأَهُمْ أَنَّهَا  
سَيَكُونُ لَهَا عَاقِبَةٌ خَيْرٌ مِّمَّا كَانَتْ

سُورَةُ هُودٍ آيَاتٍ ١-٢٢

قسم: علوم التسيير

§ r ه[ g Z

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

إشراف الدكتورة:

-لبييض ليندة

إعداد الطلبة:

بن سليمان ريمة

بوعرارة عبير.

2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-العمر ☐ 28-18 ☐ 39-29 ☐ 50-40 ☐ 50 فما فوق.
- 3-المؤهل العلمي ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر فأكثر

4-عدد سنوات الأقدمية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

- ☐ من 1 إلى 5 سنوات
- ☐ من 6-10 سنوات
- ☐ 10 سنوات فما فوق

المحور الثاني: ثقافة المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أبعاد الثقافة التنظيمية</b>						
01	يعد المركز الجامعي بيئة جيدة للعمل					
02	تقوم إدارة المركز الجامعي بمكافأة وتحفيز العاملين حسب أدائهم					
03	تقسم إدارة المركز الجامعي الأدوار على العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية					
04	تحظى إدارة المركز الجامعي بجهاز إداري قوي.					
<b>وظائف الثقافة التنظيمية</b>						
05	تتيح إدارة المركز الجامعي للعاملين الفرصة والإمكانات لتطوير قدراتهم الإبداعية.					
06	توفر إدارة المركز الجامعي فرص لمشاركة العمال في إتخاذ بعض القرارات					
07	تحرص إدارة المركز الجامعي على بناء علاقات قوية مع العاملين.					
08	تتوفر بإدارة المركز الجامعي قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل					
<b>أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية</b>						
09	تسهم القواعد والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا في تحقيق الأهداف المطلوبة					
10	تحرص إدارة المركز الجامعي على اختيار العاملين ذوي الكفاءة					
11	تعمل إدارة المركز الجامعي على مساعدة					

					العاملين الجدد على التكيف مع ظروف العمل	
					تعمل إدارة المركز الجامعي على تحقيق التنسيق والتوافق بين الوحدات التنظيمية	12

### المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الأداء الوظيفي للعاملين</b>						
13	يؤدي العامل بالمركز الجامعي المهام الموكلة اليه وفق المعايير المطلوبة					
14	يؤدي العامل بالمركز الجامعي الأعمال الموكلة اليه في الوقت المحدد لذلك					
15	يلتزم العامل بالمركز الجامعي بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ العمل					
16	تتناسب قدرات العاملين مع ما يتطلبه العمل من إنجاز					
17	تتناسب الوظائف التي يقوم بها العمال مع ميولاتهم الشخصية					
18	ينسق العامل بالمركز الجامعي مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي يقوم بها.					
19	يؤدي العامل أداء افضل من خلال العمل الجماعي					
20	يحرص العامل بالمركز الجامعي أن يكون عمله متميزا					

					يستعين العامل بالمركز الجامعي بزملائه في حل المشاكل التي تواجهه	21
					معدلات غياب العاملين عن العمل في المركز الجامعي منخفضة جدا	22
					يساعد التحفيز العامل بالمركز الجامعي على بذل مجهودات أكثر لتحسين أدائي	23
					يبادر العامل بالمركز الجامعي بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء	24

الملحق رقم(02):قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة المحكمين:

قائمة الأساتذة	تاريخ التحكيم
قبايلي أمال	2021/06/02
مرزوقي ياسر	2021/06/02
طباخي سناء	2021/06/02
لواعر لخميسي	2021/05/31



## الملحق رقم (03): صدق الإتصال الداخلي للأداة

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:	01 العبارة
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	.999*
	Sig. (bilatérale)		.022
	N	3	3
01 العبارة	Corrélation de Pearson	.999*	1
	Sig. (bilatérale)	.022	
	N	3	43

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:	02 العبارة
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	-.034-
	Sig. (bilatérale)		.978
	N	3	3
02 العبارة	Corrélation de Pearson	-.034-	1
	Sig. (bilatérale)	.978	
	N	3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:	03 العبارة
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	.999*
	Sig. (bilatérale)		.022
	N	3	3
03 العبارة	Corrélation de Pearson	.999*	1
	Sig. (bilatérale)	.022	
	N	3	43

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:	04 العبارة
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	.955
	Sig. (bilatérale)		.191

		N	3	3
04 العبارة	Corrélation de Pearson		.955	1
	Sig. (bilatérale)		.191	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		
		05 العبارة		
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.933
	Sig. (bilatérale)			.234
	N		3	3
05 العبارة	Corrélation de Pearson		.933	1
	Sig. (bilatérale)		.234	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		
		06 العبارة		
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.717
	Sig. (bilatérale)			.491
	N		3	3
06 العبارة	Corrélation de Pearson		.717	1
	Sig. (bilatérale)		.491	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		
		07 العبارة		
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.955
	Sig. (bilatérale)			.191
	N		3	3
07 العبارة	Corrélation de Pearson		.955	1
	Sig. (bilatérale)		.191	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		
		08 العبارة		
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	-.470
	Sig. (bilatérale)			.688

		N	3	3
العبارة 08	Corrélation de Pearson		-.470	1
	Sig. (bilatérale)		.688	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		العبارة 09
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.529
	Sig. (bilatérale)			.645
	N		3	3
العبارة 09	Corrélation de Pearson		.529	1
	Sig. (bilatérale)		.645	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		العبارة 10
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	-.529
	Sig. (bilatérale)			.645
	N		3	3
العبارة 10	Corrélation de Pearson		-.529	1
	Sig. (bilatérale)		.645	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		العبارة 11
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.955
	Sig. (bilatérale)			.191
	N		3	3
العبارة 11	Corrélation de Pearson		.955	1
	Sig. (bilatérale)		.191	
	N		3	43

		المحور الثاني ثقافة المؤسسة:		العبارة 12
ثقافة المؤسسة: المحور الثاني	Corrélation de Pearson		1	.470

	Sig. (bilatérale)		.688
	N	3	3
12 العبارة	Corrélation de Pearson	.470	1
	Sig. (bilatérale)	.688	
	N	3	43

		13 العبارة	الاداء الوظيفي للعاملين
13 العبارة	Corrélation de Pearson	1	.300
	Sig. (bilatérale)		.399
	N	43	10
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	.300	1
	Sig. (bilatérale)	.399	
	N	10	10

		الاداء الوظيفي للعاملين	14 العبارة
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.336-
	Sig. (bilatérale)		.342
	N	10	10
14 العبارة	Corrélation de Pearson	-.336-	1
	Sig. (bilatérale)	.342	
	N	10	43

		الاداء الوظيفي للعاملين	15 العبارة
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.538-
	Sig. (bilatérale)		.108
	N	10	10
15 العبارة	Corrélation de Pearson	-.538-	1
	Sig. (bilatérale)	.108	
	N	10	43

		الاداء الوظيفي للعاملين	16 العبارة
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.039-
	Sig. (bilatérale)		.914
	N	10	10
16 العبارة	Corrélation de Pearson	-.039-	1
	Sig. (bilatérale)	.914	

N	10	43
---	----	----

الاداء الوظيفي للعاملين		17 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	.059
	Sig. (bilatérale)		.870
	N	10	10
17 العبارة	Corrélation de Pearson	.059	1
	Sig. (bilatérale)	.870	
	N	10	43

الاداء الوظيفي للعاملين		18 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	.407
	Sig. (bilatérale)		.243
	N	10	10
18 العبارة	Corrélation de Pearson	.407	1
	Sig. (bilatérale)	.243	
	N	10	43

الاداء الوظيفي للعاملين		19 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.181
	Sig. (bilatérale)		.618
	N	10	10
19 العبارة	Corrélation de Pearson	-.181	1
	Sig. (bilatérale)	.618	
	N	10	43

الاداء الوظيفي للعاملين		20 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.221
	Sig. (bilatérale)		.539
	N	10	10
20 العبارة	Corrélation de Pearson	-.221	1
	Sig. (bilatérale)	.539	
	N	10	43

الاداء الوظيفي للعاملين		21 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.477

	Sig. (bilatérale)		.164
	N	10	10
21 العبارة	Corrélation de Pearson	-.477-	1
	Sig. (bilatérale)	.164	
	N	10	43

	الاداء الوظيفي للعاملين	22 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.181-
	Sig. (bilatérale)		.616
	N	10	10
22 العبارة	Corrélation de Pearson	-.181-	1
	Sig. (bilatérale)	.616	
	N	10	43

	الاداء الوظيفي للعاملين	23 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	.104
	Sig. (bilatérale)		.776
	N	10	10
23 العبارة	Corrélation de Pearson	.104	1
	Sig. (bilatérale)	.776	
	N	10	43

	الاداء الوظيفي للعاملين	24 العبارة	
الاداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	1	-.740-°
	Sig. (bilatérale)		.014
	N	10	10
24 العبارة	Corrélation de Pearson	-.740-°	1
	Sig. (bilatérale)	.014	
	N	10	43

الملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	12

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.897	12

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.901	24

### الملحق رقم(05): عرض البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

		الجنس	
		النسبة المئوية	التكرار
Valide	انثى	76,7	33
	ذكر	23,3	10
	Total	100,0	43

		العمر	
		النسبة المئوية	التكرار
Valide	سنة فما فوق 50	7,0	3
	سنة 50 الى 40 من	20,9	9
	سنة 39 الى 29 من	65,1	28
	سنة 28 الى 18 من	7,0	3
	Total	100,0	43

### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماسترفاكثر	10	23,3	23,3	23,3
	ليسانس	17	39,5	39,5	62,8
	تقنيسامي	12	27,9	27,9	90,7
	تقني	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

### عدد سنوات الأقدمية

		النسبة المئوية	التكرار
Valide	سنوات فما فوق 10	23,3	10
	سنوات 10 الى 06 من	58,1	25
	سنوات 5 الى 1 من	18,6	8
	Total	100,0	43

الملحق رقم (06): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة المؤسسة

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
01	5	11.6%	8	18.6%	8	18.6%	1.17	محايد
02	11	25.6%	19	44.2%	7	16.3%	0.98	غير موافق
03	15	34.5%	7	16.3%	13	30.2%	1.14	غير موافق
04	5	11.6%	15	34.5%	11	25.6%	1.05	محايد
المجموع							1.08	محايد

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
05	5	18.6%	22	51.2%	9	20.9%	0.92	غير موافق
06	11	25.6%	14	32.6%	7	16.3%	1.22	غير موافق بشدة
07	10	23.3%	13	30.2%	7	16.3%	1.3	محايد
08	1	2.3%	4	9.3%	5	11.6%	1.07	موافق
المجموع							1.12	محايد

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
09	2	4.7%	8	18.6%	13	30.2%	0.97	محايد
10	7	16.3%	13	30.3%	11	25.6%	1.06	محايد
11	7	16.3%	11	25.6%	9	20.9%	1.25	محايد
12	8	18.6%	9	20.9%	15	34.9%	1.10	محايد
المجموع							1.09	محايد

الملحق رقم (07): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد المجتمع لمحور أداء

العاملين

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
13	1	2.3%	4	9.3%	7	16.3%	0.98	موافق
14	3	7%	3	7%	8	18.6%	1.10	موافق
15	2	4.7%	0	0	11	25.6%	0.93	موافق



ق													
محايد	1.11	2.95	4.7%	2	32.6%	14	27.9%	12	23.3%	10	11.6%	5	16
د													
غير موافق	1.12	2.51	4.7%	2	9.3%	4	44.2%	19	16.3%	7	25.6%	11	17
ق													
غير موافق	1.16	2.37	7%	3	48.8%	21	23.3%	10	7%	3	14%	6	18
ق													
موافق	1.14	3.72	23.3%	10	46.5%	20	18.6%	8	2.3%	1	9.3%	4	19
ق													
موافق	0.90	3.81	18.6%	8	55.6%	24	16.3%	7	7%	3	2.3%	1	20
ق													
موافق	1.00	3.81	20.9%	9	55.8%	24	11.6%	5	7%	3	4.7%	2	21
ق													
موافق	1.13	3.41	16.3%	7	34.5%	15	32.5%	14	7%	3	9.3%	4	22
ق													
محايد	1.42	3.30	23.3%	10	30.2%	13	18.6%	8	9.3%	4	18.6%	8	23
د													
محايد	1.28	3.09	14%	6	27.9%	12	27.9%	12	14%	6	16.3%	7	24
د													
موافق	1.10	3.42											المجموع
ق													

الملحق رقم (08): علاقة الارتباط بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,935 <sup>a</sup>	,874	,622	,26783

a. Prédicteurs : (Constante), اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية،

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1 Régression	,497	2	,249	3,466	,355 <sup>b</sup>	
de Student	,072	1	,072			
Total	,569	3				

a. Variable dépendante : ابعاد الثقافة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), وظائف الثقافة التنظيمية، اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية،

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-3,557	2,395		-1,485	,377
وظائف الثقافة التنظيمية	,317	,220	,604	1,438	,387
اساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية	1,834	,697	1,106	2,633	,231