

جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة أعمال
من إعداد الطالبة: رواين عفاف
بعنوان

الثقافة التنظيمية و أثرها على مستوى الاداء الوظيفي

دراسة مقارنة بين مؤسسة الاسمنت عين التوتة:الوحدة التجارية-تقرت و مؤسسة
مطاحن جديع - تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- جامعة قاصدي مباح ورقلة) رئيسا	الأستاذ/بوخلخال عبد الرحيم
-جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا ومقررا	الأستاذ/ سميرة صالح
- جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا	الأستاذ/مولاي لخضر

السنة الجامعية: 2017/2016

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى...

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى سندي وهويتي وملاذي بعد الله .أبي العزيز أسأل الله لأن يحفظه لنا

إلى...

ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحب أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها أمني العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى...

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى كل من علموني علم الحياة إلى إخوتي * خالد * أحمد * ليندة * رندة * نهماد *

إلى...

جميع أصدقائي كل باسمه

إلى... كل الأتارب والأهل

إلى...

كل الأحياء

إلى كل من كان لهم الفضل في إتمام هذه المذكرة .إلى من فرحتهم فرحتي وحرنتهم حزناتي

إلى...

كل من ذكرهم قلبي ونسيم قلبي .من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة ثانية ماستر إدارة

أعمال

عفاف

شكر

الحمد لله على ما تم

أشكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لي في هذا العام

كما أتقدم بالشكر الكبير للأستاذة المشرفة صالحي سميرة على

دعمها و توجهاتها القيمة ونصائحها التي أفادتني كثيرا

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة الاسمنت عين التوتة -

الوحدة التجارية تقرت ومؤسسة مطاحن جديح تقرت

على حسن استقبالهم وعلى تعاونهم معانا

مخافة

الملخص.

تهدف الدراسة إلى بحث موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة تابعة للقطاع العام ومؤسسة تابعة للقطاع الخاص (مؤسسة الاسمنت عين التوتة بمدينة تقرت، ومؤسسة مطاحن جديع بمدينة تقرت)، حيث تم إختيار منهم عينة ميسرة شملت 90 مفردة موزعة بالتساوي على المؤسستين محل الدراسة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت عين التوتة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التنظيمية، أداء العاملين.

Summary

The study aims to study the organizational culture and its impact on the level of job performance in Algerian institutions through a comparative study between a public sector institution and a private sector institution (Cement Foundation Ain al-Touta in Toghert, Including 90 individuals distributed equally to the two institutions under study, and after the data collection was analyzed using a number of appropriate statistical methods, Using SPSS version 23, where the study found the following results: A statistically significant relationship between the dimensions of the organizational culture and the performance of the new mills, while there is no statistically significant relationship between the organizational culture and the performance of the cement establishment in Ain al-Touta.

Keywords: organizational culture, performance of employees.

قائمة الأشكال.

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	
2	عناصر الثقافة التنظيمية	8
3	محددات الأداء الوظيفي	12
4	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	25
5	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	25
6	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	26
7	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	27
8	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	27
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	29
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	29
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	30
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	31
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة المسمى الوظيفي	31

مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تخطط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال ولأيدي العاملة والمعلومات (ثورة المعلومات) وظهور التكتلات، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشرية هو مفتاح لنجاحها وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على نجاح الفرد والمؤسسة كقيم الانضباط والصرامة الجدية والمنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

بالإضافة إلى كون أن المورد البشري هو أغلي مورد من موارد المؤسسة بإعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وبسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز، إنفاق العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات. ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تحديد إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن تجزئته إلى أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسات محل الدراسة ؟
2. ما هي القيم الثقافية الأكثر أهمية لدى عمال المؤسسات محل الدراسة ؟
3. ما هو واقع الأداء الوظيفي لدى المؤسسات محل الدراسة ؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة ؟
5. هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية في الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

II. فرضيات الدراسة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفقا لنموذجها على النحو التالي:

1. تمتاز المؤسسات محل الدراسة بثقافة تنظيمية قوية.
2. تعتبر قيم جماعية العمل القيمة الأكثر أهمية لدى عمال المؤسسات محل الدراسة.
3. يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين لدى المؤسسات محل الدراسة عالي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية في الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

III. مبررات اختيار الموضوع: يرجع اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وكسب ميزة تنافسية.
- يبرز عمل الثقافة التنظيمية كمحرك أساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والأداء نتيجة لاختيار الأنماط والوسائل وأساليب التحرك الفعال.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

IV. أهداف الدراسة.

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- معرفة أهم العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق أداء متميز.

V. أهمية الدراسة.

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

V. حدود الدراسة .يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- **الحدود المكانية:** إقتصرت دراسة الحالة على شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت وشركة مطاحن جديع تقرت.
- **الحدود الزمانية:** لقد كان التبرص في الفترة الممتدة من (2017/03/19 – 2017/04/20) وقد تم توزيع الإستبانة على عينة من العاملون في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت وكذا مؤسسة مطاحن جديع تقرت.

VI. المنهج البحث والأدوات المستخدمة.

إعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجالات والإعتماد على الأنترنت أو المعلومات الالكترونية، والقيام بدراسة حالة على مستوى شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت ومؤسسة مطاحن جديع، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم إستخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل المعطيات.

XI. مرجعية البحث.

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، فمنه ما يشمل الثقافة التنظيمية، ومنه ما يشمل الأداء الوظيفي، وهذا عن طريق ربط العلاقة بينهما.

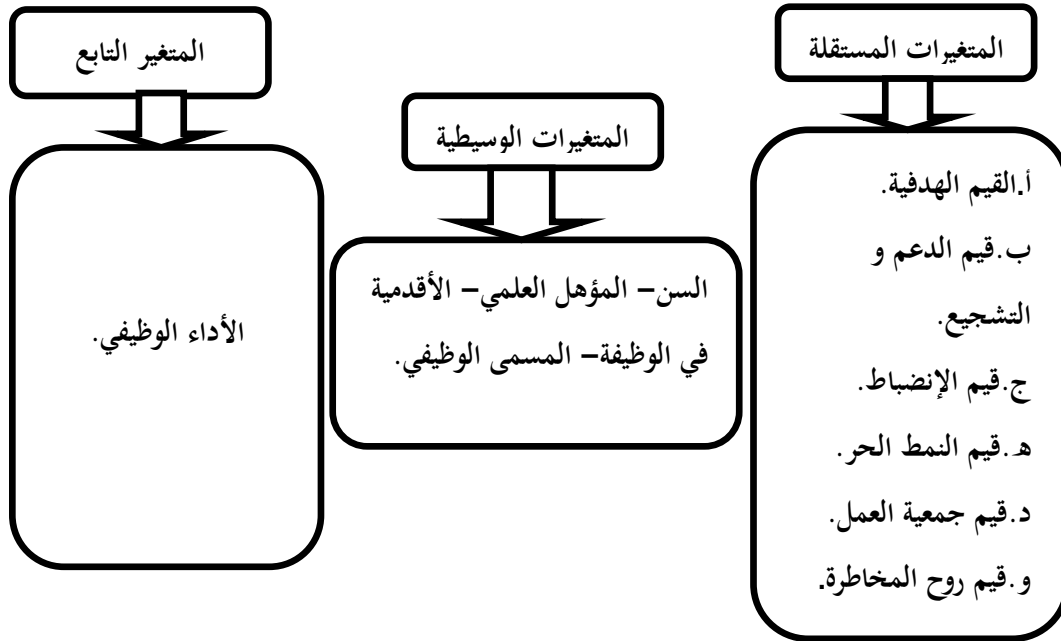
صعوبات البحث: عند قيامنا بإعداد البحث وجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

- صعوبة الموضوع بحد ذاته بإعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التحسيد والدراسة الميدانية.
- رفض معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة ملا إستمارة الإستبيان، بسبب إنشغالهم في العمل.

IX. هيكل البحث.

تناولنا الموضوع من خلال فصلين، **الفصل الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والمبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا، **والفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها.

X. نموذج الدراسة.





الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية حول الثقافة
التنظيمية والأداء الوظيفي

تمهيد:

الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهد المطلوب للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمات، ولكي تضمن المنظمات ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما: في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم الأداء الوظيفي ثم الثقافة التنظيمية أبعاد الثقافة التنظيمية (لقيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط، قيم النمط الحر، قيم جماعية العمل)، وفي المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

في هذا المبحث سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية.

ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة وتكررت في مطبوعات أبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن النمو والظهور والتكرار منذ ذلك الوقت حيث أستمروا علماء السلوك بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة العناصر التالية: مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواع وأهمية وخصائص وعناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية.

I. مفهوم الثقافة التنظيمية: وقد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي تبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة" من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون على النحو التالي:

عرفت بأنها "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراسات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"¹.

كم عرفها كوسن (kossen) هي: "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"².

ويرى روبينس (Robbins) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى"³.

عرف كيرت ليون (kurt Lewin) ثقافة المنظمة: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"⁴.

أما (Lunenburg) فيرى أن الثقافة التنظيمية أنها عبارة عن: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم تؤثر لقواعد السلوك والفعالية في المنظمة"¹.

¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص76.

² اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص11.

³ Robbins, p. (1998). **Organizational Behavior**, 8th ed, new jersey : prentice hall international, p.595.

⁴ حسين حريم ورشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء التفرقة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقبول للنشر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد2، العدد2، 2006، ص230.

من خلال التعارف السابقة نستطيع وضع تعريف شامل للثقافة التنظيمية كما يلي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال.

II. أنواع الثقافة التنظيمية.

تباين تصنيفات الكتاب والباحثين والمفكرين في تصنيف ثقافة المنظمة إلى أنواع مختلفة كل حسب الزاوية التي يرى منها ثقافة المنظمة وسنوضح بعض التصنيفات المهمة، ويصنف التصنيف الأول الثقافة التنظيمية إلى:

أولاً- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، إن المنظمات ذات الأداء والفعالية العالية لديهم ثقافة قوية بين أعضائها، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية؛ فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى الصراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة².

ثانياً- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، لذا فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، والمنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط³.

وهناك عاملان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:

✓ **الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

¹ أسماء جلوي، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص31.

² إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص610.

³ عاطف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص89.

الشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والإعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة وتمسك بالقيم والاعتقادات الحيوية¹.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع وهي:

أولاً- الثقافة الجماعية: أن تكون جزء من عائلة عاملة وتتبع تقاليد وجزء من فريق عمل وإدارة ذاتية مع وجود تأثير اجتماعي فان كل تلك هي خصائص الثقافة الجماعية، إن الموظفين يكونون راغبين في العمل بجد مقابل تعويض عادل ومتسم ومنافع إضافية، في الثقافة الجماعية يكونون مكيفين للخدمة الاجتماعية بواسطة أعضاء آخرين.²

ثانياً- الثقافة الريادية: تعتمد على وجود عناصر رائدة في عملها وتحمل خصائص إبداعية وتتميز بالإبداع والابتكار والدخول في المخاطر والبحث النشط عن الفرص، وهذه الثقافة لا تقاوم التغيير لأنها هي التي تخلق التغيير وتمتلك الفاعلية لتزويد المنتجات الجديدة والفريدة وتستجيب للنمو.

ثالثاً- الثقافة البيروقراطية: إن المنظمة التي تؤكد على القواعد، السياسات، خطوات العمل، سلسلة الأوامر، وصنع القرار مركزيا تكون ذات ثقافة بيروقراطية³.

رابعاً- ثقافة السوق: إي التأكد على نمو المبيعات، حصص السوق المتزايدة، الاستقرار المالي والربحية هي سمات ثقافة السوق، وتبرز العلاقة بين الموظفين والمنظمة على أنها علاقة تعاقدية وان هناك شعورا قليلا بالعمل الجماعي والتماسك في هذا النوع من الثقافة.

IV. أهمية الثقافة التنظيمية.

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في المنظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتبط العاملين قويا برسالة المنظمة، وتكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- ✓ أنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.
- ✓ أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وأنجازاتهم.
- ✓ بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يريدون و إنما فإطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و

¹ إحسان دهب جلاب، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص611.

² إحسان دهب جلاب، نفس المرجع، ص609.

³ ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط في ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014، ص11.

- بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدرجهم عليها و تكافؤهم عليها.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات.
- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في إستقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منه، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير¹.

V. خصائص الثقافة التنظيمية.

- لكل منظمة لها الثقافة التي تميزها عن غيرها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الذي يميزها عن غيرها، و في ما يلي الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:
- ✓ المبادرة الفردية : درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلالية لدى الأفراد.
- ✓ تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة.
- ✓ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.
- ✓ التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- ✓ دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين.
- ✓ الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين.
- ✓ الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 18-19.

- ✓ نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس إي إعتبرات أخر.
- ✓ تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على وجهات نظرهم وتقبل النقد
- ✓ نماذج الاتصال: إلى أي درجة تقتصر الاتصالات بالمنظمة¹.

VI. عناصر الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، والقيم في مكان العمل، بحيث تعمل القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء... الخ².

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث أنواع وهي:

- أ- الأفكار الصحيحة.
- ب- الأفكار الخاطئة.
- ت- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطاها.

وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم³.

ثالثاً: لتوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العوامل النفسية والإقتصادية⁴.

¹ طه بركات، منال، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غيرمنشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2007، ص51.

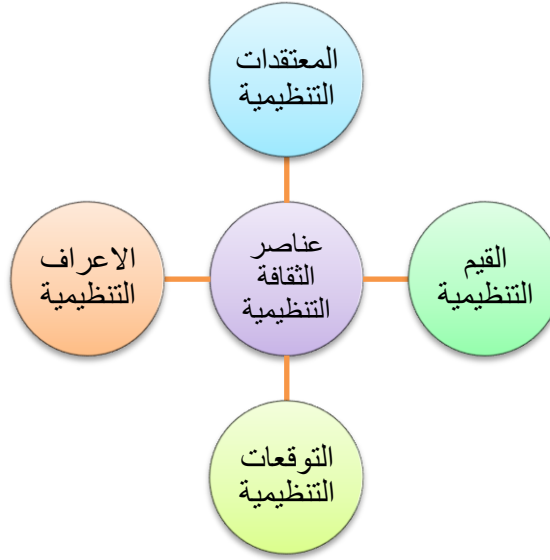
² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لأجهزة القياس والمراقبة، العدد1، 2007، ص57.

³ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص310.

⁴ بن عواطة محمد الصالح، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير مجمعة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2014، ص5.

رابعاً: الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض إن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع¹.

الشكل (1): عناصر الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

VII. أبعاد الثقافة التنظيمية.

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، ودخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات ، وعليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها في ما يلي²:

(1) دراسة (pumpin, 1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: درجة توجه نحو العلاقات بين الإدارة والعاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والمواقف إزاء الإبداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعاد الثقافة التنظيمية.³

(2) دراسة (Robbins, 1989) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (الإبداع والمخاطرة، الإلتباه للتفاصيل، الإلتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات).⁴

¹ اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص14.

² ربيعة عباد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، ص10.

³ رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مقبول للنشر، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد22، 2009/2/75، ص8.

⁴ ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص20.

- 3) دراسة (Robbins, 1990) درس عشرة أبعاد لثقافة تمثلت في: روح المبادرة، وإحتمال المخاطر، والتوجه والتكامل، والدعم الإداري، والرقابة، والهوية التنظيمية ونظام المكافأة، وإحتمال الصراع، وأنماط الاتصال.
- 4) دراسة (Gomez.et al, 1998) درس الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
- 5) دراسة (pearson, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: التمكين، والنزاهة المشتركة، والاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء.
- 6) ودرس (kotler, 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يجيئون بها الزبائن.
- 7) وأدرك (Daft, 2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل أو الخارج.
- 8) وحلل (Schreiner, 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد، واستخدام القوة، وتجنب عدم التأكد والالتزام، والثقة والاتجاه نحو المشاركة، والميل نحو استخدام المكافئة.¹
- 9) و درس (حسن علي الزغي، 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الانضباط، وقيم النمط الحر، الإبداع.²

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل إقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الإقتصاد، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى:

I. تعريف الأداء الوظيفي.

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين وإختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلى تباين تناوله في علوم الإدارة لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء الوظيفي، وقبل الخوض في تعريفات الأداء الوظيفي يجدر الذكر بأن له دلالات وعبارات منها:

- ✓ يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أداءه لها.
- ✓ تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.
- ✓ الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والإنصراف.¹

¹ رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.

² حسن علي الزغي، أثر الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مقبول للنشر، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012، ص 215.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفتيه حيث يعبر الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"².

كما هناك من يرى بأن: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

ويمكن تعريف الأداء بأنه: "مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله"، أو كما يرى منصور أحمد منصور إن الأداء هو "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"⁴.

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁵.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين.

ومن خلال ما سبق عرضه فإن الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية:

1. هو بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.
2. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
3. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
4. يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا.
5. محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والإدراك⁶.

¹ سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، صص 64-65.

² سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، أيام 8 و9 مارس 2005، صص 35.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016، صص 19.

⁴ نفس المرجع، والصفحة سابقا.

⁵ عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة 1998، صص 3.

⁶ سهام بن رحون، ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، صص 68.

II. محددات الأداء الوظيفي.

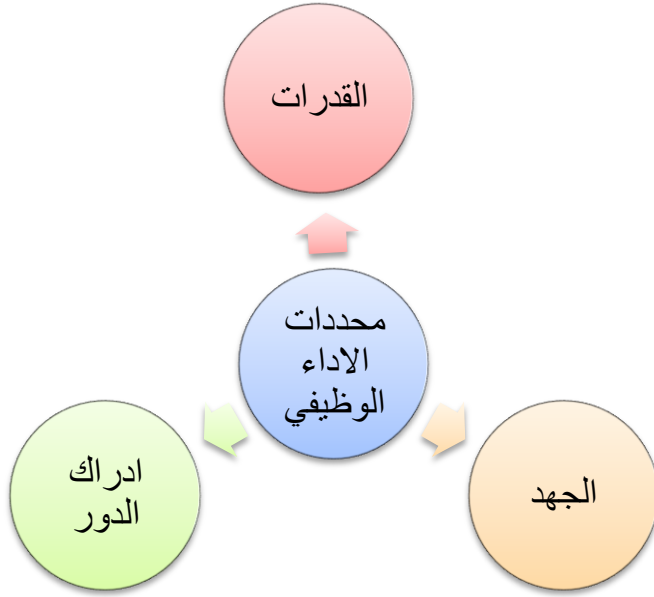
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء يمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي:

- ✓ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ✓ **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله.
- ✓ **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتفاق في كل مكونات الأداء، بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم من بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك إحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص210.

الشكل (2): محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

III. مؤشرات قياس الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛ - مدى انجاز المهام والوجبات بدقة وإتقان وسرعة؛ - القدرة على الإبداع والابتكار؛ - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛ - مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.¹

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

أولا. الفعالية.

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما إقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح.

كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"، كما تعرف أيضا بأنها: "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا"، أما حسين حريم يعرفها بأنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها"، وتعرف أيضا: "إن فعالية الفرد أو

¹ العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد10، 2012، ص323.

المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف، وهي أيضا الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فعالية."

ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.¹

ثانيا. الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة"، وتعني أيضا: "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك".

فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات.

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الإرتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.²

وهناك من يرى بأن مؤشرات الأداء الوظيفي هي:

ثالثا. الرضا الوظيفي **Job satisfaction**: يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقدده فيما يجب أن تكون عليه الوظيفة كلما كانت مشاعره إيجابية وتحقق له الرضا، والعكس صحيح، وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل، فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل الإيجابية وكان راضيا عن عمله، وان الرضا الوظيفي وعدم الرضا يختلف من شخص

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 219.

² سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

لآخر، حيث يعتقد أن يكون تحدى العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يتحمله على الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له، إضافة إلى ظروف العمل والمكافآت المقدمة من المنظمة¹.

رابعاً. الإنتاجية productivity: مصطلح قد يشير إلى معدك الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (السلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي:²

$$\text{الإنتاجية} = \text{الفعالية} / \text{الكفاءة}$$

خامساً. الجودة Quality: أصبحت الجودة عاملاً مهماً في إختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة، لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها، ويمكن تعريف الجودة بأنها "خصائص المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن، وهي تختلف باختلاف المنتجات والخدمات وطرق إستخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وريح المؤسسات المنتجة³.

سادساً. الإبداع Creativity: يتمثل الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بجل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تففز بأصحابها إلى الأمام، إلا انه التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يكون الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وان كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، لهذا ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في إي برامج جديدة في المنظمة، إرتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى (حل المشكلات) و(التفكير المثمر أو البناء) و(التفكير الإبداعي) و(الابتكار) وما شبه ذلك.

سابعاً. تقييم الأداء الوظيفي Assessment of job performance:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذا أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بأجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء. ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " هي عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل

¹ ياسر عادل محمود الحفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 244.

² سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

³ ياسر عادل محمود الحفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً¹.

ثامنا. تقويم الأداء الوظيفي Evaluation of job performance:

يعد أن يتم قياس الأداء الوظيفي وإعطاء الصفة له في عملية التقييم، إي هل هو ضعيف أم جيد أم ممتاز وغيرها، ويتم هنا عملية دراسة نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها للوصول إلى معالجة للانحرافات الحاصلة في الأداء والعمل على تقليص نقاط الضعف وإستبدالها بنقاط قوة تجعل من مستوى الأداء يصل إلى درجة أعلى مما سبق.

ويرى الباحثون على أنها عملية فحص المنظمة لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لأسلوب متناسق وموحد لغرض التوصل إلى إتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة، ويهدف إلى مساعدة الإدارة على إكتشاف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية ومن ثم تصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والإرشاد والتأهيل إضافة إلى تشخيص الإنجاز الجيد من القاصر الأغراض التعويض والترقية والنقل وزيادة الإهتمام الإشرافي على العاملين، كما أن هذا التقييم يخدم الفرد العامل نفسه لأنه يضع أمامه كشفاً بإمكانياته ونقاط الضعف في أداءه مما يدفع لتطوير نفسه ورفع كفاءته، ويهدف تقويم الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر وتطوير هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الإصابات والإجازات والغيابات والإنقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة².

7- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

يرى جيرالد وروبرت في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء : أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض أثار الثقافة جلباً واضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية أو غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فأهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شي في المنظمة بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم (في شركة IBM على سبيل المثال فإن هناك تقليداً يقتضي ارتداء الرجال للقمصان البيضاء) ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الإجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، و انتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

¹ عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص270.

² ياسر عادل محمود الحفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص247.

وإذا إنتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل ، فإننا نجد أن هنا قدرا كبير من البحوث ركز على محاولة إكتشاف العلاقة بين الثقافة والأداء، وقد أوضحت هذه الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه العلاقة قوية، وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أولا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك إتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها فيما بعد إفتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية وأجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وزادتنا فهما الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي الدراسات التالية:

المطلب الأول:الدراسات العربية.

من خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والتي إعتدنا عليها في التأسيس النظري والتطبيقي لدراستنا الحالية، كما يلي:

1.دراسة آية السخل، ونسرين صبيح، رسالة ماجستير بعنوان:"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس".هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى توفر ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة. وقامت الباحثين باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (310) موظفا من مجتمع الدراسة المكون من (1650) موظفا، وقامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أنه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي عند العاملين في بلدية نابلس وهذا سببه وجود تعارض وتضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

- وأظهرت النتائج أن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها على الرغم من أنه لا يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم ولا يتلقون مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات، وقد تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة.

2.دراسة أسعد أحمد عكاشة (2008) رسالة ماجستير بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين " قام الباحث بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع

¹ ياسر عادل محمود الحفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص248.

البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفاً، حيث تم توزيع (312) إستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم إسترجاع (248) إستبانة، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel".
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطوير الجديدة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

3.دراسة الدولية (2007) رسالة ماجستير بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وإشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغة عددهم (23) شركة، حيث تم توزيع الأستبيان على (211) موظف، وقد تم الإعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) كأساس لموضوع البحث، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

4.دراسة سهام بن رحمون (2014):أطروحة دكتوراه بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة على عينة من الإداريين بجامعة باتنة. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إستيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومعرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة على (106) إداريا بجامعة باتنة، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي وليس تام في الإدارة الجامعية.
- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت على كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم بشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعية.

5.دراسة ياسر محمود الحفاجي بعنوان "الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي،بحث في شركة الإصباغ الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد20العدد76سنة 2014 جامعة بغداد.

هدفت الدراسة التعرف على واقع ثقافة المنظمة التي تسود شركة صناعات الأصباغ الحديثة وما لهد المفهوم من دور في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال بيان وجود علاقة وتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها، وقد تم إختيار عينة البحث من المدير المفوض ومعاونه ورؤساء الأقسام ومعاوني رؤساء الأقسام البالغ عددها (40) موظف، وبعد جمع الإستمارات ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي.

- وجود تأثير إيجابي قوي الثقافة المنظمة على الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.دراسة (2004) lok & Crawford بعنوان: "The Effet of Organizational Culture and leadership Style on job Satisfaction Commitment"

(اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)

هدفت الدراسة إلى قياس اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونغ كونغ واستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317مديرا(219 من هونغ كونغ، 118 من استراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة (أستراليا وهونغ كونغ)، وأظهرت الدراسة أيضا أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة الأسترالية، وإن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2.دراسة (2000)Parker, bradly بعنوان: "Organizational Culture in the public sector: Evidence from six Organization"

(الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من 6 منظمات)

هدفت هذه الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات التغيير التنظيمي، وبلغ حجم العينة 530 مديرا تنفيذيا يعملون في 6 منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة ولبنى التحتية في استراليا. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار مازالت تؤكد البيروقراطية ولن تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

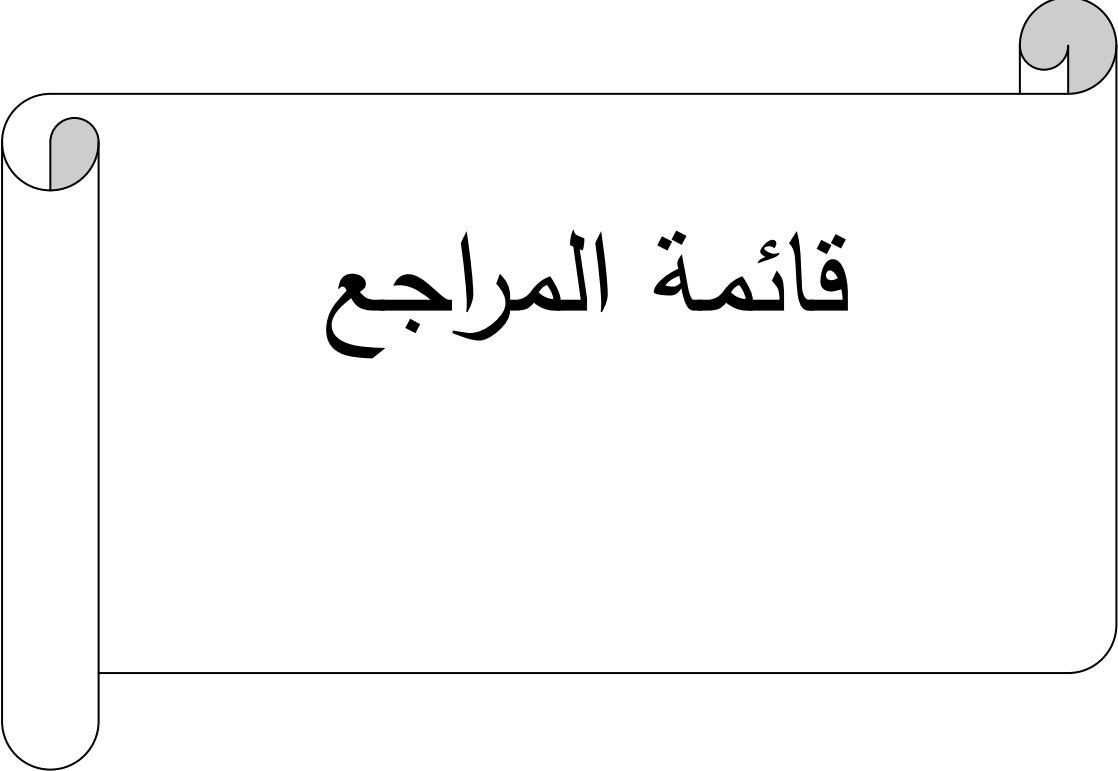
المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في تقرت.	تطبق هذه الدراسة وبشكل خاص في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت وشركة مطاحن جديع.
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الأخر على دراسة الحالة.	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفين وإداريين ومديرين.	إن الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة هي الموظفون العاملون في شركة الاسمنت عين التوتة ومطاحن جديع.
الهدف	تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة.	تناولت هذه الدراسة ثقافة المنظمة وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت و مطاحن جديع.

المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل الأول :

تم التطرق في هذا الفصل إلى البعد النظري لكل من متغيرات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وحاولنا التطرق لأهم المفاهيم والمرتكزات ومعرفة العلاقة بينهما وتبين بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والإتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة مقارنة بين
مؤسستي الإسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية- تقرت- ومؤسسة
مطاحن جديع- تقرت-



قائمة المراجع

قائمة المراجع.

الكتب:

- 1- الخضري محسن احمد، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 3- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- ريحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 4- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- عاطف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011..
- 6- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 7- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 8- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- 9- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

المذكرات:

- 10- ابتهاج شكري شبير، اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 11- اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات palrel، في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 12- أسماء جلولي، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- 13- محمد الصالح بن عواطة، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقايرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 14- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014..

- 15-سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 16-طه بركات، منال، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

وقائع التظاهرات العلمية:

سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، ايام 8 و 9 مارس 2005.

المجلات:

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009.
- العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012.
- حسن علي الزغبي، اثر الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مقبول للنشر، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012.
- حسين حريم ورشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء التعرف التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقبول للنشر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2006.
- رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مقبولة للنشر، مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد العدد، العدد 75، 2009.
- ياسر عادل الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76، 2014.
- مراجع بالغة الأجنبية:

Robbins, p. (1998). **Organizational Behavior**, 8th ed, new jersey : prentice hall international.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المستوى ثانية ماستر اكايمي

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان:

أخي الموظف أخي الموظفة تحية طيبة وبعد:

يسعدنا أن تكون هذه الاستمارة بين أيديكم، و نود إعلامكم إننا بصدد إعداد دراسة حالة حول: الثقافة التنظيمية ، وذلك في إطار استكمال نيل شهادة ماستر في إدارة أعمال، ونظرا لأهمية آرائكم في استخلاص النتائج المرجوة من هذا العمل، يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصدق وصراحة تامة بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك.علما أن ما تفضلون به من آراء هو غاية خدمة أغراض البحث العلمي لا أكثر.

و تقبلوا فائق الشكر والتقدير.

أولا: البيانات الشخصية:

-الجنس:

ذكر انثى

2-السن:

30-20 سنة 40-30 سنة 50-40 سنة 50 سنة وأكثر

3-لمؤهل العلمي:

اقل من ثانوي ثانوي شهادة دراسات او ليسانس او مهندس

4-الاقدمية في الوظيفة:

اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات 10-20 سنوات من20الى فما فوق

5-المسمى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ أخرى

ثانيا: المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

العبارات			الرقم
			البعد الأول: القيم الاهدافية
موافق	محايد	غير موافق	06
			07
			08
			09
			10
			11
			البعد الثاني: قيم الدعم و التشجيع
موافق	محايد	غير موافق	12
			13
			14
			15
			16
			17
			18
			19
			20
			البعد الثالث: قيم الانضباط
موافق	محايد	غير موافق	21
			22
			23
			24
			البعد الرابع: قيم النمط الحر
			25
			26
			27
			28
			البعد الخامس: قيم جماعية العمل
موافق	محايد	غير موافق	29

			اشعر ان مشكلات المؤسسة تعتبر مشكلاتي الخاصة	30
			تتوافق أهدائي و مصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة و مصالحها	31
			أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل	32
			يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	33
			أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	34
موافق	محايد	غير موافق	البعد السادس : قيم روح المخاطرة	
			امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها	35
			أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة	36
			أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المؤسسة	37

ثالثا : المتغير التابع : الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
38	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي .			
39	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .			
40	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل .			
41	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال .			
42	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة .			
43	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
44	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
45	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
46	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
47	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم .			
48	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء .			
49	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي .			

شكرا على تعاونكم معنا.

خاتمة

إستهدفت هذه الدراسة بحث موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة المؤسسات الجزائرية، واتخذت من مؤسسة الإسمنت عين التوتة و مؤسسة مطاحن جديع ميدانا للدراسة، حيث جاءت هذه الدراسة في فصلين نظري وتطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في السؤال التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؟

حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، إي أنها من أهم محددات أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق إندماج الأفراد وإنتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظرية لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي إهتماما بالغا للمورد البشرية وإعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وعملنا على الإطاحة بجميع جوانبها توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات و الإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا نحو الانجاز.

النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

- تمتاز المؤسسات محل الدراسة بثقافة تنظيمية قوية، وذلك ما أثبتته صحة الفرضية بالنسبة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة ومؤسسة مطاحن جديع.

- تعتبر قيم جماعية العمل القيمة الأكثر أهمية لدى عمال المؤسسات محل الدراسة، تم نفي صحة الفرضية بالنسبة لكلا المؤسستين ، وكانت الأهمية القصوى لبعدها القيمي الهدفية.
- يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين لدى المؤسسات محل الدراسة عالي، لم تتحقق صحة الفرضية بالنسبة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة، بينما تم إثبات صحة الفرضية بالنسبة لمؤسسة مطاحن جديع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، تم قبول الفرضية بشكل جزئي وثبت صحة الفرضية بالنسبة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة، بينما تحققت صحة الفرضية بالنسبة لمؤسسة مطاحن جديع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (السن، الأقدمية في الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ونفي صحة الفرضية بالنسبة لكلا المؤسستين.

توصيات الدراسة.

- من خلال هذه الدراسة يمكن إستخلاص التوصيات التالية:
- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة المؤسسة والعاملين، لان الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- وضع الثقة في الشخص العامل وإشعاره بأنه عنصر مهم في المؤسسة ويؤخذ برأيه في حالة الصواب.
- الفهم الشامل والعام بالمؤسسة وجميع الأنظمة المعمول بها.

أفاق الدراسة.

- إن موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	2-1
23	حجم العينة المدروسة	1-2
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	2-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	3-2
36	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ولإبعادها	4-2
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد القيم الهدفية	5-2
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الباحثين حول بعد قيم الدعم والتشجيع	6-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم الانضباط.	7-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم النمط الحر	8-2
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم جماعية العمل	9-2
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم روح المخاطرة	10-2
43	المتوسطات الحسابية الإجابة الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية	11-2
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي	12-2
45	معامل الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	13-2
46	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير السن.	14-2
47	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	15-2
48	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي	16-2
49	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية التغيير حسب متغير المسمى الوظيفي	17-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد القيم الهدفية.	18-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الباحثين حول بعد قيم الدعم والتشجيع	19-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الباحثين حول بعد قيم الانضباط	20-2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم النمط الحر	21-2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم جماعية العمل	22-2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد قيم روح المخاطرة	23-2
55	المتوسطات الحسابية الإجابة الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية	24-2

56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي	25-2
57	معامل الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	26-2
58	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير السن.	27-2
59	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	28-2
60	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي	29-2
61	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي.	30-2
62	مقارنة المتوسط الحسابي لكلا المؤسستين	31-2