



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة



مستويات الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالأداء المهني حسب نموذج ادغار شين

دراسة ميدانية بمؤسسة التكوين المهني تريكي خالد بولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عبد الرحمان شنيخر

إعداد الطالبة:

يوسف خالد ابن الوليد سرطوط

محمد صهيب حاشي

لجنة المناقشة

د. عبد الحفيظ مني..... رئيسا

د. عبد الرحمان شنيخر مشرفا ومقررا

د. قحقوق عامر..... مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين

أرى لزاما علي تسجيل الشكر وإعلامه ونسب الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي صلّ الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله.»

وكما قيل: «علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر.»

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز، ثم لوالدي الذين طالما دعموني.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور عبد الرحمان شنيخر، لحرصه وتوجيهه للأفضل بأرق عبارة وألفاظ إشارة، فله مني وافر الثناء والشكر والعرفان.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الطالبة :

- يوسف خالد ابن الوليد سرطوط.

- محمد صهيب حاشي.

إهداء

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى من علمني النجاح والصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى الأستاذ المشرف البروفيسور عبد الرحمان شنيخر، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الطالبة :

- يوسف خالد ابن الوليد سرطوط.

- محمد صهيب حاشي.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني حسب نموذج ادغار شين إلى التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية الثلاثة حسب شين (النتاج الصناعي، القيم المتبناة، الافتراضات أو القيم الأساسية) وعلاقتها بالأداء المهني داخل مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد / الجلفة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعطيات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة. ولتحقيق هذا، اعتمدنا على الاستبيان في جمع المعلومات على العينة المكونة من 85 فرد وقد استعملنا في تحليل بيانات على الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج والتي كانت فرضيات في بداية الدراسة، إذا تحققت الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني من خلال نموذج ادغار شين.

وعند تحقق الفرضيات وبعد الدراسة الاستطلاعية استخلصنا لوجود مجموعة من النتائج من

أهمها:

- الثقافة التنظيمية تبنى أساسياتها داخل المؤسسة بناء على اعتقادات ومدركات وافتراسات السلوكيات داخل المؤسسة التي تفرض تعديل السلوك الأدائي للعمل.
- وجود علاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء المهني حسب نموذج ادغار شين.
- أهمية وجود الثقافة التنظيمية داخل كل مؤسسة.
- الثقافة التنظيمية عنصر مهم لرفع من أداء العاملين في المؤسسات.

Abstract:

This study, which came under the title of levels of organizational culture and its relationship to job performance according to the Edgar Schein model, aimed to identify the three levels of organizational culture according to Schein (industrial production, adopted values, assumptions or basic values) and their relationship to job performance within the vocational training institution TrikiKhaled / Djelfa.

In our study, we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and field information related to the phenomenon under study. To achieve this, we relied on the questionnaire to collect information on the sample consisting of 85 individuals. We used the SPSS program to analyze the data on the questionnaire, as our study concluded with a set of results that were hypotheses at the beginning of the study. If the main hypothesis was achieved, there would be a statistically significant relationship between organizational culture and job performance through the Edgar Schein model.

When the hypotheses were achieved and after the exploratory study, we concluded that there were a set of results, the most important of which are:

- Organizational culture is built on its foundations within the institution based on beliefs, perceptions and assumptions of behaviors within the institution that impose modification of the performance behavior of work.
- There is a relationship between levels of organizational culture and job performance according to Edgar Schein's model.
- The importance of organizational culture within every institution.

Organizational culture is an important element in raising the performance of employees in institutions.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
I	الشكر والإهداء
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VII	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
5	مدخل الدراسة
5	إشكالية الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	المفاهيم الإجرائية للدراسة
10	الدراسات السابقة
16	التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
20	تمهيد
21	الثقافة التنظيمية
21	نبذة تاريخية عن الثقافة التنظيمية
22	مفهوم الثقافة التنظيمية
24	أهمية الثقافة التنظيمية

25	خصائص الثقافة التنظيمية
27	أنماط الثقافة التنظيمية
29	أنواع الثقافة التنظيمية
31	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
32	مصادر الثقافة التنظيمية
33	نظريات الثقافة التنظيمية
35	مستويات الثقافة التنظيمية
37	خلاصة
الفصل الثالث : الأداء المهني	
39	تمهيد
40	الأداء المهني
40	مفهوم الأداء المهني
41	مكونات الأداء المهني
42	أهمية الأداء المهني
42	أنواع الأداء المهني
45	العوامل المؤثرة في الأداء المهني
50	مستويات الأداء المهني
51	نظريات الأداء المهني
54	علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المهني
55	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
58	تمهيد
59	إجراءات الدراسة الميدانية
59	الدراسة الاستطلاعية
59	أهداف الدراسة الاستطلاعية
60	منهجية الدراسة

61	التعريف بأدوات الدراسة على ضوء الدراسة الاستطلاعية
61	مقياس الثقافة التنظيمية
68	الدراسة الأساسية
68	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
69	عينة الدراسة
70	أدوات الدراسة
71	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
73	تمهيد
74	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
74	عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للدراسة
75	عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للدراسة
76	عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة للدراسة
78	عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية العامة
80	النتائج العامة للدراسة
81	خلاصة
82	الخاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
89	فهرس الجداول
91	الملاحق

مقدمة

لقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء بالثقافة التنظيمية بحيث تعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بالمؤسسة بشكل عام وبمواردها بشكل خاص، وباعتبار أن للمورد البشري دور كبير في إنجاح أي مؤسسة فهو أهم مورد تملكه المؤسسة لذا نجد اغلب المؤسسات تهتم بالموارد البشرية بغرض تحقيق أهدافها واستمرارية نشاطها.

حيث تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسير المنظمة وإدارة أفرادها فهي تمثل البعد الثقافي حيث تضم مجموعة من القيم والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي تشترك فيها الأفراد ويعتمد على تحديد أنواع السلوكيات التي إما إن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة بحيث تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لنمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية ومعايير أداء المنظمة لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف وتطوير العناصر المادية والبشرية.

لذا فقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا لاعتباره احد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي فالمنظمة التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع به إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وفي دراستنا هذه حاولنا تبين وإبراز مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني حسب نموذج ادغار شين، وبذلك جاءت هذه الدراسة في جانبين جانب نظري وجانب ميداني حيث ينقسم الجانب النظري إلى ثلاث فصول والجانب لميداني لفصلين.

أ. الجانب النظري

1. الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي الذي يتناول إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة بالإضافة إلى تحدي المفاهيم وكذا الدراسات السابقة وأيضاً أسئلة الدراسة وفرضياتها.

2. الفصل الثاني: يتمحور الفصل الثاني حول متغير الثقافة التنظيمية والذي تكلم عن تاريخ ظهور الثقافة التنظيمية وتعريفها وإبراز أهميتها وأنواعها مع ذكر خصائصها وأنماطها والعوامل التي تؤثر فيها بالإضافة إلى مصادرها ومحدداتها وأيضاً قد تطرقنا إلى أهم نظريات الثقافة التنظيمية ومختلف مستوياتها مع ذكر مستوياتها سب تقسيم ادغار شين.

3. الفصل الثالث: في هذا الفصل تطرقنا لمتغير الأداء والذي بدأنا بتعريفه ومن ثم تحديد أنماطه ومكوناته وأنواعه والعوامل المؤثرة في الأداء كما تم تحديد مجموعة من نظريات الأداء مستوياته وأخيراً العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

ب. الجانب الميداني:

1. الفصل الرابع: يدور حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي يشمل التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة وأيضاً الدراسة الاستطلاعية والعينة وأدوات الدراسة.

2. الفصل الخامس: تمحور حول عرض وتحليل ومناقشة النتائج حيث شمل عرض وتحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وبعدها النتائج العامة.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1. مدخل الدراسة

1.1. الإشكالية

أطلقت عدة تسميات على العامل حسب نظرة المشرع لهذه الفئة فقد يطلق عليه لفظ عامل=ouvrier أو مستخدم=employée أو أجير=salarie أو خادم=travailleur أو إطار=cadre. والملاحظ أن العامل لا يمكن أن يكون إلا شخص طبيعي وقد عرف القانون المصري العامل على انه "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه" (القحطاني، 2023، ص83).

وتعتبر بيئة العمل المكان والسمات الاجتماعية والظروف المادية التي يؤدي فيها الموظف وظيفته ويمكن أن تؤثر هذه العناصر على مشاعر الرفاهية والعلاقات في مكان العمل والتعاون والكفاءة وصحة الموظف ويعتبر الجو الذي يتخلل المكتب الذي يتشاركه الموظفين هو جانب العمل في أي شركة يصعب تحديده بشكل ملموس وليس شيئاً موضوعياً ولكنه جانب مهم حيث يتعلق بالتجربة الشخصية للموظف ومن المهم حقا الشعور بالراحة ليقدم الموظفين أفضل أداء.

وتعتبر الثقافة التنظيمية المحصلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية (عبد الناصر، 2005، ص133) و تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتولي منظمات الأعمال المعاصرة اهتماما بالغا في تنمية وتطويرا لأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عن روح التنظيم بما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها الرؤساء أو المرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، بحيث يمكن القول أن ثقافة المنظمة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المنظمة تؤثر على أدائهم من خلال بناءها قواعد تطبيق العمل في التنظيم ومن ثم توضح وتقوي المبادئ التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم وتمزج بين الماضي والحاضر والمستقبل إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة. ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين فيها وارتباطهما بأدائهم(خلوف،2013،ص258).

في حين يعرف الأداء المهني عل انه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها لمنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"(محمد،2004،ص219)ومن محددات الأداء المهني "الرغبة، القدرة، بيئة العمل" حيث تعتبر الرغبة التعبير عن دافعية الفرد. والقدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد من أداء مهمته. أما بيئة العمل فتتمثل من ملامح مادية مثل الإنارة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات....الخ، وأخرى معنوية مثل الرؤساء، المرؤوسين والزملاء (احمد،2002). ويشكل الأداء المهني أهمية كبيرة أساسية لأي منظمة من خلال استغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تتمتع بالمهارات والكفاءات اللازمة التي تساعد المنظمة في رفع إنتاجها (بن عزو، 2016،ص9).

وفي هذا الصياغ جاء مصطلح المستوى الذي يعني الدرجة التي تكون بها الظاهرة الثقافية مرئية للمراقب... تتراوح هذه المستويات من المظاهر العلنية الملموسة للغاية التي يمكنك رؤيتها والشعور بها إلى الافتراضات الأساسية المتصلة وغير الواعية التي اعرفها على أنها جوهر الثقافة. ويوجد بين هذه الطبقات العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة كوسيلة لتصوير الثقافة لأنفسهم والآخرين وتقسم مستويات الثقافة إلى:

أ/نتاج صناعي، ب/القيم المتبناة، ت/الافتراضات والقيم الأساسية (SCHEIN.P23).

ومن هنا جاءت دراستنا لتطرح التساؤل التالي:

2.1. التساؤلات:

1.2.1. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء المهني من خلال نموذج ادغار شين EDGAR SCHIN ؟

وقصد التفصيل في هذا التساؤل الرئيسي قمنا باقتراح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

2.2.1. الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني؟
- هل توجد علاقة بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني؟

3.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قام الباحثين بصياغة مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تجيب على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

1.3.1. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء من خلال نموذج ادغار شين "EDGAR SCHIN".

2.3.1. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين عند مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني.
- توجد علاقة بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني.
- توجد علاقة بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني.

4.1. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني من خلال نموذج ادغار شين في مصلحة التكوين المهني من خلال أولا التعرف على مفهوم الثقافة ومستوياتها حسب تقسيم شين(النتاج الصناعي، القيم المتبناة، الافتراضات القيم الأساسية) ومن ثم التعرف على الأداء وبعدها العلاقة بين مستويات الثقافة والأداء لتبيين أهمية الثقافة في المؤسسة ومدى تأثير الثقافة في الفرد.

5.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة والمتمثلة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني داخل المؤسسات بشكل عام وبمصلحة التكوين المهني بشكل خاص في مساهمتها في تحديد

مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء إضافة إلى إبراز المعايير التي تؤثر في مستوى الأداء المهني عند العمال والعوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.

6.1. المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تعريف الثقافة التنظيمية و الأداء المهني:

❖ تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها والتكيف معها والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن حل للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (P425,2006,Jean).

❖ ويعرف الأداء المهني: بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2003، ص209).

تعريف مستويات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم ادغار شين: (سمير، 2006، ص12)

❖ الناتج الصناع: ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها و تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

❖ القيم المتبناة: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول أنماط السلوك.

❖ القيم الأساسية أو الافتراضات: ويشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية هي الأشياء التي توجه الأفراد لما يدور حولهم.

❖ ادغار شين: أستاذ متقاعد من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا MIT الذي نشر عددا من الكنب وكثيرا من المقالات وأخذت عنه الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية

7.1. الدراسات السابقة:

1.7.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء:

إن هذا العنصر مهم جدا ويزيد من قيمة البحث بحيث يقدم الباحث مجموعة من الدراسات التي سبق وتناولت موضوع بحثه سواء من متغير واحد أو من المتغيرين (درويش، 2018، ص 243) ولقد قمنا بجمع مجموعة من الدراسات السابقة وتم اختيار خمسة (5) دراسات لوضعها في البحث لتعلقها الوثيق بموضوع البحث والتي وجد فيها كلا من متغيرين الدراسة الثقافة التنظيمية والأداء المهني.

أ- الدراسة 01:

(1). عنوان الدراسة:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع، بالقرارة / غرداية - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال من إعداد الطالب بسيس حمزة 2019.

(2). منهج الدراسة:

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج لأهمية المنهج الوصفي في الدراسات الاجتماعية وخاصة في موضوع يتم فيه وصف ظاهرة معينة كالثقافة التنظيمية.

(3). عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 60 عامل.

(4). أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفي تحليل البيانات استخدم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (متوسطات حسابية_ انحرافات معيارية_ معاملات ارتباطيه).

(5). أهم نتائج الدراسة:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.792$) والعلاقة طردية قوية لان معامل الارتباط إشارته موجبة.

ب- الدراسة 02:

(1). عنوان الدراسة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني للعاملين دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات_ صنعاء_ اليمن_ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية JEALS المجلد 7 العدد 5 (2023) من إعداد الأستاذ عبد الهادي حسين الهمداني.

(2). منهج الدراسة:

اعتمد الباحث الدكتور عبد الهادي الهمداني على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني.

(3). عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها 107 عامل وعاملة من عمال شركة الاتصالات صنعاء_ اليمن.

(4). أدوات جمع البيانات:

طبقت استبانته مكونة من 4 محاور الجنس المؤهل العلمي الدرجة المهنية سنوات الخدمة.

(5). أهم نتائج الدراسة:

- ❖ حصل مجمل قيم الثقافة التنظيمية على تقدير مرتفع.
- ❖ حصل مستوى الأداء المهني للعاملين على تقدير مرتفع.
- ❖ تبين وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالات إحصائية عند مستوى 0,05 بين قيم الثقافة التنظيمية والأداء المهني.
- ❖ لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط قيم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المهني.
- ❖ تبين وجود تبعا لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة.

ت - الدراسة 03:

(1). عنوان الدراسة:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المهني في دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال من إعداد الباحث زيد صالح حسن سميع.

(2). منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لأهمية هذا المنهج في دراسة الظواهر الاجتماعية.

(3). عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على لعينة العشوائية الطبقية غير التناسبية واستخدم طريقة لتحديد نسبة العينة من أصل 3010 حيث بلغت 630 موظف من مختلف فئات البحث.

(4). أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لإجراء دراسة حيث وزعت عينة الدراسة على 97 سؤال موزع على 3 محاور.

(5). أهم نتائج الدراسة:

- ❖ تشير نتائج التحليل مدركات عينة الدراسة الثقافية التنظيمية التي تدني مدركات العاملين في القطاع المصرفي اليمني.
- ❖ خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء المهني.
- ❖ تفاوت تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء.
- ❖ كشفت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى أدائهم تعزى للمستوى المهني لمدة الخدمة.
- ❖ كشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالات إحصائية لبعد الاحتواء في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير ملكية البنك.

ث - الدراسة 04:

(1). عنوان الدراسة:

أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المهني دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات **poltel** في فلسطين أطروحة ماجيستر الجامعة الإسلامية فلسطين قطاع غزة من إعداد الطالب عكاشة اسعد محمد احمد.

(2). منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي خلال انجازه لهذه الدراسة.

(3). عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبيعية من شركة **poltel** مكونة من 312 موظف من أصل 561 من مجتمع الدراسة بنسبة 20% حيث تم استرجاع 248.

(4). أدوات جمع البيانات:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات حيث وزعت 312 استبانة وتم استرجاع 248 استبان و كانت نسبة المردود 97,48%.

(5). أهم نتائج الدراسة:

- ❖ أظهرت النتائج أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية.
- ❖ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الثقافة التنظيمية.
- ❖ زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- ❖ زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية وكذا زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

ج- الدراسة 05:

(1). عنوان الدراسة:

تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية دراسة ميدانية بكلية جامعة ادرار لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد أسماء حنين وعالية قراط.

(2). منهج الدراسة:

اتبعت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي بسبب ضرورة المنهج الوصفي في دراسة موضوع اثر الثقافة على عملية الترقية.

(3). عينة الدراسة:

طبقت الباحثتان العينة القصدية على 62 عامل بجامعة ادرار.

(4). أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثتان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تضمنت غلى 38 سؤال موزعة على 3 محاور نصص المحور الأول على البيانات الشخصية تظم 16 سؤال والمحور الثاني خصص بمتغير الثقافة التنظيمية حيث ضم 20 سؤال أما المحور الثالث فكان متعلق بمحور الترقية وتضمن 12 سؤال.

(5). أهم نتائج الدراسة:

- ❖ وجود تأثير للقيم التنظيمية على عملية الترقية بنسبة قليلة.
- ❖ يوجد تأثير التوقعات التنظيمية على العلاوات والمكافئات بنسبة قليلة.
- ❖ وجود تأثير نسبي للأعراف والمعتقدات على الأساس والمعايير.

2.7.1. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة للثقافة التنظيمية نلاحظ إن علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء علاقة قوية وإن لها أهمية كبيرة في المؤسسة كما أنها تطور من أداء العاملين ويمكن تحديد أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة كالتالي:

(1) من حيث الأهداف:

- ❖ معرفة أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
- ❖ التعرف على مختلف الثقافات داخل المؤسسات.
- ❖ بيان علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء.
- ❖ التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية.

(2) من حيث حجم العينة:

اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى حيث كانت في دراسة "اسماء حنين وعالية قراط" مكونة من 62 عامل ويمكن أن نرجع ذلك لطبيعة المنطقة جنوب الجزائر والتي تعتبر قليلة مقارنة مع الشمال، إما بالنسبة لدراسات "عكاشة اسعد محمد احمد" ودراسة "زيد صالح سميع" فقد كانت عينة الدراستين كبيرة 248 و630 مبحوث نظرا لوجود الكثير من العمال في مؤسسة poltel ومؤسسة القطاع المصرفي اليمني.

(3) من حيث طبيعة العينة:

جاءت كل الدراسات متشابهة من حيث طبيعة العينة وذلك يرجع لضرورة الدراسة في بيئة العمل والتي تتطلب الموارد البشرية كعينة للدراسة.

(4) من حيث مكان التطبيق:

أجريت الدراسات في أماكن مختلفة حيث طبقت في الجزائر دراستين "عالية قرط واسماء حنين" و "بسيس حمزة" وفي اليمن دراستين "عبد الهادي الهمداني" و "زيد صالح سميع" إما دراسة "عكاشة اسعد محمد احمد" فقد كانت في فلسطين.

(5) من حيث المنهج:

نظرا لطبيعة المواضيع في الدراسات السابقة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في كل الدراسات لأهميته في الدراسات الاجتماعية وضرورته في دراسة المواضيع المتعلقة بالثقافة التنظيمية ولسهولة تطبيقه.

(6) من حيث أدوات جمع البيانات:

اعتمد كل الباحثين على الاستبانة لجمع البيانات.

(7) من حيث النتائج:

جاءت النتائج متقاربة بين كل الدراسات حيث:

- ❖ وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- ❖ أهمية الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات.
- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على مختلف الأعمال في مختلف المؤسسات.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

تمهيد

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى الموضوعات الهامة في تسيير المنظمات المعاصرة بعد أن ظهرت كأسلوب جديد في المنظمات وإدارة أفرادها، فهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تكون إما مقبولة أو غير مقبولة داخل المنظمة.

ولهذا وجب علينا دراسة الثقافة التنظيمية والتعرف على مستوياتها كما أشار إليها ادغار شين. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تاريخ الثقافة التنظيمية ماهيتها و أنواعها وأهميتها والعوامل التي تؤثر فيها وكذا مستوياتها حسب ادغار شين.

2. الثقافة التنظيمية1.2. نبذة تاريخية عن الثقافة التنظيمية

تحتل الثقافة التنظيمية مكانة بارزة في علم الاجتماع والانثروبولوجيا، ولم يظهر إدخال مفهوم الثقافة في الفكر الإداري بطريقة واضحة ومنظمة إلا في بداية الثمانينات ويرجع أول محاولة منهجية لفهم التنظيمات الإدارية من وجهة نظر ثقافية في عام 1930م، وكانت آخر مرحلة من التجارب المعروفة التي أجراها هوثوم (ايلتون مايو) التي حملت بذور دراسة وفهم السلوك الإنساني في المنظمات بدأت هذه الدراسات بتجارب عن العلاقة بين الإنتاجية والسلوك والأساليب المستخدمة في الانثروبولوجيا لدراسة البنية الاجتماعية ونظام القيم الاجتماعية للمجموعات.... وفي الخمسينات والستينات من القرن العشرين أكمل مجموعة من الباحثين ما بدأه وارنر وأشهرهم دونالد روي الذي استخدم أسلوب دراسة الثقافة ضمن مجموعات صغيرة يليه دالتون الذي ركز على مدى تأثير الثقافات الفرعية التي تنتشر و تنشأ من احتياجات العمال والطريقة التي تحكم بها هذه المجموعات الغير الرسمية... ثم توالى الكتابات لكن اغلبها كانت لعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا ولم تبدأ الكتابات الإدارية إلا في أوائل الثمانينات عندما أصبح موضوع الثقافة التنظيمية موضوع العصر وتضمنت هذه الكتابات الثقافة التنظيمية وأثارها المختلفة ومكوناتها وكيفية التعامل معها (jawk.com).

ومن أهم الاتجاهات الحديثة في دراسة الثقافة التنظيمية التي قدرت بمدة زمنية 5 سنوات لكل مرحلة:

(أ) الاتجاهات في المدة من 1980 الى 1985م: ركزت كتابات هذه المرحلة على فهم

مكونات الثقافة ومستوياتها وكيفية إدارتها ويعد هوفستيد وسكين اوتشي من أهم المساهمين في أوائل الثمانينات وتحديدا في عام 1980م، حيث قدم نموذجا لأبعاد

الثقافة التنظيمية في عدد من الدول ولا تزال هذه الأبعاد تعالج في دراسات متعددة عبر ثقافات مختلفة.

(ب) المدة من 1986 الى 1990م: تناولت هذه الثقافة المنظومة القيمة للمنظمات وارتباط الثقافة بعدة مفاهيم منها القادة باعتبارهم مؤسسين للثقافة، وأثرهم في الإبداع وتغيير الثقافة والمشاركة والتغيير التنظيمي وكذلك تأثير الثقافة على الأداء كما ظهرت أدبيات تتناول الثقافات الفرعية للمنظمات لقياس الثقافة كماً عبر مقاييس متعددة فضلاً عن ظهور مفاهيم الإدارة عبر الثقافات.

(ت) المدة من 1991 الى 1995م: استمرت الكتابات عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وتزايد الاهتمام بالقادة ودورهم في الثقافة التنظيمية، إذ بدأ الاهتمام بدراسة نماذج الثقافة المختلفة وكذلك الاهتمام بالمكونات الخاصة للثقافة والطريقة التي تعمل بها، واستمرت الكتابات عن الثقافة الفرعية والتركيز على الثقافة في الأداء التنظيمي والفاعلية وتأثيرها في سلوك الموظفين.

(ث) المدة من 1996 الى 2000م: استمر الاهتمام بدراسة كيفية تفاعل المنظمة وثقافتها مع التغيير التنظيمي في جميع القطاع التعليمي ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (تركي 2015ص10-13).

2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

1.2.2. تعريف الثقافة:

جاءت مجموعة من التعاريف قبل القرن العشرين منها : (الجوهري، 2009، ص).

❖ ماثيو ارنولد يعرف الثقافة: على أنها دراسة الكمال الإنساني.

❖ تعريف راسكن ونيومان: حالة تهذيب الذهن وتدريبه.

وبعد القرن العشرين تغير مفهوم الثقافة لدى العملاء حيث قدمت مجموعة من التعاريف للثقافة من أبرزها :

❖ تعريف تايلور: ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين (محمود، 2008، ص309).

❖ ويعرفها كلباتريك: على أنها كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في الحياة الاجتماعية (همشري، 2002، ص15).

2.2.2. تعريف المنظمة:

تعرف المنظمة على انها عبارة عن كيان يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة (ثناء، 2017، ص11).

3.2.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات في القرن الماضي، حيث انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات وفي هذا السياق نجد:

❖ تعريف محمود سليمان العميان: الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما (مصور، 2009، ص141).

❖ عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمفاهيم والاتجاهات والمبادئ السائدة والمعبرة عن خصائص العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين (الحمداني، 2022، ص43).

- ❖ عرفتها ماجدة العطية: الثقافة التنظيمية مجموعة معاني التي يتمسك بها أعضاء المنظمة وتميز كل منظمة عن الأخرى (ماجدة، 2003، ص326).
- ❖ تعريف GIBSON وزملاؤه: هي شيء مشابه لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة إن الثقافة بالنسبة للمنظمة هي شخصيتها ومناخها والإحساس بالثقافة التنظيمية تحدد سلوك والروابط المناسبة وتحف الأفراد (حسين، 2009، ص309).
- ❖ أما دغار شين فيعرفها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها والتكيف معها والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن حل للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (Jean, 2006, P425).

3.2. أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يمكن حصر أهمها في النقاط

التالية:

- (أ) تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- (ب) تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين خصوصا إذا كانت هذه المنظمة تؤكد قيمة معينة (الريادة، الابتكار، الاحترام و التقدير....).
- (ت) الثقافة التنظيمية تجعل المنظمة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمات اقدر على التغيير أو الحرص على الاستفادة منه.

(ث) تعمل الثقافة التنظيمية على تحيد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية... الخ من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.

(ج) تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكات خلاقة (التقاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (الطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات... الخ) (خيرى، 2014، ص71).

كما إن هناك أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية تنعكس على الأفراد تتمثل في:

(أ) تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

(ب) تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل أطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير لأحداث والأنشطة في ضوءه (العميان، 2009، ص319).

4.2. خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص، منها:

1.4.2. الإنسانية: إن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة.

2.4.2. **الاكتساب والتعلم:** يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

3.4.2. **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار ويتوارثها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإيراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

4.4.2. **لقابلية للانتشار:** يتم انتشار الثقافة مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتشار يكوناً سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة وقبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم.

5.4.2. **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.

6.4.2. **الانتقائية:** مما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات.

7.4.2. **التغير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات (العميان، 2009، ص320).

5.2. أنماط الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية و يمكن أن نجعلها بطريقتين للتصنيف كالاتي:

1.5.2. التصنيف الأول لأنماط الثقافة:

(1). ثقافة القوة: توجد في مؤسسات الصغيرة على وجو الخصوص حيث تتمحور الأمور

وتتركز القرارات عند شخصية محورية وهو يعتمد على القرارات الشخصية المحورية

سواء الفنية أو الإدارية.

(2). ثقافة الدور: فهي تعتمد على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي

يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ففي هذا النوع كل فرد يقوم بدور محدد

يجب عليه التقيد به ومن أبرز سماته ثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

(3). ثقافة المهام: تركز على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر وتدعم هذه

النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف

وتعويض السلطة لمتطلبات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

(4). ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما

يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (جغلولي، 2007، ص57).

2.5.2. التصنيف الثاني لأنماط الثقافة:

(1). الثقافة الإبداعية:

تتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة

في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (المربع، 2008، ص57).

(2). الثقافة المرنة (التكيفية):

القليل من بيئات العمل هي التي تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت، وهكذا إذا ما

تطلعت إحدى المنظمات للبقاء والاستمرار فإنه يتعين على المديرين -القادة- أن يتخذوا من

الإجراءات ما يمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإرساء ثقافة

تنظيمية يمكن أن شجع العاملين على إبداع واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من اجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية لذا فإنه يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير.

فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتشفون القدرة على طرح تغييرات وتعميمها على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم. تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي (ابوبكر، 2003، ص424).

(3). ثقافة المحافظة (الجامدة أو غير التكيفية):

هي التي تتسم بالحذر و لا تمنح حيز امن الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط هذه السلوكيات، لهذا فان الثقافات الجامدة هي ثقافات من نوع البيروقراطي فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة ومكبوتة للحماس مما يؤثر بكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات أحداث التغيير.

ومنه فإن المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة تعاني العديد من المشكلات الإستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظر الإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير.

كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي (كهينة خيشان، 2020، ص50).

6.2. أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، إلا أن هناك نوعين أساسيين هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة (مصطفى، 2008، ص83):

1.6.2. الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد و المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. وهناك عدة ايجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي:

- تحفيز الأفراد على العمل: من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.
- الاعتراف المتبادل والمسئول: مما يقوي الشعور بالانتماء.
- المساواة والتكامل: مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.
- تنمية العمل وتطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف: الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تتميز بذهنيات مفتوحة على المخاطر: الثقة وحب التصرف، حتى يقوم الأفراد بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
- مسايرة التغير والتكيف معه.

ومنه فان قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة ودرجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما:

أ- **الإجماع أو مدى المشاركة:** لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، و مشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها.
- نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم العوائد و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.
- ب- **الشدة:** و يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية، و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة هذا التمسك. و هكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

2.6.2. الثقافة الضعيفة:

- يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة مع أهدافها و قيمها، وهذا راجع لعدة أسباب منها:
- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
 - عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.
 - اتسام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية اتخاذ القرار.
 - يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث،

ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون للشجاعة (حسين، 2009، ص268).

7.2. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

- (1). حجم المنظمة: حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية بين جميع أعضائها.
- (2). تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية.
- (3). العمر التنظيمي حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة النشأة.
- (4). تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.
- (5). التنشئة الاجتماعية كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- (6). التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاهما ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
- (7). كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة (ياحي، 2017، ص300).

8.2. مصادر الثقافة التنظيمية

من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي:

1.8.2. العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما إنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2.8.2. الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

- حفلات جوائز الموظفين المثاليين.

- حفلات جوائز الموظفين المجددين، الرحلات، حفلات، النشاطات الاجتماعية.

3.8.2. الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

4.8.2. المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية

تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وإن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

5.8.2. البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6.8.2. القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور، هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي (خلاف، 2013، ص261).

9.2. نظريات الثقافة التنظيمية

1.9.2. نظرية شولز scholz:

يرى شولز أن الثقافة التنظيمية تتكون من خلال ثلاث أبعاد هي:

(1). البعد التدريجي: حيث تتكون الثقافة التنظيمية بشكل تدريجي ومع مرور الوقت وبمراحل تتابعية هي: مرحلة الاستقرار حيث لا يطرأ تغيير أو انقطاع، ثم مرحلة ردة الفعل حيث يتم تبني عدد من التغيرات المحدودة، ثم مرحلة التنبؤ حيث يتم تقبل التغيرات الكبيرة ثم مرحلة الاستكشاف حيث يتم اعتماد تغيرات كبيرة أساسية ثم مرحلة الإبداع حيث يبدأ البحث الذي لا يتوقف عن التغيير.

(2). البعد الداخلي: حيث تتشكل الثقافة التنظيمية كنتيجة ظروف داخلية محدودة تعمل في إطار المؤسسة.

(3). البعد الثالث: حيث تتكون الثقافة التنظيمية كمحصلة لتأثير البيئة الخارجية و رد أفعال العاملين على مؤثرات البيئة الخارجية (بطاح، 2006، ص52).

2.9.2. نظرية المجالات Jones:

ركزت هذه النظرية في معالجتها على العوامل البيئية الداخلية والخارجية إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة (الزهراني، 2007، ص36).

3.9.2. نظرية التفاعل التنظيمي Daviis, Schwartz:

انطلقت هذه النظرية من نقطة مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشئ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات... الخ) إذ تنتقل سمات الثقافة والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية (الزهراني، 2007، ص36).

4.9.2. نظرية ديناميكية الثقافة:

تبحث نظرية ديناميكية الثقافة عن كيف تنشأ الثقافة ؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم ادغار شين (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بديناميكية التغير، أي أنها في حركة مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية (ياحي، 2017، ص304).

10.2. مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى قسمين كالآتي:

1.10.2. التقسيم الأول:

(1). **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة، وينقل الأعضاء ثقافة هذا المجتمع إلى المنظمة، فتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل النظام السياسي أو العولمة، فتؤثر ثقافة المجتمع على استراتيجية المنظمة، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب عليها أن تكون استراتيجياتها وسياساتها متوافقة مع المجتمع الذي تعمل به.

(2). **ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، بمعنى انه يوجد تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نوع الملابس (عيساوي، 2012، ص26).

(3). **الثقافة الداخلية للمنظمة:** وهي مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق

عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة ما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

(4). **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** توجد في أي منظمة عدة ثقافات فرعية يمكن تقسيمها حسب المستويات الهرمية، متمثلة في الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، المصلحة، الورشة، فكان على إدارة المنظمة إحداث نوع من التعاون بين الأعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء لأن للجماعية دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين (إلياس، 2006، ص12).

2.10.2. التقسيم الثاني:

وهو يتمثل في ثلاثة مستويات كالتالي:

- (1). **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها و تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.
- (2). **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول كنمط سلوكي.
- (3). **المستوى الثالث:** ويشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية و هي الأشياء التي توجه الأفراد لما يدور حولهم (سمير، 2006، ص36).

خلاصة الفصل

إنّ الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت وتكون مع التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة.

وهذه الثقافة التنظيمية هي التي تسيّر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم وكل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها كما قد بينت مستويات الثقافة التنظيمية عند ادغار شين أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية تصنيفها وتسهيل دراستها.

الفصل الثالث:

الأداء المهني

تمهيد:

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة و منه فهناك عدة محددات تؤثر في أداء الموظفين إيجابا أو سلبا، ومنه تطرقنا في هذا الفصل للتعريف بالأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه مستوياته وكذا علاقته بالثقافة التنظيمية.

3. الأداء المهني

1.3. مفهوم الأداء

أ- الأداء لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به (ابن منظور، 2016، ص24).

ب- الأداء اصطلاحاً: اختلفت وتعددت التعريفات لمفهوم الأداء ونذكر منها:

❖ هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

❖ الأداء هو القيام بالمهام وإنجاز الواجبات أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهام محددة واختصاص معين وإنما تعمل في إطار سياسي محدد وخطة مقررة لتحقيق هدف معروف كان الأداء يعني تلك المهمة وممارسة ذلك الاختصاص في إطار السياسة المقررة تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة (عاشور 1989، ص13).

❖ ويعرف أداء العمال على أنه الأنشطة الدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءات والفاعلية (عباس، 2011، ص23).

❖ يعرفه صقر عاشور على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهم المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد ونمط الأداء (عاشوري، 2005).

❖ تعريف آخر للأداء والذي هو: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط و وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة (هلال، 1992، ص11).

2.3. مكونات الأداء

يشير الغامدي إلى أن الكثير من المسميات والمصطلحات استخدمت للدلالة على مفهوم الأداء إلا أن أكثرها شيوعاً هو الكفاءة والفاعلية:

1.2.3. الفاعلية : مدى تحقيق الأهداف المحددة وهي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة وأيضاً تعتبر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويستنتج بان الفاعلية تشير لدرجة بلوغ النتائج وتحقيق الأهداف، والفرق بين المحقق والمتوقع.

2.2.3. الكفاءة: نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة والتي تعتبر صفة لازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها (منصور، 2013، ص35).

و هناك مكونات أخرى للأداء وهي:

3.2.3. كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

4.2.3. نوعية العمل: تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

5.2.3. نمط إنجاز العمل: يقصد بها لطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها أداء عمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد لأداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى (HR management 2013).

3.3. أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المنظمات فهو الناتج النهائي لمحصلة أنشطتها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة، ويلعب دورا مهما في استقرارها وبقائها لذلك تولي المنظمات اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطويره بصورة يمكنها من تحقيق أهدافها.

ونرجع أهمية الأداء لكونه يعتبر مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية للمنظمة ورسالتها وكونه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة كما يعبر عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام بالإضافة إلى أنه يساهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة. (الثبتي، 2023، ص54).

وتتضح أهمية الأداء في:

- (1). يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحار وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.
- (2). غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- (3). يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الفروخ، 2010، ص45).

4.3. أنواع الأداء المهني

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء:

1.4.3. أنواع الأداء المهني حسب معايير المصدر:

ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

(1). **الأداء الداخلي:** ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية

يحددها Bernard في ثلاث أجزاء هي:

أ- **الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد

ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً

من أن الأداء البشري والذي يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يتكون منها عمله"، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن

يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في

المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب- **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

ت- **الأداء المالي:** ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة،

فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان

تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في

ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق

ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من

جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء

المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

(2). **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة

عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية

والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير

حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن

إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها (عاشوري، 1983).

2.4.3. أنواع الأداء المهني حسب المعيار المهني:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة المالية، الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإنفراد، والوظيفة التسويقية (زرنوح، 2005، ص33).

(1). أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية مثل: (التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها.

وهناك بعض الخدمات تتولى المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.

(2). أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات

محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

(3). **أداء وظيفة التسويق** : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها، ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات.

هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

(4). **أداء وظيفة الأفراد**: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، ومسيرين، ومهندسين وغيرهم.

5.3. العوامل المؤثرة في الأداء

تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء وفي ما يلي نعرض احد هاته التقسيمات عل حسب الدكتور عبد العزيز هيكل (بلكير بوفطيمة، 2005):

1.5.3. العوامل الداخلية:

(1). **الهيكل التنظيمي**: الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون لمؤسسة بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف، ويمكن القول

أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

❖ تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.

❖ العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

❖ المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

(2). **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

(3). **البشرية:** إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

2.5.3. العوامل التي تؤثر على الفرد:

- (1). الحوافز: إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.
- (2). التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وتوسعها ونموها واستمراريتها.
- (3). القيادة: هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجذونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.
- (4). الإدارة: فلإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل (قطامين، 2001، ص144).

3.5.3. العوامل الخارجية:

(1). العوامل الاقتصادية: وتحدث هنا عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني أو العالمي، فيصعب على كثير من المنشآت الوصول إلى ذروة أدائها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي أو الدولي بشكل غير ايجابي، فوجود الأزمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على أداء الأسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الإنتاجية مما يجبر الكثير من المنشآت التعامل مع هذا الانخفاض والتذبذب في الأسواق إلى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه إلى تخفيض عدد العاملين من أجل الصمود والبقاء قدر الإمكان هو الحل المتوفر لهم.

ويعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة إحدى التهديدات الخارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الأحوال. حيث أنها تدفع الكثير من المنشآت إلى زيادة الإنفاق من أجل الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لديها ومنع تسربهم للمنافسين. وهنا يجدر الذكر إن الممارسات عالية الأداء والتي تكلمنا عنها سابقاً مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل أو تفادي هذا النوع من التهديدات (الشهري، 2018).

(2). العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها:

التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية (الركابي، 2004، ص136).

فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع.

وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة (الصيرفي، 2005، ص23)

(3). الزبائن: باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون، كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع (زرنوح، 2005، ص42).

6.3. مستويات الأداء

هناك ثلاث مستويات للأداء هي التي يجب التعامل معها وتمثل الأداء الكلي في أي منظمة وهي:

1.6.3. مستوى المنظمة: هو أعلى مستوى وهو الذي يحقق التوافق الخارجي للأداء ثم يحدد ما هو الأداء الداخلي المطلوب وهو المستوى الذي يتطابق مع محيط العمل وجوه الخارجي ويشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم و وضع السياسات وتحيد العمليات وغيرها ويشكل حلقة وصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

2.6.3. مستوى العمليات: ويسمى جوهر العمليات وهو الذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل للإنتاج أو خدمة مخرجات العمل المحددة.

3.6.3. مستوى الوظيفة (المنفذ للعمل): يتوقف تنفيذ العمليات وإدارتها على أفراد ذوي وظائف وفرق عمل من الذين يمثلون هذا المستوى الذي يتألف من خمسة عناصر رئيسية:

- المنفذ أو الموظف.
- المدخلات (أدوات، نماذج، تعليم، تدريب...الخ).
- المخرجات (سلعة، تصميم، معاملة جاهزة، برنامج...الخ).
- الحصيلة أثر العملية أو النشاط الذي ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا.
- التغذية الراجعة لأثر المخرجات.

وفي هذا المستوى يكون أداء الفرد عبارة عن مواصفات محددة للأداء ومهام وواجبات وتغذية راجعة ومعارف وقدرات الفرد (الثبتي، 2023، ص55).

7.3. نظريات الأداء المهني

اهتمت العديد من النظريات بالأداء المهني للعمال ونجد منه:

1.7.3. نظرية الإدارة العلمية:

اعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهود على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

2.7.3. نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات ووظائف فنية، تجارية، مالية صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي:

- التخطيط، - التنظيم، - التنسيق، - إصدار الأوامر (Le Commandement)، -
- الرقابة. وهي المهام الرئيسية للمدير.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (Le Commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، و وضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها و سار عليها وهي:

- تقسيم العمل، - السلطة والمسؤولية، - الانضباط في العمل، - وحدة الأمر، - وحدة الاتجاه، - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، - المكافآت، - المركزية، - التسلسل الهرمي للنظام، - المساواة، - الاستقرار المهني، - الابتكار و المبادأة، - العمل بروح الفريق.

3.7.3. النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "إصدع بما تؤمر"، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها و أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها إلى ثلاثة أقسام:

- السلطة البطولية، - السلطة التقليدية، - السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء المهني.

4.7.3. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة "western électrique" الهاوثورن بشركة "وستيرن إلكتروك" بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز. وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في الوتيرة، وقد لاحظ التون مايو زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل هذه الأخرى التي يرى فيها التون مايو أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية.

5.7.3. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه

العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (بوعمامة، 2009، ص109).

8.3. علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء

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

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء (باشا ثابت، 2019، ص43).

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المهني والدور الذي تلعبه الثقافة القوية ومدى تأثيرها على الأداء المهني وما تقدمه من مساهمة في الرفع من الأداء المهني. فالثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد والذي بدوره يؤثر على أدائه إيجاباً أو سلباً حسب طبيعة الثقافة التنظيمية.

الجانب

التطبيقي

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

للدراسة الميدانية مكانة هامة في البحوث العلمية والاجتماعية فمن خلالها يتم التطرق إلى مشكلة البحث بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح لنا باختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية والوصول أخيرا إلى النتائج.

ولإجراء الدراسة الميدانية على الباحث إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا ولذلك في هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاص بالموضوع نستعمله بغرض المنهجية الدراسة والتعريف بالدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى العينة والأدوات المتبعة في جمع المعلومات بالإضافة أساليب التحليل المستعملة.

4. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.4. الدراسة الاستطلاعية:

يعتمد الكثير من الباحثين قبل وضع خطته البحثية وتنفيذها إلى القيام بما يسمى الدراسة الاستطلاعية التي تجر على عدد من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها إن يحقق أهداف للتأكد من جدوى الدراسة التي يرغب فيها تمكين الباحث من إزالة المعوقات والعقبات التي تعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الإلنية وبالتالي يجد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات التي تظهر عند إجراء الدراسة الأصلية وبهذا العمل سيوفر الوقت والجهد في تصميم وتنفيذ وتقويم الدراسة.

قد يقوم الباحث بإضافة أو تعديل في صياغة الفروض كما يتم في الدراسة الاستطلاعية بناء أدوات الدراسة إن لم تكن متوفرة وكذا التأكد من خصائصها السيكمترية.

2.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- (1). بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة.
- (2). تحديد المنهج المناسب للدراسة.
- (3). تحديد عدد أفراد ونوع العينة.
- (4). التحقق من الخصائص السيكمترية للمقياس (الصدق، الثبات، الموضوعية، ظروف وطريقة التطبيق...).
- (5). التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث.
- (6). تحديد الفترة الزمنية التي سيستغرقها المبحوثين في الإجابة على عبارات المقياس.
- (7). التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمان والمكان المناسبين للتطبيق والتأكد من لغة المقاييس (ضبع، 2024، ص9).

3.4. منهجية الدراسة:

يرجع مصطلح: منهجية (méthodologie) إلى أصل يوناني تحت مصطلح logos ويعني علم طريقة البحث وكلمة méthode ترجع لأصل يوناني أيضا تحت مصطلح odos ويعني الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث ويعرف جاك ارمن المنهجية على أنها: مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العملي (دليو، 1997، ص41).

وعليه فان منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه وبالتالي فان وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من اجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة (زرواتي، 2012، ص67).

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج وما يبني في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحديدها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على صلاحية وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية (عنصر، 2005، ص1150).

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباعه الخطوات الصحيحة والمنظمة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى غاية الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

4.4. التعريف بأدوات الدراسة على ضوء الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أدوات الدراسة في مقياس الثقافة التنظيمية والتي أعدها الباحث من أجل دراسته وسيتم شرحها بالتفصيل كما يلي:

1.4.4. مقياس الثقافة التنظيمية:

قام الباحث ببناء مقياس الثقافة التنظيمية اعتماداً على الموروث النظري لثقافة التنظيمية وكذا مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وقد احتوى المحتوى المعد على 19 عبارة ومن الدراسات التي وظفها الباحث نذكر ما يلي:

- دراسة الدكتور عبد العزيز بن سلطان العنقري بكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الطائف 2011 تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على الداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة عبد الباسط قرعي /وليد بن بردي 2017/2016 تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة.
- دراسة حجاج عبد الرؤوف /قوميد بوبكر تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية في أداء الوارد البشرية بمؤسسة رغبة الجوب 2016/2015.

بعد الاطلاع على التراث النظري والمقاييس المعدة من طرف الباحثين في الدراسات السابقة تم الاجتهاد لوضع صورة أولية للمقياس (الثقافة التنظيمية) حيث خلصت إلى 19 عبارة كما هو مبين في الجدول رقم (01) الآتي:

مقياس: الثقافة التنظيمية	
الرقم	بنود وعبارات المقياس
01	التزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المتاحة.
02	سلوكياتي الايجابية تساهم في تكوين صورة طيبة عن المؤسسة.

يوجد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	03
تنظر مؤسسة التكون للفرد بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة.	04
لا ترعي المؤسسة أهمية لسلامة الموظفين.	05
أقوم ببذل جهود من اجل تحقيق الانجازات اللازمة.	06
غالبا ما تتأخر المؤسسة في تقديم العلاوات والترقيات للموظفين.	07
يوجد لدي حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل.	08
لا تشجعي المؤسسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الأهداف.	09
العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة يجسدها روح التعاون والتكامل.	10
تحافظ المؤسسة على علاقات العمل الطيبة بين العمال.	11
لدي قناعة بأهمية المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات.	12
لدي حرية في تبادل الأفكار مع زملائي الموظفين.	13
أتهاون في انجاز مهامي في المؤسسة.	14
المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	15
الأعراف السائدة في المؤسسة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	16
ينظر المدراء والمشرفين للخطأ على انه مصدر من مصادر التعلم.	17
لا تهتم المؤسسة بمصالح العمال.	18
احرص على تقديم فكار من اجل تطوير المؤسسة.	19

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد العبارات ذات الاتجاه الإيجابي والأخرى ذات الاتجاه السلبي، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

عدد العبارات السلبية	عدد العبارات الإيجابية	العبارات
5	15	العبارات الإيجابية: 1_2_3_4_6_8 10_11_12_13_15_16_17_19 العبارات السلبية: 5_7_9_14_18
مجموع العبارات السالبة: 5	مجموع العبارات الموجبة: 14	المجموع الكلي للعبارات: 19

2.4.4. طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول رقم (03) التالي يوضح ذلك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

3.4.4. طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها مناسبة أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي "الجدول رقم (04):"

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
01	..			✓		
	الدرجة الموافقة للإجابة	5	4	3	2	1

4.4.4. توزيع المحاور على المقياس: "الجدول رقم (05)"

مقياس: الثقافة التنظيمية		
المحاور	رقم العبارة	بنود وعبارات البعد
النتاج الصناعي	1	التزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المتاحة.
	2	سلوكياتي الايجابية تساهم في تكوين صورة طيبة عن المؤسسة.
	3	يوجد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
	4	تنظر مؤسسة التكون للفرد بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة.
	5	لا ترعي المؤسسة أهمية لسلامة الموظفين.
	6	أقوم ببذل جهود من اجل تحقيق الانجازات اللازمة.
	7	غالبا ما تتأخر المؤسسة في تقديم العلاوات والترقيات للموظفين.

يوجد لدي حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل.	8	القيم المتبناة
لا تشجعي المؤسسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز أجاز الأهداف	9	
العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة يجسدها روح التعاون والتكامل.	10	
تحافظ المؤسسة على علاقات العمل الطيبة بين العمال.	11	
لدي قناعة بأهمية المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات.	12	
لدي حرية في تبادل الأفكار مع زملائي الموظفين.	13	
أتهاون في انجاز مهامي في المؤسسة.	14	الافتراضات
المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	15	
الأعراف السائدة في المؤسسة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	16	
ينظر المدراء والمشرفين للخطأ على انه مصدر من مصادر التعلم.	17	
لا تهتم المؤسسة بمصالح العمال.	18	
احرص على تقديم أفكار من اجل تطوير المؤسسة.	19	

5.4.4. الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة التنظيمية:

يعتبر التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة المعد من طرف الباحثين سواء قام ببنائه أو تبنيه لدراسته عملية مهمة جدا لضمان نتائج دقيقة وصادقة مع إمكانية التعميم، وفيما يلي ذكر خطوات الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس تقبل الذات:

(1). صدق مقياس الثقافة التنظيمية:

إن قياس صدق المقياس بطرق مختلفة يعتبر أفضل وسيلة من أجل القول أن المقياس صادق، ولهذا فقد عمل الباحثين على معرفة مدى صدق المقياس، وفي ما يلي تفصيل كل طريقة اعتمدها الباحث:

أ. الصدق الظاهري (المحكمين):

يعتبر صدق المحكمين من بين أحد أهم أنواع الصدق المعتمدة في بناء أدوات الدراسة، ولذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية لمجموعة الأساتذة المحكمين مختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة حيث تم قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، مع تسجيل أي ملاحظات من طرف الأساتذة متعلقة بالتعديل، والجدول التالي يوضح لذلك:

الجدول رقم (06): يبين نتائج الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية.

النسبة	البنود والملاحظات
100%	عدم الاعتراض على طول المقياس
100%	الاحتفاظ بالبنود
100%	تعديلات في صياغة البنود

ب. صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.651	النتاج الصناعي
0.677	القيم المتبناة
0.783	الافتراضات

(2). ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

من بين الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصاً ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظراً لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.689 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.728 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (08): معاملات ثبات مقياس الثقافة التنظيمية

معامل الثبات ألفا	معامل الارتباط	عدد البنود	مقياس الثقافة التنظيمية
كرونباخ	بيرسون	19	
0.728	0.689		

الجدول رقم (09): معاملات ثبات محاور مقياس الثقافة التنظيمية

معامل الثبات ألفا	محاور مقياس الثقافة التنظيمية
كرونباخ	
0.777	النتاج الصناعي
0.749	القيم المتبناة
0.718	الافتراضات

5.4. الدراسة الأساسية:

1.5.4. منهج الدراسة:

❖ يعرف المنهج: بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط إبعاد ومساعي وأسئلة وفرضيات البحث (كرميش، 2019، ص104).

ولقد تم إتباع المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة.

❖ **المنهج الوصفي:** لا يقتصر المنهج الوصفي في المجالات العلمية على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر لوصف الظاهرة بالإضافة إلى جمع البيانات

عنها ووصف الظروف المحيطة بها والممارسات المختلفة وتحليل هته البيانات واستخراج الإجابات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معينو بناء عليه فان المنهج الوصفي يعني الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يمكن دراسة الظواهر لاجتماعية بشكل علمي منظم من اجل الوصول إغراض محددة لوضعية معينة (سلاطنية،2012،ص133).

2.5.4. مجتمع الدراسة:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة وهو التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني كما يدركها العاملون وأثرها على أدائهم الوظيفي حيث يتكون مجتمع الدراسة من 85 عامل وعاملة منهم 54 عامل و 31 عاملة من العمال المتواجدين في مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد بالجلفة.

3.5.4. عينة الدراسة:

❖ **العينة:** يمكن تعريف العينة sample المستخدمة في البحث العلمي بأنها نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.

❖ وتعرف أيضا بأنها عبارة عن الطريقة أو الأسلوب الذي يتم بموجبه اختيار جزء ممثلا لكل تكون نموذج أو عينة ملائمة بهدف تحديد خصائص أو مواصفات معينة في مجتمع الدراسة والخروج باستنتاجات عن المجتمع المدروس، لذا فيجب على العينة إن تعكس خصائص كل مجتمع الذي أخذت منه (قنطجي،2019،ص186).

4.5.4. أدوات الدراسة:

الاستبيان:

استخدمنا في هذه الدراسة أداة الاستبيان وهي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين وهي أداة تعرف على أنها تقنية لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربة رقمية (التل، 2007، ص58).

ولقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان والتي تضمنت 34 عبارة منها 19 حول مستويات الثقافة التنظيمية و 15 حول الأداء الوظيفي.

قسمت العبارات المتعلقة بمستويات الثقافة التنظيمية إلى 3 محاور:

- ❖ **المحور الأول:** يتعلق بالمستوى الأول الناتج الصناعي حيث تضمن 7 عبارات (1-7).
- ❖ **المحور الثاني:** يتعلق بالمستوى الثاني القيم المتبناة حيث تضمن 6 عبارات (8-13).
- ❖ **المحور الثالث:** يتعلق بالمستوى الثالث الافتراضات حيث تضمن 6 عبارات (14-19).

خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل على الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية قمنا باختيار المنهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة الدراسة التي تتكون من 85 فرد وكذا الأدوات المستعملة في الدراسة الملاحظة والاستبيان.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد ما تم استعراض الجانب النظري للموضوع والتطرق لمختلف المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية و الأداء المهني.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية التي تم تناولها على مؤسسة ،وتم اختيار مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد كنموذج للدراسة.

وسنحاول في هذا الفصل حساب وتحليل النتائج المتوصل إليها من توزيع الاستبيان وتفرغها في برنامج SPSS.

5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

1.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: توجد علاقة بين مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة مستوى النتاج الصناعي بالأداء المهني في مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (10) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني.

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
النتاج الصناعي والأداء	0.545	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.545 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني.

وقد جاءت هذه النتائج للدلالة على أن تصرفات الإنسان كالاختقالات والشعائر داخل المنظمة والقصاص والطقوس والرموز لها اثر كبير في تطوير الأداء وكذا العمل براحة في المنظمة وأيضاً لوجود راحة بين الموظفين يجع سببها لقابلية التواصل الاجتماعي والتجمعات والحفلات والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مما ساعد في تحقق الفرضية حسب رأي الباحثين ومما استنتجناه من خلال الدراسة الاستطلاعية.

وقد توافقت نتيجة دراستنا مع دراسة عبد الرؤوف حجاج وقواميد بوبكر في وجود علاقة بين مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني يرجع سببها إلى عامل البيئة حيث أن البيئات كانت مشابهة وفي بلد واحد الجزائر حيث تكون العادات والمعتقدات مشابهة إلى حد كبير وتكون المنافسة بين المؤسسات مما يؤدي لتشابه البيئة المدروسة.

2.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني في مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (11) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني:

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
القيم المتبناة والأداء	0.714	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.714 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة بين مستوى القيم المتبناة والأداء المهني.

ترجع هذه النتائج على حسب رأي الباحثين للنمط السلوكي للعاملين كما تحدد كل ما هو متعارف عليه وما هو مقبول وغير مقبول في المؤسسة، وخذا ما يحدد مجموعة القيم التي على المنظمة تبنيها وتحديدها مسبقاً وتوضيحها للأفراد داخل المؤسسة والعمل بها ومما

ساعد في تحقق العلاقة وجود قيم داخل المنظمة كوجود روح التعاون والمساعدة في المؤسسة وحفاظها على الروح الطيبة وبناء العلاقات بين الأفراد وحرية اتخاذ القرارات.

وقد توافقت دراستنا مع الدكتور عبد العزيز بن سلطان العنقري في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عند مستوى القيم المتبناة لأهمية القيم المتبناة لوجود قيم في المنظمات تساهم في رفع الإنتاجية وتقبل الفرد لوظيفته.

3.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني في مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني:

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
الافتراضات و الأداء	0.717	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.717 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني.

ويمكن أن نرجع الأسباب أولاً لاهتمام المدراء داخل المؤسسة التكوينية بتوجيه الأفراد وإرشادهم وفقاً للمعايير المطبقة وثانياً التركيز على تقادي الأخطاء بما يتناسب مع مصالح المؤسسة والعمال واعتبار أن الخطاء مصدر من مصادر التعلم، كما أن حرص الأفراد على تقديم أفكار تساهم في تطوير المؤسسة سبب من أسباب وجود هذه العلاقة بين مستوى الثقافة "الافتراضات والقيم الأساسية" والأداء.

وقد جاءت هذه النتائج لتثبت أيضاً أن اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية وكذا زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتطويرها.

حيث توافقت دراستنا مع دراسة عبد الباسط قرعي وليد بن بردي التي كانت تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني للعاملين في المؤسسات الخاصة في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني عند مستوى الافتراضات والقيم الأساسية.

كما توافقت دراستنا مع دراسة عكاشة اسعد محمد احمد حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء في شركة paltel من حيث الأنماط السلوكية للأفراد والقيم التنظيمية في المؤسسة.

4.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني من خلال نموذج ادغار شين Edgar Schin وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة بين الثقافة التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد بالجلفة. والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء المهني.

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
الثقافة التنظيمية و الأداء	0.724	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.724 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء المهني من خلال نموذج Edgar Schin ادغار شين.

هذا يدل على وجود علاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء المهني من خلال نموذج ادغار شين بحيث كلما زادت مستويات الثقافة التنظيمية لدى العمال كلما زاد الأداء المهني في المؤسسة التكوين المهني تريكي خالد بالجلفة ويرجع هذا لمدى أهمية الثقافة التنظيمية بمستوياتها (النتاج الصناعي، القيم المتبناة، الافتراضات أو القيم الأساسية) لدى عمال مؤسسة التكوين المهني.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بالأهمية التي تكتسيها الثقافة التنظيمية بالنسبة للموظف خلال أدائه المهني داخل المؤسسة.

وأيضاً جاءت هذه النتائج لتثبت أن مستويات الثقافة لها دور كبير في إنجاز العمل والزيادة من المردودية لأن العامل إذا ما توفرت لديه مجموعة من المعايير كالحرية في اتخاذ القرارات والإحساس بروح التعاون وتنظيم المؤسسة والحد من الأخطار ووجود الحوافز فإن الفرد يحاول تقديم جهد أكبر في المؤسسة.

ولقد توافقت دراستنا مع دراسة الأستاذ عبد الهادي حسين الهمداني حيث توصل الأستاذ لوجود علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المهني يرجع سببها لطبيعة وتوافق الدراستين من حيث الموضوع وطبيعة المؤسسة حيث كانت في المؤسسة العامة للاتصال.

كما توافقت أيضاً الدراسة مع دراسة الدكتور عبد العزيز بن سلطان العنقري الدراسة المطبقة على أمانة المحافظة بالطائف من حيث أسلوب الدراسة موضوع الدراسة وكذا نتائج الدراسة.

وقد توافقت أيضاً مع دراسة زيد صالح حسن سميع التي جاءت تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على الأداء المهني في دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية حيث وجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء المهني بالإيجاب يرجع الباحث سبب توافق الدراستين إلى أن الثقافة التنظيمية مهمة في المؤسسة.

رغم اختلاف المناطق وتنوع المؤسسات إلا أن قد لاحظنا وجود علاقة شديدة بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني وان لها اثر كبير في الرفع من الأداء المهني للعاملين هذا ما يبين الأهمية التي تكتسيها الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في المؤسسات.

5.5. النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليل إجابات أفراد العينة حول مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني توصلنا إلى النتائج التالية:

- (1). الثقافة التنظيمية تبنى أساسياتها داخل المؤسسة بناء على اعتقادات ومدركات وافتراسات السلوكيات داخل المؤسسة التي تفرض تعديل السلوك الأدائي للعمل.
- (2). الثقافة التنظيمية عنصر مهم لرفع من أداء العاملين في المؤسسات.
- (3). أهمية وجود الثقافة التنظيمية داخل كل مؤسسة.
- (4). وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المهني حسب نموذج ادغار شين.
- (5). التحفيز ولعلاوات تساهم في رفع الإنتاجية.
- (6). إعطاء بعض الحرية للعاملين تساهم في الرفع من معنويات العاملين.
- (7). الحرمان من العلاوات يخفض من الزيادة في الإنتاجية.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء المهني بمؤسسة التكوين المهني تريكى خالد وقد اقتصرَت الدراسة على 85 استبيان وتم استرجاعها كلها تحتوي على 34 عبارة بين مقياسي الثقافة التنظيمية والأداء، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية بيرسون والفا كرومباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS من اجل اختبار فرضيات الدراسة وهذا من اجل جمع البيانات بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من استنتاج قبول الفرضيات ورفضها في حين تم قبول كل الفرضيات في هذه الدراسة.

الخاتمة

بعد الانتهاء من الدراسة بجانبها التطبيقي والنظري والتي كانت تحت عنوان "مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء حسب نموذج ادغار شين" حيث اخترنا مؤسسة التكوين المهني تريكي خالد -الجلفة- نموذجا للدراسة وكانت نقطة لانطلاق من التساؤل الرئيسي (هل توجد علاقة بين مستويا الثقافة التنظيمية والأداء حسب نموذج ادغار شين؟).

فالثقافة التنظيمية بمكوناتها ومستوياتها المادية والمعنوية تترك بصمة على المؤسسة وتكسبها سمة تميزها عن غيرها، كما توضح طريقة العمل والمعايير والأسس التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة من خلال نموذج ادغار شين والذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث ابتعاد (النتاج الصناعي، القيم المتبناة، الافتراضات أو القيم الأساسية).

المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع:

- ❖ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر بيروت، المجلد 14.
- ❖ ابوبكر مصطفى محمد، 2003، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- ❖ ارترينا، 2013، أعمال إدارية، hr management.
- ❖ باشا مامون، ثابت سفيان، 2019، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية مذكرة لنيل شهادة ماستر-تبسة- ص43.
- ❖ بطاح احمد، 2006، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، المنهل.
- ❖ بن عزو فردوس، 2016، التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ورقلة.
- ❖ بوعمامة فارس احمد، زردومي احمد، 2009، المهارة القيادية ودورها في الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.
- ❖ تركي عبد الله، 2015، الثقافة التنظيمية في جامعة جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي.
- ❖ التل وائل عبد الرحمن، 2007، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الحامل للنشر والتوزيع.
- ❖ الشبتي محمد بن عبد الله، 2023، إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الأداء) دار الخليج للنشر والتوزيع.
- ❖ ثناء عبد الكريم، 2017، ص11، محاضرة وظائف المنظمة و وظائف الإدارة قسم إدارة بيئية، جامعة بابل، العراق.
- ❖ الجوهري محمد، 2009، الثقافة والحضارة اختلاف النشأة والمفهوم al manhal.
- ❖ حريم حسين، 2009، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ الحسن راوية محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ❖ الحمداني عبد الهادي حسين، 2022، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 7 العدد 5.
- ❖ حمودة عبد الناصر محمد علي، 2005، إدارة التنوع الثقافي الموارد البشرية، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- ❖ خلود الزهرة، سبتمبر، 2013، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، دار النشر مجلة الاقتصاد الجديد.
- ❖ خيرى أسامة، 2017، ص71، التميز التنظيمي، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ دادولا عبد الرحمن وماهاما عبد الحليم، 2023، نشأة وتطور الثقافة التنظيمية، jawam.com.
- ❖ دليو فضيل، 1997، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
- ❖ الركابي كاظم نزار، 2004، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- ❖ زرنوح احمد، 2005، الأداء في المنظمة، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- ❖ زرواتي رشيد، 2012، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زعياش للطباعة والنشر ط4، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- ❖ الزهراني عبد الله بن عطية، 2006، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- ❖ سالم النياس، 2006،، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- ❖ سلاطنية بلقاسم، 2012، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية el menhal.
- ❖ سلطان محمد سعيد أنور، 2004، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- ❖ الشهري فوزي، 2018، HR manage at ALJABR financing corporation.
- ❖ الصيرفي محمد، 2005، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس للنشرة والتوزيع، مصر.
- ❖ ضبع مريم، 2023، محاضرة منهجية ماستر 2 جامعة الجلفة.
- ❖ عاشوري احمد صقر 1983، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
- ❖ قنطجي عامر، 2019، منهجية البحث العلمي، yazouri group for publication and distribution.
- ❖ عباس انس عبد الباسط، 2011، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لطبع والتوزيع، عمان اردن.
- ❖ عبد الإله سمير يوسف محمد، 2006، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ❖ عبد الرحيم سناء، 2005، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، إدارة الأعمال، بغداد.
- ❖ العريفي منصور محمد، 2009، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركة التامين، اليمن.
- ❖ العميان محمد سلمان، 2009، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ❖ عنصر يوسف، 2005، خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي، رسالة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ❖ عيساوي وهيبه، 2012، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان.
- ❖ الغامدي منصور جمعان، 2013، التطوير التنظيمي (أساسيات ومداخل واستراتيجيات) الرياض.
- ❖ الفروخ فايز عبد الرحمان، 2010، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء، المنهل.
- ❖ القاسم جمال الدين محمد، 2006، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- ❖ القحطاني محمد بن دليم، 2023، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، Blurbincorporated.
- ❖ قطامين احمد، 2001، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلان للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ قيرة إسماعيل وسلاطنة بلقاسم، 2008، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ كرميش كهينة، 2019، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ روح التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، برج بوعريبيج، الجزائر.
- ❖ ماجدة العطية، 2003، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان.
- ❖ المربع صالح بن سعد، 2008، القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، العربية للعلوم الأمنية الدراسات العليا قسم علوم الغارية، الرياض، السعودية.
- ❖ مصطفى احمد السيد، 2002، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، القاهرة.
- ❖ مصطفى محمود ابوبكر، 2008، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية.

- ❖ نظام العمل السعودي المادة الثانية، 2023.
- ❖ الهمشري عمر احمد، 2002، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
- ❖ يحيى عبد المالك، 2017، الثقافة التنظيمية الدلالات والإبعاد، مجلة الأفق للعلوم العدد السادس، جامعة الجلفة.
- ❖ Edgar schin, 2006, organisationnel culture and leadership 4th édition.
- ❖ jean François souterrain, 2006, organisation et gestion l'entreprise, copyright édition foucheur, paris.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	مقياس الثقافة التنظيمية	01
63	العبارات السلبية والايجابية لمقياس التنظيمية	02
63	طريقة التصحيح	03
64	طريقة الاجابة	04
64	توزيع محاور على مقياس الثقافة التنظيمية	05
66	نتائج الصدق الظاهري	06
67	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس	07
68	معاملات ثبات مقياس الثقافة التنظيمية	08
68	معاملات ثبات محاور مقياس الثقافة التنظيمية	09
74	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى النتاج الصناعي والأداء المهني.	10
75	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين عند مستوى القيم المتبناة والأداء المهني.	11
77	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الافتراضات أو القيم الأساسية والأداء المهني	12
78	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مستويات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.	13

الملاحق

مقاييس الدراسة



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة



مقياس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني

سيدتي الكريمة سيدي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ؛

بين يديك دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني " وعليه نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية، مع التأكيد على أن جميع الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

توجيهات:

-قراءة العبارات جيدا قبل الإجابة؛

-وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة؛

-لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة؛

-عدم كتابة الاسم على هذه الوثيقة.

الباحثين

مقاييس الدراسة

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

-1 الجنس:

ذكر أنثى

-2 السن:

من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

-3 المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي

دراسات عليا

-4 الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

مقاييس الدراسة

المحور الثاني: مقياس الدراسة

أولاً: مقياس: الثقافة التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					التزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المتاحة	01
					سلوكياتي الايجابية تساهم في تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	02
					يوجد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	03
					تتظر مؤسسة التكون للفرد بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة	04
					لا ترعي المؤسسة أهمية لسلامة الموظفين	05
					أقوم ببذل جهود من أجل تحقيق الانجازات اللازمة	06
					غالبا ما تتأخر المؤسسة في تقديم العلاوات والترقيات للموظفين	07
					يوجد لدي حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	08
					لا تشجعني المؤسسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الأهداف	09
					العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة يجسدها روح التعاون والتكامل	10
					تحافظ المؤسسة على علاقات العمل الطيبة بين العمال	11
					لدي قناعة بأهمية المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات	12
					لدي حرية في تبادل الأفكار مع زملائي الموظفين	13
					أتهاون في انجاز مهامي في المؤسسة	14
					المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة لي	15
					الأعراف السائدة في المؤسسة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	16
					ينظر المدراء والمشرفين للخطأ على انه مصدر من مصادر التعلم	17
					لا تهتم المؤسسة بمصالح العمال	18
					احرص على تقديم فكار من اجل تطوير المؤسسة	19

2/ ملحق نتائج خصائص افراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المؤهل الخبرة.المهنية

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة.المهنية
N	Valide	85	85	85	85
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	54	63,5	63,5	63,5
	أنثى	31	36,5	36,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	10	11,8	11,8	11,8
	من 31 إلى 40 سنة	39	45,9	45,9	57,6
	من 41 إلى 50 سنة	26	30,6	30,6	88,2
	أكبر من 51 سنة	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	2,4	2,4	2,4
	ثانوي	25	29,4	29,4	31,8
	جامعي	47	55,3	55,3	87,1
	دراسات عليا	11	12,9	12,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	21	24,7	24,7	24,7
	من 6 إلى 10 سنوات	19	22,4	22,4	47,1
	من 11 إلى 15 سنة	19	22,4	22,4	69,4
	أكثر من 16 سنة	26	30,6	30,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

3/ ملحق نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية الفرعية 1: بعد النتاج الصناعي

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأداء.الوظيفي بعد1.ثقافة=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الأداء.الوظيفي	بعد1.ثقافة
الأداء.الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	85	85
بعد1.ثقافة	Corrélation de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الفرعية 2: بعد القيم المتبناة

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأداء.الوظيفي بعد2.ثقافة=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الأداء.الوظيفي	بعد2.ثقافة
الأداء.الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	,714**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	85	85
بعد2.ثقافة	Corrélacion de Pearson	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الفرعية 3: بعد الافتراضات أو القيم الأساسية

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأداء.الوظيفي بعد3.ثقافة=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الأداء.الوظيفي	بعد3.ثقافة
الأداء.الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	,717**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	85	85
بعد3.ثقافة	Corrélacion de Pearson	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4/ ملحق الفرضية العامة للدراسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاداء.الوظيفي الثقافة.التنظيمية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		الاداء.الوظيفي	الثقافة.التنظيمية
الاداء.الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	85	85
الثقافة.التنظيمية	Corrélation de Pearson	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).