جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية =وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من اعداد الطالب: بن عواطة محمد الصالح

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة)

نُوقشت و أجيزت بتاريخ: 10 جوان 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/بوخلخال عبد الرحيم ..... (جامعة قاصدي مرباح) رئيسا

الأستاذ/بن شويحة بشير..... (جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

الأستاذ/العربي عطية ..... (جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

السنة الجامعية 2013-2014

الإهـداء

إلى أمي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله وبارك عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وأحبابي تقديرا ووفاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي وأحبائي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي

بن عواطة محمد الصالح

شكر

نشكر الله العلي القدير الذي هدانا لإتمام هذا العمل وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم بن شويحة بشير الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي وتسهيل الأمور على جزاه الله كل خيرا

أشكر كل من علمني حرفا خلال مشوارنا الدراسي وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

بن عواطة محمد الصالح

إلى من ربياني صغير والدي الكريمين

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
الملخص	III
الفهرس	V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	17-1
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	3
المطلب الأول: الثقافة التنظيمية	3
أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية	3
ثانيا : أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية	4
ثالثا : تقييم الثقافة التنظيمية	6
المطلب الثاني: الأداء الوظيفي	8
أولا: مفهوم الأداء الوظيفي	9
ثانيا: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	9
ثالثا: أنماط الأداء الوظيفي	11
رابعا: تقييم الأداء الوظيفي	12
المبحث الثاني: الدراسات السابقة والنتائج المستخلصة	14

المطلب الأول: الدراسات السابقة	14
المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة	16
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	31–19
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	20
المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة	20
أولا: منهج الدراسة	20
ثانيا: مجتمع الدراسة	20
ثالثا: عينة الدراسة	20
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة	20
أولا: أداة الدراسة	20
ثانيا: صدق وثبات الاستبيان	22
ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية	23
المبحث الثاني: نتائج ومناقشة الدراسة	23
المطلب الأول: نتائج الدراسة	23
أولا: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	23
ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب العمر	24
ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	25
رابعا: خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	26
المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج	27
أولا: دراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة	27

ثانيا: تفسير النتائج	30
الخاتمة	33
المراجع	36
الملاحق	39

الملخص

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بوقديرة نورالدين «للإنتاج الصناعة للمنتجات الخرسانية غير المجمعة" بولاية جيجل، والذي وصل عددهم 153 عامل.

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة تم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الآداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Summary

the organizational culture had growing interest on both theory and practice of organizations, and this is due to its direct impact on the performance of the organization in general and in particular the performance of their employees. Organizational culture are an important component in the formation of business organizations, and play a vital role in the development of thought and the embodiment of modern management within the organization, and each organization its own culture, organizational culture is part of the general culture of the individual learns through his work with others.

This study aimed to find out the reality of the organizational culture of small and medium enterprises and the extent of its impact on the job performance of its employees, and the study relied on the descriptive analytical approach to its relevance with this type of studies in the description of the subject of the study, and the study population consisted of all workers institution Boukdira Noureddine "Concrete products manufacturing Standalone "mandate of Jijel, which reached the 153 workers.

The questionnaire was designed the study as a way to collect the necessary data, which were distributed to the study sample was analyzed using the SPSS program statistical and used statistical tests and other in order to reach the semantics of the value of the indicators support the objective of the study goal of the possibility of a relationship between organizational culture and job performance.
Key words: organizational culture, job performance, small and medium enterprises

المقدمة العامة

أ.توطئة

أدت التطورات السريعة المتلاحقة في عالمنا وما صاحبها من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة إلى التأثير على المنظمات بشكل يدعو إلى إعادة النظر في دراسة الأساليب والممارسات الإدارية التي تمارسها هذه المنظمات وأثر ذلك على رفع مستويات الأداء والإنتاجية داخل تلك المنظمات.

من جانب آخر فإن كلاً من العوامل الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على كل من المنظمات والأفراد المنتمين لوطن ما. ويتأثر مستوى أداء وجودة إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية ومن بين أنواع هذه المنظمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل تلك المنظمات في المجتمع سواء داخل المنظمات التي يعملون بها وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد... ولكن هذا التأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية يختلف بالضرورة باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد.

فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم، اعتقادات، مدركات، افتراضات، رموز، لغة وغيرها.وتعتبر الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع.

ب.مشكلة الدراسة

إن واقع العصر الناتج عن التأثيرات المختلفة للعولمة من جهة، والتطورات التي عرفتها المجتمعات الإنسانية من جهة أخرى والتي انعكست على الثقافات التنظيمية المتجهة نحو التشابه رغم اختلاف المجتمعات، زاد من ضرورة دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المورد البشري بالمنظمة، كما أنه يوجد تأخر كبير في دراسة مثل هذه المواضيع بالدول المتخلفة باعتبارها لا تهتم كثيرا بالسلوك الإنساني داخل المنظمات سواء كانت منظمات كبيرة أو عبارة عن مؤسسات صغيرة. وهذا ما أدى إلى طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة بوقديرة نور الدين؟

هذا السؤال الرئيسي أدى إلى إثارة عدة تساؤلات فرعية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هي عناصرها وأنواعها؟
2. فيما تتمثل أهم النماذج التي فسرت الثقافة التنظيمية؟ وكيف يتم تقييم الثقافة التنظيمية؟
3. ما المقصود بالأداء الوظيفي؟ وما هي عناصره ومحدداته؟
4. ما هي أنماط الأداء الوظيفي؟ وكيف يتم تقييمه؟
5. ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؟

ت.فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة اختار الباحث مجموعة أبعاد لدراسة الثقافة التنظيمية وهي الرسالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، والقيم الأساسية وهي تمثل أبعاد المتغير المستقل. بينما الأداء الوظيفي تم اختيار ثلاث أبعاد له متكاملة فيما بينها وهي إنتاجية العمل، جودة العمل، الابتكار في العمل، لتشكل هذه الأبعاد أبعادا للمتغير التابع.

- ✓ الرسالة التنظيمية: هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، كما أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.
- ✓ التعلم التنظيمي: هو عملية اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وتوظيفها واستثمارها لتغيير السلوك وتحسن الأعمال.
- ✓ تمكين الموظفين: هي القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل.
- ✓ القيم الأساسية: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة أو قواعد خفية بين أعضاء التنظيم بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- ✓ إنتاجية العمل: تعرف الإنتاجية على أنها مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات. فإنتاجية العمل هي القدرة على تكوين النتائج من قبل الموارد البشرية باستخدام عناصر إنتاج محددة.
- ✓ جودة العمل: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم.
- ✓ الابتكار في العمل: فيمثل التخيل والتفكير المطبق بغرض خلق قيمة اقتصادية وعادة ما يركز الابتكار على إيجاد طرق تمزج بين الأفكار الموجودة لعمل شيء جديد.

استنادا إلى ما سبق تمت صياغة فرضيات ونموذج الدراسة.

الفرضية 1: توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة بوقديرة نورالدين.

الفرضية 2: تمتلك مؤسسة بوقديرة نورالدين أداء وظيفي مرتفع.

الفرضية 3: للرسالة التنظيمية تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نورالدين.

الفرضية 4: للتعلم التنظيمي تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نورالدين.

الفرضية 5: لتمكين الموظفين تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نورالدين.

الفرضية 6: للقيم الأساسية تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نورالدين.

ث.مبررات اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال وكذلك لأهمية هذا العنصر في المنظمة إذ هو المحدد العام لسلوك الفرد داخل المنظمة.
2. تأخر البحوث في الجانب السلوكي في المؤسسة الجزائرية والتوجه نحو دراسة المواضيع التي لها علاقة أكثر بالجانب المالي والاقتصادي للمؤسسة وإهمال الجانب السلوكي.
3. جهل أغلب المنظمات بمفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدم الدراية بكيفية الاستفادة منه لتحسين الأداء الوظيفي وكذا المركز التنافسي للمنظمة.
4. التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال نحو السلوك الإنساني باعتباره عامل حيوي يرسم المعالم المستقبلية للمؤسسة في بيئة ديناميكية إذ يجب مواكبة هذه التوجهات.

ج.أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الاتي:

1. تقديم إطار مفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.
2. دراسة نموذج تفسيري لدراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
3. اختبار مدى تأثير أهم المتغيرات المشكلة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي لمؤسسة (بوقديرة نورالدين).
4. دراسة جانب من الجوانب السلوكية داخل لمؤسسة (بوقديرة نورالدين) والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، حتى يتم الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي مستقبلا.

ح.حدود الدراسة

حدد إطار الدراسة لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعالجة إشكالية الموضوع بمؤسسة بوقديرة نورالدين-جيجل-كمؤسسة صغيرة ومتوسطة. أما من الجانب الزماني فحدد بالفترة من 23-03-2014 إلى غاية 23-04-2014.

خ.منهج البحث والأدوات المستخدمة

من أجل التعرف أكثر على كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات، مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الكتب، الرسائل العلمية، أما المصدر الأولي فتمثل في الاستبيان الذي استخدم كأداة لجمع قاعدة البيانات للدراسة التطبيقية. كما استعملنا البرنامج الإحصائي spss وهي اختصار »الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية".

د.صعوبات البحث

لكل بحث علمي صعوبات يعتبرها الباحث من المحفزات على إكمال إجراء البحث والدراسة، ولقد واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات منها: ضغوط الوقت فاضطر الباحث إلى استخدام الأسلوب الكمي لجمع البيانات والمتمثل في الاستبيان فقط بسبب عدم القدرة على القيام بالمقابلات والتي تعتبر أيضا من أهم مصادر جمع المعلومات، كذلك ندرة المراجع على مستوى مكتبة الجامعة والتي تدرس الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم غير متداول كثيرا في المنظمات "الجزائرية" مما صعب في عملية توزيع الاستبيان من قبل الباحث.

ذ.هيكل البحث

قصد دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

فالفصل الأول تمثل في الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وتضمن مبحثين. المبحث الأول تطرقنا فيه إلى: مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأنواعها بالإضافة إلى نماذجها وتقييمها. أيضا مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، محدداتهن وأنماطه. بالإضافة إلى تقييم الأداء. أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأهم النتائج المستخلصة منها.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى تعريف مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تصميم الاستبيان وأداة التحليل المتمثلة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والنتائج المستخلصة

تمهيد

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

كما يسعى الباحث في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي نظريا.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

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

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

قصد التعرف على الثقافة التنظيمية سيقوم الباحث في هذا المطلب بدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة نماذج مفسرة للثقافة التنظيمية وكيفية تقييمها.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية بالتطرق أولا إلى تعريف الثقافة التنظيمية وتوضيح أهمية هذه الأخيرة.

1. **تعريف الثقافة التنظيمية:**

من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها" Taylor " بأنها:" ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".[1]

كما عرفها " Nlinto " بأنها:" مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".[2]

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءا على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".[3]

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة."[4]

2. **أهمية الثقافة التنظيمية:**

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: [5]

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.

[2] نفس المرجع السابق، ص 173.

[3] فهد يوسف الدويلة، **"أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن،2007، ص 13، غير منشورة.

[4] سعيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مطبعة العشرى، جامعة قناة السويس، مصر،2005، ص 162.

[5] محمد بن علي بن حسن الليثي، "**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16 -19،غير منشورة.

- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- ✓ الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [1]

- ✓ **الانتظام في السلوك والتقيد به**: نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ✓ **المعاييـــــر**: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- ✓ **القيم المتحكمـة**: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- ✓ **الفلسفـــــة**: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- ✓ **القواعـــــد**: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- ✓ **المناخ التنظيمي**: **عبارة** عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ثانيا: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية:

1. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:[2]

- ✓ **القيم التنظيمية**: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء...الخ.

---

[1] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل، الأردن، 2004ص ص: 314-316.

[2] أسعد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص ص: 13-15،غير منشورة

- ✓ **المعتقدات التنظيمية**: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
- ✓ **التوقعات التنظيمية**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- ✓ **الأعراف التنظيمية**: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

2.أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: [1]

- ✓ **الثقافة القوية والثقافة الضعيفة**: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.
- ✓ **الثقافة الضعيفة**: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- ✓ وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- ✓ **الثقافة البيروقراطية**: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ✓ **ثقافـة القــوة**: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- ✓ **الثقافة الإبداعيـة**: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ✓ **الثقافة المسانـدة**: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- ✓ **ثقافة العمليـات**: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.
- ✓ **ثقافة المهمــة**: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

[1] عبد الله جاد فودة، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي**، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-66.

- ✓ **ثقافة الانجـاز**: وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- ✓ **ثقافـة الدور**: وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

ثالثا: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها:

1.نمادج الثقافة التنظيمية: يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:[1]

- ✓ **نموذج القيم المتنافسة**: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.
- ✓ **نموذج "دينسون"**: قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

–**بعد الاحتواء والترابط**: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هدا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

–**بعد الاتساق والتجانس**: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

–**بعد التكيـف**: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

–**بعد المهمـــة**: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

2.قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة؛
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها؛
- التحقق من مدى التواؤم بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها؛

[1] زيد صالح حسن سميع، "**أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص ص: 73–80،غير منشورة.

- بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

✓ **المدخل الوصفي:** [1]

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقا مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يتعمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وباتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص: 81-83.

✓ **المدخل الكمـــي:** [1]

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزيAchkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

- **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:**

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

- **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:**

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولا إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يسعى الباحث في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي.

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي:

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سيقوم الباحث بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سيقومان بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبدله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".[2]

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص: 83-85.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب، مصر، 1998، ص267.

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[2]

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.[3]

2. أهمية الأداء الوظيفي:[4]

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

ثانيا عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

1-عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:[5]

-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-**نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

---

[1] راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

[2] كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

[3] هلال محمد عبد الغني، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 195.

[4] طلال عبد الملك الشريف، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

[5] أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 34.

2. محددات الأداء الوظيفي: [1]

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية+ القدرة + الدعم التنظيمي+ الإدراك.

–الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

– القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

– الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

–الإدراك: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

ثالثا أنماط الأداء الوظيفي:

[1] زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97-101.

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي: [1]

1-أداء المهمة والأداء السياقي:

1.1. أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهتمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هده الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

2.1الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون -في سياق العمل وبشكل غير مباشر-في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق-التطوع-الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون-مساعدة الآخرين).

2-الأداء السلبي والأداء المتكيف:

1.2الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

2.2الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر".

رابعا تقييم الأداء الوظيفي:

1.طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

- **طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي: [2]

[1] زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-97.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الوارق، الأردن، 2006، ص ص: 240- 248.

– **طريقة الترتيب البسيط**: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

– **طريقة المقارنة المزدوجة**: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

– **طريقة التدرج**: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

– **طريقة التدرج البياني**: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1–ضعيف، 2–مقبول، 3–جيد، 4–جيد جدا، 5–ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

– **طريقة قوائم المراجعة**: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

– **طريقة المراجعة الميدانية**: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

– **طريقة الاختيار الإجباري**: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

–**طريقة المواقف الحرجة**: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده. بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

–**طريقة المقالة**: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

- **طرق تقييم الأداء الحديثة**: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي: [1]

–**طريقة مقياس السلوكية المتدرجة**: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5–10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

–**طريقة التقييم السري**: وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتمم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

–**طريقة مقياس الملاحظات السلوكية**: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

– **طريقة الإدارة بالأهداف**: انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر. فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Peter Drucker" سنة 1957م. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص: 249- 253.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والنتائج المستخلصة

قصد التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي سيتم عرض بعض الدراسات السابقة في الموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1. شامي صليحة (2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليها؛
- منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي.

2-قام الباحث " Mathew" وآخرون سنة 2012 بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.[1]

[1] Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, "**Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms**", Journal of World Business, 2012, PP. 194–203.

3-درس كل من "Kwantes» و "Boglarsk" سنة 2007 أثر إدراك الثقافة التنظيمية على فاعلية كل من القائد وأفراد المنظمة، حيث تمت الدراسة باستخدام قاعدة بيانات من ستة دول في كندا، هونغ كونغ، نيوزيلاندا، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة (إنكلترا) والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصل الباحثين إلى أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكا لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.[1]

4-سنة 2007 درس "Macintosh" و "Dohherty" كيفية تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة بكندا. من نتائج هذه الدراسة هي أن الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء.[2]

5-أكد "Deshpandé" و "Farley" في دراسة قاما بها سنة 2004 حول الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي، الإبداع وأداء المنظمة. توصل الباحثان إلى أن كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيد مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد فهذا يخلق نوعا من الالتزام بالعمل مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.[3]

6-في سنة 2002 درس "Tepeci" و "Bartleu" صورة الثقافة التنظيمية في القطاع الاستشفائي. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالثقافة التنظيمية.[4]

---

[1] Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, "**Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries**", Journal of International Management, 2007, PP. 204-230.

[2] MacIntosh, E., & Doherty. A, "**Extending the Scope of Organizational Culture: The Extnernal hception of an Internal Phenomenon**", Sport Management Review, 2007, PP. 45-64.

[3] Deshpandé. R., & Farley. J. U, "**Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey**", International Journal of Research in Marketing, 2004, PP. 3-22.

[4] Tepeci, M., &Bartlett, B, "**The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions**", Hospitality Management, 2002, PP. 151–170.

المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- محاولة الوقوف على عناصر الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي؛
- الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصناعية كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف؛
- الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية؛
- قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين؛
- الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء؛
- كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي؛
- تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالثقافة التنظيمية.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على مجموعة من الأبعاد وهي الرسالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، والقيم الأساسية وهي تمثل أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، بينما الأداء الوظيفي تم اختيار ثلاث أبعاد له متكاملة فيما بينها وهي إنتاجية العمل، جودة العمل، الابتكار في العمل، لتشكل هذه الأبعاد أبعادا للمتغير التابع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا في مطلبه الأول إلى مدخل حول الثقافة التنظيمية متدرجين على مفهوم الثقافة التنظيمية أنواعها وأبعادها وطرق تقييمها وأهميتها في المؤسسات.

أما في المطلب الثاني فكان حول الأداء الوظيفي للعاملين وتطرقنا فيه إلى تعريف الأداء الذي يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف ثم العناصر الأساسية المكونة للأداء الوظيفي وصولا إلى أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته وطرق تقييمه.

أما في المبحث الثاني فكان مجالا لإبراز الدراسات السابقة المرتبطة والمتشاركة في موضوع دراستنا مستخلصين بذلك النتائج والتوصيات المتحصل عليها من قبل الباحثين والأساتذة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة

بوقديرة نورالدين

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج ومناقشة الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(2-1)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	22
(2-2)	معامل الثبات	22
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	23
(2-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	24
(2-5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي	25
(2-6)	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	26
(2-7)	معامل الالتواء	27
(2-8)	نتائج تحليل التباين للانحدار	29
(2-9)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي	29

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(2–1)	نموذج الدراسة	21
(2–2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	24
(2–3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	25
(2–4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى	26
(2–5)	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	27

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
الملحق رقم 1	الاستبيان	39

الخاتمة العامة

الخاتمة

من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة، وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعليه استوجب التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وكذا اتجاه ومستويات الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للتأكيد على أهمية الربط بين هذين المتغيرين لضمان نجاح المنظمة. وباعتبار أن البيئة التنظيمية متغيرة فيجب تغيير أو تعديل الثقافة التنظيمية لتواكب عملية التغير والتطوير في البيئة.

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها، وبالتالي معرفة صانعي القرار لقيمهم ودورهم في المنظمات يؤدي لاتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى الأداء، كما تمنحهم القدرة على معرفة مستوى أداء الموظفين عن طريق معرفة مدى قوة وانتشار الثقافة التنظيمية في المنظمة.

من خلال النتائج المتوصل إليها من قبل الباحث، تم اقتراح بعض التوصيات للاستفادة منها مستقبلا من قبل المنظمات، إذ يوصي الباحث بما يلي:

1. الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل المنظمات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها لأنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
2. الاهتمام بالتعلم التنظيمي لأنه يوجد تأثير للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، فيمكن دعم هذا الأداء من خلال خلق ثقافة تنظيمية قوية.
3. زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة المؤسسة والموظفين لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وهذه العناصر هي الرسالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، القيم الأساسية، وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية، بحيث يتم هذا من خلال انشاء قسم في المؤسسة خاص بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع الموظفين، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. زيادة الاهتمام بالقيم الأساسية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، من خلال زيادة حرص المؤسسة على نشر القيم الايجابية والبناءة، وهذا يتم من خلال تحديد القيم التي تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف، وتتمثل القيم الأساسية في المؤسسة كتعزيز التعاون في مجال البحث العلمي بين الموظفين، العمل على خلق وتطوير طرق جديدة في أداء الوظائف.
5. العمل على تنمية وتطوير التعلم التنظيمي لدى الموظف، لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي يستطيع الموظفون من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

6. العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر، والاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضًا ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين .

آفاق الدراسة:

إن هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:

1- دور الرسالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

2- التعلم التنظيمي ودوره في رفع الآداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار في العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق

الملحق رقم - 1-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قسم علوم التسيير

من اعداد الطالب: بن عواطة محمد الصالح

أخي الموظف أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مؤسسة بوقديرة نوردين.** نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر: من 20-29 سنة ☐ من 30-39 سنة ☐

من 40-49 سنة ☐ من 50 - 59 سنة ☐

60 سنة فأكثر ☐

3-**المستوى التعليمي: .....**

4-الدخل الشهري(بالدينار الجزائري):

أقل من 20000 ☐ 20001- 40000 ☐

من 40001-60000 ☐ أكثر من 60000 ☐

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

المتغير	الرقم	العبـــارات القياسية	التقييم				
الثقافة التنظيمية			موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
الرسالة التنظيمية	1	لدى المؤسسة اتجاه طويل المدى لتحقيق الأهداف.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	2	تتبع المؤسسة إستراتيجية واضحة نحو المستقبل.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	3	تحدد المؤسسة أهداف طموحة وواقعية.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	4	رسالة المؤسسة الواضحة تزيد من أهمية وظيفتك.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
التعلم التنظيمي	5	تشارك زملاءك بأفضل المعلومات والممارسات التي تتعلمها.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	6	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	7	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
تمكين الموظفين	8	يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع بالمؤسسة.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	9	لأفراد المؤسسة تأثير إيجابي على عملية التعليم.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	10	إدارة المؤسسة تشعرك كعنصر ذو أهمية كبيرة.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	11	تفوض المؤسسة لك السلطة التي تحتاجها لإتمام عملك.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
القيم الأساسية	12	توجد مجموعة قيم بالمؤسسة تتحكم بطريقة أدائك لعملك.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	13	عدم وجود قيم واضحة يجعل أداء العمل صعب.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	14	وجود قيم واضحة تجعل العمل يتم بنظام.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
الأداء الوظيفي			موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
إنتاجية العمل	15	تستفيد المؤسسة بشكل جيد من قدرات مواردها.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □
	16	تحرص دائما من استغلال الجيد للموارد عند أداء العمل.	موافق بشدة □	موافق □	محايد □	غير موافق □	غير موافق بشدة □

	17	لديك القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند أداء العمل.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
جودة العمل	18	تلتزم بمعايير جودة العمل عند أداء وظيفتك.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
	19	تلتزم بمواعيد عملك لضمان جودته.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
	20	تحرص على أداء وظيفتك بجودة عالية.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
الابتكار في العمل	21	تحرص على أن يكون تجديد دائم في أداء وظيفتك.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐
	22	تقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتك.	موافق بشدة ☐	موافق ☐	محايد ☐	غير موافق ☐	غير موافق بشدة ☐

شكرا على حسن تعاونك

المراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

أ. الكتب

1. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
2. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرى، جامعة قناة السويس، امصر،2005.
3. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007،
4. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
5. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
6. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009.
7. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
8. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
9. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006.

ب. الرسائل والأطروحات

1. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين،2008.
2. زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
3. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.
4. فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن،2007.
5. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

ثانيا: اللغة الأجنبية

1. Deshpandé. R., & Farley. J. U, "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", International Journal of Research in Marketing, 2004.
2. Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", Journal of International Management, 2007.
3. MacIntosh, E., & Doherty. A, "Extending the Scope of Organizational Culture: The Extnernal hception of an Internal Phenomenon", Sport Management Review, 2007.
4. Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, "Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms", Journal of World Business, 2012.
5. Tepeci, M., &Bartlett, B, "The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions", Hospitality Management, 2002.