

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين

- دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. بلعادي براهيم

إعداد الطلبة:

*دلروم سوسن.

السنة الجامعية 2016-2017



شكر وقدير

الحمد لله رب العلمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد النبي
الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أمانني على إنجاز هذا البحث والذي يسر
لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم لإتمام هذا البحث، فالشكر لله أولاً
ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور: "بلعادي ابراهيم"، على
تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها
الأثر الكبير في إتمام هذا البحث

وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم،
وأخر دعوتي الحمد لله رب العالمين

الأهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين
حفظهما الله

كما أهديه إلى خالتي الغالية التي كان لها الدور الكبير في
وصولي إلى هذه المرحلة

وأهديه كذلك إلى كل باحث عن المعرفة والعلم وفي كل مكان

الفهرس

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
بسملة	
الشكر والتقدير والإهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
المقدمة	أ - ب
الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للبحث	
أولاً: الإطار النظري للبحث	2
1- الإشكالية	2
2- الفرضيات	4
3- تحديد المفاهيم	4
4- المقاربات النظرية	10
5- نظريات الثقافة التنظيمية	14
ثانياً: الإطار المنهجي للبحث	17
1- منهج البحث	17
2- تقنيات البحث	18
3- مجالات البحث	20
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	24
ثانياً: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية	24
1- مكونات الثقافة التنظيمية	24
2- أبعاد الثقافة التنظيمية	27
ثالثاً: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية	28
1- أنواع الثقافة التنظيمية	28
2- خصائص الثقافة التنظيمية	30
رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية	31
1- أهمية الثقافة التنظيمية	31
2- وظائف الثقافة التنظيمية	32

قائمة المحتويات

33	خامسا: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
33	1- طرق اكتساب ثقافة المنظمة
34	2- طرق المحافظة عليها
35	سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة
35	1- الثقافة التنظيمية والفعالية
35	2- تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة
36	3- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي
37	4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية	
39	أولا: الأداء الوظيفي
39	1- أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
39	أ- أنواع الأداء الوظيفي
40	ب - محددات الأداء الوظيفي
41	2- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
41	أ- عناصر الأداء الوظيفي
42	ب- أبعاد الأداء الوظيفي
43	3- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
43	أ- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
43	ب- أهداف تقييم الأداء
45	4- طرق ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي
45	أ- طرق تقييم الأداء الوظيفي
50	ب- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
52	5- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي
53	ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
53	1- تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي
54	2- تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي
55	3- تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي
الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة	

قائمة المحتويات

59	أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية
59	1- البيانات الشخصية
62	2- بيانات متعلقة بالابتكار والابداع
72	3- بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي
80	4- بيانات متعلقة بمنظومة الحوافز
88	ثانيا : النتائج العامة للدراسة
93	الخاتمة
95	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	59
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	60
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	61
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	62
07	يوضح مدى التشجيع على المبادرة والتجديد	62
08	يوضح نوعية التشجيعات	63
09	يوضح مدى جدية المسؤولين في تقبل الأفكار الجديدة والمبادرات	63
10	يوضح نوعية الجدية الممنوحة للعاملين في المؤسسة	64
11	يوضح مدى توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها	65
12	يوضح كيفية توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها	65
13	يوضح مدى سعي المسؤول لإشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار	66
14	يوضح مدى فناعة العاملين بدور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز	66
15	يوضح مدى اعتقاد العامل بأن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد للمؤسسة	67
16	يوضح كيفية تحقيق أداء متميز من خلال جماعية العمل	68
17	يوضح مدى قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم	68
18	يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار لنتائج هذه الاجتماعات	69
19	يوضح مدى اهتمام ومتابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي	69
20	يوضح مدى اقتراح العامل مبادرة معينة	70
21	يوضح مدى تشجيع هذه المبادرات	70
22	يوضح سبب عدم تقديم مبادرة معينة	71
23	يوضح دور التشجيع على الابتكار والمبادرة في خلق التميز في أداء العامل	71
24	يوضح مدى سهولة تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة	72

قائمة الجداول

72	يوضح مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة	25
73	يوضح مدى وضوح السياسات والإجراءات بالنسبة للعاملين	26
73	يوضح مدى مساعدة القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين	27
74	يوضح كيفية مساهمة القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين	28
75	يوضح مدى مرونة الإجراءات والسياسات المعتمدة في المؤسسة	29
75	يوضح مدى ميل العامل للاستمرار في أداء عمله حتى في غياب الرقابة الإدارية	30
76	يوضح مفهوم إتقان العمل بالنسبة للعامل	31
76	يوضح مدى احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج	32
77	يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل	33
77	يوضح مدى بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة	34
78	يوضح سبب عدم انجاز وتأدية العمال لمهامهم حسب المعايير المحددة	35
78	يوضح مدى تأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	36
79	يوضح مدى توفر العدالة في تطبيق اللوائح والإجراءات	37
80	يوضح مدى تشجيع الالتزام التنظيمي العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي	38
80	يوضح مدى فعالية منظومة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين	39
81	يوضح اقتراحات العمال لتحسين منظومة الحوافز	40
81	يوضح مدى سعي الإدارة الى تحسين علاقتها بالعمال	41
82	يوضح الكيفية التي تسعى من خلالها الإدارة لتحسين علاقتها بالعمال	42
82	يوضح مدى عدالة نظام الترقية في المؤسسة	43
83	يوضح أشكال التحفيز التي يتلقاها الذين يحققون أداء متميز	44
83	يوضح مدى قيام المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	45
84	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين جانب العلاقات الإنسانية بين العاملين	46
84	يوضح مدى شعور العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة	47
85	يوضح أسباب شعور العمال بالاستقرار والأمان الوظيفي	48

قائمة الجداول

85	يوضح مدى عدالة نظام الحوافز في المؤسسة	49
86	يوضح مدى توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل	50
86	يوضح مدى حرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين	51
87	يوضح مدى محافظة العمال على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز	52
87	يوضح مدى أهمية منظومة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	53
88	يوضح كيفية قيام المؤسسة بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي	54

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية	21
02	تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	36

المقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات الى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في العمال، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات، ويعتبر العنصر البشري أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لعمالها ثقافة تنظيمية تساعد على القيام بأدوارهم على أكمل وجه لذا فإن ثقافة المنظمة لها جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها الهام في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، وعليه أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين على حد سواء بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة من خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي يسهم في دعم فعالية الأداء، لذلك لا تسعى المنظمات الى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط بل أيضا لتنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم.

ولهذا فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من طرف منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال من خلال تنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.

وعلى هذا الأساس فقد تولدت لدينا الرغبة في معالجة موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من أجل التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بينهما ولفت الانتباه لدراسة مثل هذه الموضوعات خاصة وأن الاهتمام بالثقافة التنظيمية نادر في المؤسسات الجزائرية بالرغم من دورها في خلق مناخ عمل يشكل دافع وحافز للعامل لتحسين أدائه الوظيفي.



ولتحقيق غرضنا فقد اخترنا تقديم عملنا هذا في أربعة فصول منسجمة اعتمدنا فيها الانتقال من العام الى الخاص ومن النظري الى الميداني حفاظا على التدرج والتسلسل المنطقي والتساند الوظيفي للفصول، فبعد المقدمة جاء الفصل الأول الذي تم تخصيصه لعرض الجانب النظري والمنهجي، حيث احتوى الجانب النظري على إشكالية البحث، فرضيات البحث، تحديد المفاهيم، المقاربات النظرية، نظريات الثقافة التنظيمية، في حين جاء الجانب المنهجي لتوضيح منهج البحث، تقنياته، مجالات الدراسة.

والفصل الثاني خصص للثقافة التنظيمية وقد اشتمل على التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مكوناتها وأبعادها، أنواعها وخصائصها، أهميتها ووظائفها، طرق اكتسابها والمحافظة عليها، تأثيرها على المؤسسة.

والفصل الثالث تم التطرق فيه الى الأداء الوظيفي، أنواعه ومحدداته عناصره وأبعاده، أهميته وأهداف تقييم الأداء الوظيفي، طرقه ومعوقاته، إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ثم تناولنا فيه تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لتوضيح تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي، تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي وأخيرا تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي.

والفصل الرابع أي الميداني خصص لتحليل ومناقشة البيانات الميدانية واستخلاص بعض النتائج العامة للدراسة.

وأخيرا تم وضع خاتمة الدراسة مع إرفاق قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي

للبحث

أولاً: الإطار النظري للبحث

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- تحديد المفاهيم
- 4- المقاربات النظرية
- 5- نظريات الثقافة التنظيمية

ثانياً: الإطار المنهجي للبحث

- 1- منهج البحث
- 2- تقنيات البحث
- 3- مجالات البحث

أولاً: الإطار النظري للبحث

1- الإشكالية:

في ظل بيئة القرن الحادي والعشرين والتي تتسم بدرجة فائقة من التطور التكنولوجي المتسارع وتغير احتياجات ورغبات الأفراد وتعدد أشكال واستراتيجيات المنافسة وعدم استقرار الأوضاع السياسية، الاقتصادية والاجتماعية فإن نجاح أي منظمة يرتبط في المقام الأول بقدرتها على تحقيق الاستجابة والتوافق الفعلي مع هذه المتغيرات¹.

إن منظمات الأعمال تقوم بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة التي تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث وتعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن قيم الموظفين وسلوكهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، وكما هو معلوم فإن لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، وعلى هذا الأساس فقد جاءت العديد من الدراسات والبحوث لتؤكد أهمية التعرف على ماهية وطبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة في أي منظمة عامة كانت أو خاصة وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، وذلك لما له من انعكاسات إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء عاملاتها وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية على حد سواء².

وفي الحقيقة أن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماماً عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى العالمية، ولقد كان النجاح مبنيًا على مبادئ وقيم مختلفة ذلك

¹ جمال الدين المرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص5

² أبو الشرش كمال: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص5

لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر، ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة على أساس أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها المستمدة من النظم والقيم التي تحكمها.¹

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل مناسب وفعال وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، كما تساهم في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات فالأداء التنظيمي للمنظمات والانجاز الفردي لموظفيها يخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعد من أهم العوامل المتحكمة والمؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية²

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضائها، فهي تعبر عن هوية وروح التنظيم بما يتضمنه من اعتقادات وتوقعات وانتظارات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة، لذلك فإن تماسك وسيادة الثقافة في المنظمة يعتبر من المحددات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من أفراد وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية ووفقاً لهذه النظرة فإنه من الضروري إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية من جهة وبما يحقق الانتماء ويضمن البقاء لموظفيها من جهة ثانية³.

لذلك فإن المنظمات تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الفرد هو ثروتها الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها مما يؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وذلك من خلال الفهم الأمثل للكيفية التي تؤدي

¹ المرجع السابق، ص 6

² محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311

³ المرجع السابق، ص 312

بها الوظائف والأعمال مما يسهم بدوره في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة وبمنحها مقومات القوة والتنافس الكافيين لخلق ميزة تنافسية منفردة لها ¹.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الآتي كتساؤل مركزي موجه لبحثنا هذا:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ؟
- و بهدف توضيح هذا التساؤل المركزي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع لدى العاملين؟
- هل يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين ؟
- كيف تؤثر منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً وفعالاً على الأداء الوظيفي للعاملين .

الفرضيات الفرعية :

- إن المؤسسة التي تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع لدى العاملين تؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي.
- أن الالتزام التنظيمي باعتباره جزء مهم من الثقافة التنظيمية فإنه يساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين.
- أن منظومة الحوافز باعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعاملين.

3- تحديد المفاهيم:

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة ولولا وجود المفاهيم لما استطاع العلماء تكوين فرضياتهم ونظرياتهم وقوانينهم إنها تمثل همزة وصل بين النظرية والميدان فهي أدوات فكرية تعد بمثابة مفاتيح لفك مختلف خبايا الواقع الميداني بطرحه للتحليل، لذلك يجب على الباحث منذ بداية بحثه التفكير في تحديد المفاهيم المتداولة في بداية بحثه ليكون القارئ على بينة منها ويفهم الفرضيات والنتائج المتوصل إليها لأنه متى أوصل الباحث فكرته من خلال تحديده

¹ بو الشرش كمال: مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7

لمفهوم معين يستطيع الذي يقرأ بحثه أن يفهم ماذا يقصد بهذه الدراسة، لهذا فإن تحديد المفهوم مهم جداً بالنسبة للبحوث العلمية، ومن المفاهيم الأساسية في بحثنا هذا والتي يتوجب علينا عرضها وتحديد معناها يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركبة التي تفرق الثقافة بالتنظيم لذلك كان لا بد من تحديد أبعاده المختلفة من تحليل مفردات هذا المفهوم وصولاً لتحديد مكوناته المختلفة بوضوح ولهذا فإنه من الضروري التعرف أولاً على مفهوم الثقافة التي تعتبر من المفاهيم المعقدة والتي وردت بشأنها العديد من التعريفات ثم الانتقال إلى مفهوم التنظيم لنصل في الأخير إلى تحديد دقيق لمفهوم الثقافة التنظيمية.

1- مفهوم الثقافة :

● **لغة:** من المصدر ثقف: أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وقام به وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من بعد اعوجاج.¹

● **اصطلاحاً:** من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "taylor" القائل " بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع ".²

و يعرفها " ريد فيلد" بأنها مجموعة المفاهيم والمدرجات المصطلح عليها في المجتمع والتي تظهر في الفن والحرف والتي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية. "³

و تعرف الثقافة في علم الاجتماع " بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم، وقوانين، وعادات وغير ذلك ".⁴ ومنه تظهر صحة تعقد المفهوم وتشعبه ولذلك كان من الضروري تحديده بدقة.

¹ عدنان أبو مصلح: " معجم علم الاجتماع"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص159.

² ناصر دادي عدون: " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 106-

³ عدنان أبو مصلح : " مرجع سبق ذكره"، ص 158.

⁴ المرجع السابق، ص 158.

2- مفهوم التنظيم :

- لغة: من مصدر نظم، تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسق معين.¹
- اصطلاحاً: يعرف " تالكوت بارسونز " التنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة ".²
- و يعرف " أميتاي أنزيوني " التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ".³
- ويتشابه تعريف كل من " بارسونز وأنزيوني " للتنظيم مع تعريف " ميتشيل ريد " للتنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية وإشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة ".⁴
- نجد أن هذه التعريفات تشترك جميعها في نفس النقطة وهي أن التنظيمات تنشأ بغرض تحقيق هدف معين.

3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

• اصطلاحاً :

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات ".⁵
- كما تعرف بأنها " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ".⁶
- ويعرفها " شرمهون " بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة ".⁷

¹ معجم الكنز العربي - عربي، منشورات عشاش الجزائر، 2003، ص 348.

² طلعت إبراهيم لطفى: " علم اجتماع التنظيم "، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1993، ص 9.

³ المرجع السابق، ص 9

⁴ المرجع السابق، ص 9

⁵ جمال الدين المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 13

⁶ المرجع السابق، ص 13

⁷ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 311

ويرى وليام أوشي " بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية الى العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها بطريقة يفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطياب اثر¹.

في حين يرى " شين " أن الثقافة التنظيمية " هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها².

نجد انه مهما تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة لثقافة المنظمة.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة فهي تعبر عن المبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتنفرد من خلالها والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات.

ب- مفهوم الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب من مفهومي الأداء والوظيفية ويعتبر من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، وبغرض الوصول الى تحديد واضح ودقيق لهذا المفهوم فإنه من الضروري التعرف أولاً على مفهوم الأداء ثم مفهوم الوظيفة ليتسنى لنا في نهاية المطاف الوقوف عند مفهوم الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء:

- لغة: من مصدر أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى العمل، قام به³.

¹ وليام جي أوشي: " النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z"، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 62

² سعد غالب ياسين: " الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، مصر، 1998، ص 147

³ معجم الكنز العربي عربي، مرجع سبق ذكره، ص 11

• اصطلاحاً: يعني النتائج العملية، أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال¹.

ويعرف الأداء بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية².

ويرى على السلمي " أن الأداء هو الرغبة والقدرة بتفاعلا معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"³.

كما يعرف بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴.

إن مفهوم الوظيفة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم أخرى قريبة جداً منه بحكم انتمائه لنفس الحقل المفهمي، لهذا وبغرض توضيح أكثر هذا المفهوم أي الوظيفة ارتأينا التطرق أولاً لمفهوم الدور والمكانة لنصل بعدها لمفهوم الوظيفة ثم مفهوم الأداء الوظيفي.

2- مفهوم الدور:

• لغة: قام بدور، لعب دوراً أي الاضطلاع بمهمة⁵.

• اصطلاحاً:

يعرف الدور " بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين

¹ أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: " معجم مصطلحات القوى العاملة "، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، 1984، ص 166.

² عبد الباري إبراهيم درة: " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، عمان، 2003، ص 22

³ المرجع السابق، ص ص 25-26

⁴ محمد سعيد أنور سلطان: " السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219

⁵ المنجد الأبجدي: ط5، دار المشرق، بيروت، 1983، ص 39

للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"¹.

كما يعرف بأنه " نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقدها الآخرون كما يعتقدها الفرد نفسه"².

3- مفهوم المكانة:

• لغة: من مكن يمكن، مكانة ومكن الرجل عند الناس: صار ذا منزلة ورفعة وشأن³.

• اصطلاحاً:

هي موقع الفرد كما يدركه هو بالمقارنة مع الآخرين في الجوانب الاقتصادية والعقلية والاجتماعية والجمالية والأخلاقية والانفعالية وتحدد المكانة نتيجة لظروف البيئة الداخلية للفرد⁴.
و تعرف أيضاً على أنها المنصب أو الموقع الذي يحتله الفرد ضمن البناء الاجتماعي والذي يتحدد من خلال التعليم والدخل أو المهنة أو المستوى الثقافي⁵.

4- مفهوم الوظيفة:

• لغة: ما يقدر من عمل في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة⁶.

• اصطلاحاً :

هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر⁷.

¹ أحمد زكي بدوي: " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395

² محمد عاطف غيث: " قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 392

³ المنجد الأبجدي: مرجع سبق ذكره، ص 245

⁴ طوبيا نهى عبودي، " المكانة النفسية والاجتماعية لدى طلبة الجامعة من ذوي مركز السيطرة الداخلي والخارجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، 1994، ص 26.

⁵ نظمي فارس كمال: " الاعتقاد بعدالة العالم وعلاقته بالثقافة الاجتماعية المتبادلة لدى طلبة الجامعة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، 2001، ص 136.

⁶ المعجم الوسيط، 1042/2.

⁷ البرعي محمد، التويجري محمد: " معجم المصطلحات الإدارية"، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1999، ص 185.

وتعرف بأنها كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية¹.

5- مفهوم الأداء الوظيفي:

إصطلاحا:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"².

كما يعرف بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفية التي يشغلها أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"³.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية مما يجعل المنظمة تحقق من خلاله الأهداف المسطرة .

4- المقاربات النظرية:

والمقصود بها المداخل النظرية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته والتي تمكنه من جمع جزئيات بحثه ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي، بحيث نستطيع القول أن اغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، قد أشارت بطريقة أو بأخرى إلى الثقافة التنظيمية، ومحاولة لمجارات الاتجاهات التي تناولت الموضوع، فقد تم اختيار المقاربات النظرية التالية:

¹ المرجع السابق، ص 185.

² رواية محمد حسن: " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

³ هلال محمد عبد الغاني حسن: "مهارات إدارة الاداء"، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996، ص 48.

أ- مدخل البنائية الوظيفية:

تكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات والخلل الوظيفي، الاتفاق والوعي الاجتماعي، ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسيولوجية الحديثة، وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى تالكوت بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق الى أنساق اجتماعية وثقافية وشخصية حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها ولا سيما أنه أعطي لها مزيد من الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث فعرف الثقافة على أنها: "نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة انساق التفاعل الاجتماعي البشري"، وحاول بارسونز أن يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي انساق الأفكار والمعتقدات، انساق الأفكار والرموز التعبيرية، أنساق التوجيهات القيمية أو الأنماط التكاملية، أثناء تحديد بارسونز لطبيعة مكونات النسق الاجتماعي أشار الى النسق الثقافي على أنه مجموعة المعايير والنماذج والقيم والأيدلوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة.¹

انطلاقاً من تصور بارسونز لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من انساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من اجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي ويتشكل لها على مر الزمن ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها.

إنّ فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته.

ب- مدخل العلاقات الإنسانية

تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الامبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية

¹ رايح كعباش: "علم الاجتماع التنظيم"، مخبر علم إجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 124-126.

وما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية، الى التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة غير الرسمية والعمليات الإشرافية، حيث رأى كل من "بول طومسون ودافيد ماكهوف " أنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية أن تجعل العمال أكثر إنتاجا عن طريق ضمان إشباع الحاجات الإنسانية أما هارزبرج فقد اعتقد أن العمال تزداد إنتاجيتهم أكثر لما تعطى لهم مسؤولية أكبر في انجازهم المهمة أو العمل بأكمله¹.

أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز وإثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين أن بلدهم وفر تجارب أو امثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال وكان السبب الدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم، فقد رأى كل من " ترانس ديلاونكيدي " أن لكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة، فهذه الثقافة تؤثر عمليا على كل شيء بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ الى الطريقة التي يلبس بها العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها، فالتنظيمات يمكن أن تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة.

إذن هذه النظرية تقطنت الى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج والأداء وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائهم مزيدا من الاهتمام².

ت- المدخل الاستراتيجي:

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بان المنظمة وليدة تكنولوجيايتها ثم تغيرت هذه النظرية فيما بعد الى اعتبار أن الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية، إن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فإن " ميشال كروزيه " يقول: في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرارية والبقاء، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير في المنظمات.

¹المرجع السابق، ص ص 127-131.

²المرجع السابق، ص ص 132-133.

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم وهي عند " ميشال كروزيه" تكمن في قدرة المنظمات على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات أو طرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة.

كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الاستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك " ميشال كروزيه" بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك¹.

إذن فالثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتجسد الهدف المشترك، فهذه القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض.

ث- نظرية Z: وليام أوتشي:

لقد ركز وليام أوتشي في نظريته على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، كما تتطوي هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعو إليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية Z أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم كما تقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص فيما يلي:

¹ محمد المهدي بن عيسى: " علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة"، ط1، بدون دار نشر، الجزائر، 2010، ص ص 48-50.

- الثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء

- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات وتعاون واهتمام ودعم الآخرين¹.

لقد ركزت على هذه النظريات لما لها من أهمية وارتباط وثيق بموضوع البحث وبالأخص نظرية Z لوليام أوتيشي التي تخدم موضوع البحث بدرجة كبيرة وتتماشى مع فرضياته لاهتمامها بالفرد العامل في منصبه وفي إطار الجماعة فمنحت العامل تحفيزات مادية ومعنوية دفعت الى زيادة في الإنتاج والولاء للمنظمة وحب العمل وزيادة الرغبة فيه، كما تسمح عملية المشاركة بتطوير المنظمة والشعور بالمسؤولية مما يدفعهم الى الابتكار والإبداع وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة والرضا عن العمل وهذا ما يؤدي الى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة على حد سواء .

و من خلال ما سبق نستنتج ان هذه النظرية تتلاءم الى حد كبير مع موضوع البحث من خلال تبنيها لمجموعة من الطروحات التي تخدم الدراسة بشكل فعال.

5- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى الكثير من العلماء والباحثين دراسات مختلفة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات الى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

أ- نظرية سجية الثقافة:

تدور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل

¹ بو الشرش كمال: مرجع سبق ذكره، ص 9.

المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹.

و قد كشفت بعض الدراسات ان الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات " باتسون " وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة " لنتون " فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لنتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى ان شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه².

ب- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويورد " وصفي " الى أن اويلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية³.

ت- نظرية روح الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسطير تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة⁴.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة

¹ عاطف وصفي: " الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 152.

² Linton. R. « the culture background of personality », new york, appletoncentry, 1979 p13.

³ عاطف وصفي: مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁴ سامية الساعاتي: " الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 240

المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرارية والتطور¹.

ث- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ويتمثل جوهرها في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وبإختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن الفكرة الإنسان عن العالم².

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

ج- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

ح- نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين، والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

¹ عاطف وصفي: مرجع سبق ذكره، ص 150

² سامية الساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص 241

خ- نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع¹.

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ إن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها وتحديد جماعة التنظيم هي الاطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف.

ثانيا: الاطار المنهجي للبحث:

1- منهج البحث:

إن للمنهج علاقة متينة بالموضوع، وإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد لحد ما المنهج المناسب لها

ويقصد بالمنهج " الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم، للوصول الى القضايا العلمية أي القوانين العلمية، أو هو الطريقة التي يبنى بها العلم قواعده ويصل الى حقائقه"².

والمنهج " هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي أن المنهج هو الإجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة"³.

¹ موسى اللوزي: " التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر، جامعة الاردن، 2002، ص ص 245-246.

² طلعت همام: " قاموس العلوم النفسية والاجتماعية "، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996، ص30

³ عبد الناصر جندلي: " تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص 24

وبالرجوع لموضوع بحثنا " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين " فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب الى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع عبر وصفها بدقة والتعبير كفيًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدارها أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى"¹.

وتتدرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية والتي لا تعتمد على مجرد جمع البيانات والمعلومات فقط وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها.

2- تقنيات البحث:

انه لمن الضروري أن يستعين كل باحث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بتقنيات معينة في جمع البيانات ولأن تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات الميدانية فإنها تمثل الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي، ولهذا فإن اختيار أدوات بحث ملائمة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة ولقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداتين لجمع البيانات وهما الاستمارة والمقابلة.

أ- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا وانتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة.

فهي " عبارة عن نموذج يضع مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين، للإجابة عنها يتم إعادتها مرة ثانية، الى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك بمساعدة الباحث للمبحوثين على فهم الأسئلة أو تدوين الإجابة عليها "².

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: " منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114

² عبد الله محمد عبد الرحمان: " علم الاجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001، ص

كما تعرف بأنها: " أداة للتحقق من خلال أسئلة توجه الى أفراد العينة ¹

وتعرف أيضا بأنها "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده ودون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه" ².

ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة قالمه وكانت تحتوي على أسئلة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية حيث اشتملت هذه الاستمارة على 54 سؤالاً بعضها مفتوح وبعضها مغلق بالإضافة الى عدد من الأسئلة المقترحة على الرغم من صعوبة تقييغها إلا أنها تسمح للمبحوثين بالتعبير عن الواقع وقد تضمنت استمارة البحث المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية
- المحور الثاني: بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع
- المحور الثالث: بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي
- المحور الرابع: بيانات متعلقة بمنظومة الحوافز

لقد قمنا بإجراء تجريب أولي لاستمارة بهدف معرفة الصعوبات التي قد تحول دون فهم المبحوثين للأسئلة، حيث تم توزيع خمس استمارات على عمال البنك ولم يكن هناك أي غموض وبالتالي تم الاحتفاظ بالشكل الأولي للاستمارة.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وتعرف المقابلة بأنها: " تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهم استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته وأدائه ومعتقداته...." ³.

¹ ربحي مصطفى العليان : " طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 91

² علي عبد الرزاق الجبلي وآخرون: " مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 244

³ عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: " مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص

وتعرف أيضا بأنها: "المحادثة الجادة والوجهة نحو هدف غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها وكل مقابلة لا بد أن تحتوي على عدة عناصر وهي التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة أي الباحث والمبحوث"¹.

وعليه يمكن تعريف المقابلة بأنها "أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأفراد المبحوثين قصد الحصول على بيانات كافية ذات علاقة باكتشاف العلل العميقة لدى الأشخاص أو ذات العلاقة بالتعرف من خلال الحالة الفردية لكل مقابلة على الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين. ولقد استخدمنا المقابلة أثناء زيارتنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث قمنا بمقابلة بعض العمال من أجل توضيح جوانب الاستثمار بمختلف المعلومات الضرورية عن البنك وكذلك هيكلها التنظيمي وجمع المعلومات الضرورية حول مؤسسة البحث.

3- مجالات البحث:

تقوم الدراسات العلمية في الحقل السيوسولوجي على ثلاث مجالات أساسية هي:

أ-المجال المكاني:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. و تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري .

ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة، وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني، وهو أيضا بنك تجاري يجمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، يقرض الأموال بأجال مختلفة ويعطي امتياز للمهن الفلاحية بمنحها قروض بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

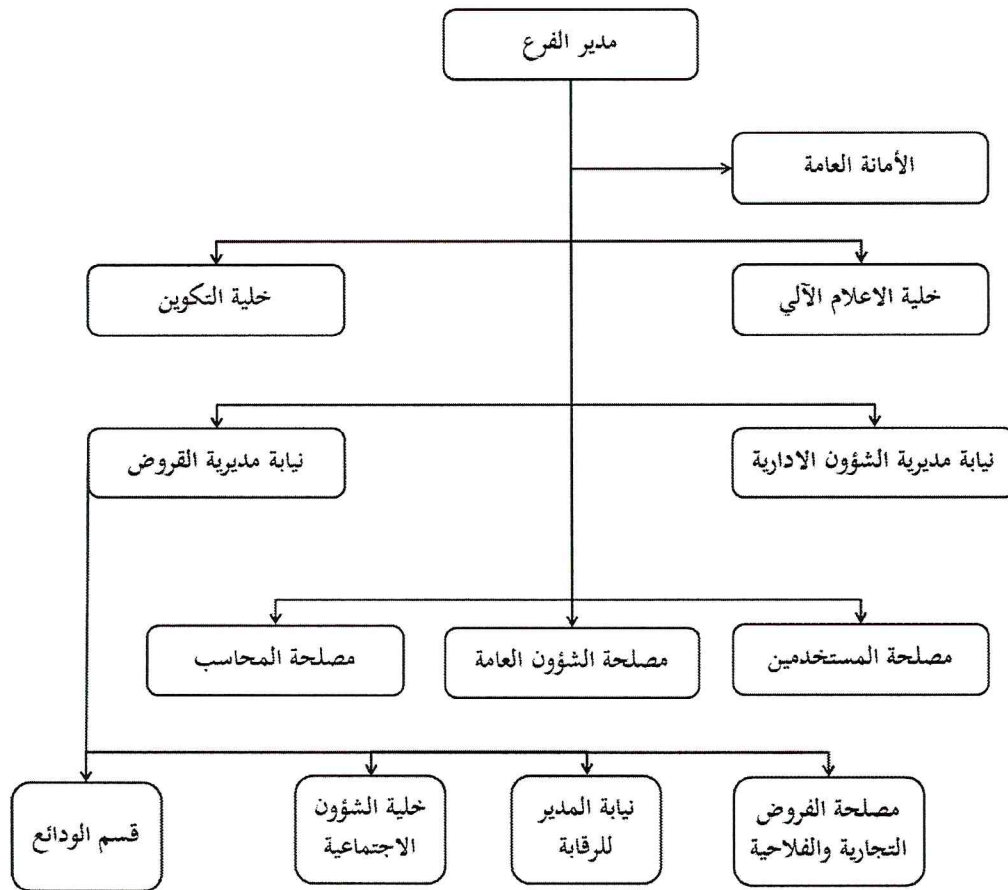
- هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية، وبعد عام 1988 تحول الى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، وبعد صدور القانون رقم 90/10 المؤرخ في 17 أفريل 1990، بشأن العملة والاقتصاد، أصبح احد البنوك العالمية التي تمول جميع القطاعات.

¹ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن،

- وفي عام 2005 قررت الحكومة تخصيص هذا البنك لتمويل القطاعات الفلاحية والزراعية والصيد والأنشطة المتصلة بها.

- الشكل القانوني لهذا البنك هو شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 330 مليار دج ويضع هذا البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة تضم وولايتي قالمة وسوق أهراس وهي بدورها تحتوي على 330 عامل على مستوى 9 وكالات: وكالة قالمة تضم 4 وكالات، وكالة سوق أهراس تضم 5 وكالات.

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



المصدر: وثائق البنك

ب-المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في شهرمارس 2017 في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة، وقمنا بدراسة استطلاعية للمؤسسة المعنية بالبحث في بداية شهر مارس وبعدها قمنا بتوزيع 30 استمارة على

الأفراد المعنيين مع تقديم الشروح اللازمة والمطلوبة حيث دامت هذه العملية على مدار شهر مارس أين استلمنا 30 استمارة بحث الموزعة على العاملين.

ج - المجال البشري:

وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديد من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في وحدات المجتمع

و نظرا لقلّة العمال بالمديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ارتأينا أن نقوم بمسح شامل للعاملين حيث كان عددهم 30 عامل و تم توزيع الاستمارة على كل المعنيين وتم استرجاع العدد الكامل للاستمارات.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثانياً: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

ثالثاً: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

خامساً: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

سادساً: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعة بذلك للبنى الأولى لهذا المفهوم، فيما كان يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات وفي مطلع التسعينات نزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما ترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم¹.

وتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات البيانية²، حيث ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من بينها نظرية Z، إذ تنطوي الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى، والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعوها نظرية Z، هي إعادة توجيه الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية Z أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم³.

ثانياً: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل

¹ محمود سلمان العميان: " مرجع سبق ذكره"، ص 37

² مصطفى محمود أبو بكر: " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 40

³ المرجع السابق، ص 40

ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لأخر¹.

وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الى ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي القواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة²

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي³.

- **الأعراف التنظيمية:** وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، فهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل. وهذه الاعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها⁴.

- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية⁵.

- **الأساطير والقصص والروايات:** يمكن تعريف الأساطير بأنها: " المعتقدات المشبعة او المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها او من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني " والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 265.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: " اهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.

³ خضير كاظم وآخرون: " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ط1، دار ثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 266.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: مرجع سبق ذكره، ص3.

⁵ خضير كاظم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 266.

- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.

- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، وتعرف الطقوس الجامعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة القيم الى العاملين اضافة الى تقوية الشعور بالانتماء.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الادارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين ادائهم الفردي¹.

في إطار ما سبق فإن مكونات الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها :

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- التوسع والانتشار: فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

- التميز والتفريق: سواء في الانتاجية او في الجودة او الربحية
- ثقافة المجتمع: فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافات الأفراد: ويظهر ذلك في المنظمات متعددة الجنسيات².

¹ سيد محمد جاد الرب: " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص ص

² سيد محمد جاد الرب: " السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم و بحوث إدارية مقدمة "، مطبعة العشيري، مصر ، 2005، ص 173.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة الى الأبعاد

التالية:

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين اعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، ومنه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة¹.

2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

يعتبر التسيير جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباطا وثيق بين الثقافة والتسيير فهي تقوم بتحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال².

3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية :

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية كما أن الثقافة التنظيمية التي

¹ أمل حمد الفرحان: " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، المجلة الاردنية للعلوم

التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003، ص 17

² بوفلجة غياث: " القيم الثقافية والتسيير"، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ص ص 9-

يراعيا أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على انجاز الاستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة¹.

4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين².

5- البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والدينامكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري³.

ثالثا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة الى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة الى أنواع، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع ويمكن القول أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية الضعيفة بالإضافة الى بعض التصنيفات الأخرى.

- الثقافة القوية :

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل الى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين إذ أنها تشير الى

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 422.

² المرجع السابق، ص 406.

³ امل حمد الفرحان: مرجع سبق ذكره، ص 19.

اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك ويشد بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي الى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي الى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة¹.

- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها، كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة احيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقينهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين².

وهناك تصنيفات أخرى للثقافة وهي:

- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم والالتزام.

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

- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل انجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

¹ ماجدة عطية: " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص329

² محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص31

- **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء¹.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول بها، وقيمها ومعتقداتها، وقد لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظراً لأن لكل منظمة خصوصيتها، وقد اختلفت رؤى الباحثون في هذا المجال وعموماً تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص ومن أهمها:

- هي تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

أ- **المكون المعنوي:** يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات.

ب- **المكون المادي:** يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة.

ت- **المكون السلوكي:** يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة.

- الثقافة نظام متكامل حيث تتجه باستمرار الى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة².

- الثقافة نظام مكتسب حيث أنها لا تنتقل من فرد الى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والتدريب.

- الثقافة نظام متطور ومتغير حيث أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها.

- ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية

¹ محمد أكرم العدلوني: " العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، لبنان ، 2002، ص ص 40-42.

² مصطفى محمود او بكر : مرجع سبق ذكره، ص 407

والنفسية والقدرة على التكيف مع البيئة الجغرافية¹.

- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا مخرجا تنظيميا في وقت واحد².

- درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

- درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

- درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- الهوية أي مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدة التي يعملون بها أو مجال تخصصهم

ودرجة أو مدى اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة³.

ومما سبق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية بالرغم من اتفاقها مع خصائص الثقافة الإنسانية بصفة عامة إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات.

رابعا: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

1- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن الثقافة تنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق تتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي⁴:

1- زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

¹ المرجع السابق، ص 407

² صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الأمنية " ، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008، ص52

³ ماجدة عطية: مرجع سبق ذكره، ص 326

⁴ بشير سر طاوي: " الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة"، ورشة عمل بنك ا، الاردن، 2002، ص2

- 2- تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات¹.
 - 3- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
 - 4- الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.
 - 5- تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات².
 - 6- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.
 - 7- تعد اطارا فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالها، علاقاتهم وانجازاتهم.
 - 8- تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.
 - 9- الاسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.
 - 10- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة اخرى.
- ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة³.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها⁴:

¹ موسى اللوزي: " التطوير التنظيمي"، ط2، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص131

² عبد الرحمان احمد الهيجان: " اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطيمتين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74 أبريل 1992، ص12

³ بشير سرطاوي: مرجع سبق ذكره، ص6

⁴ محمد السويدي: " مفاهيم علم اجتماع الثقافي ومصطلحا ته"، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص

- 1- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- 2- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك¹.
- 3- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 4- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيه له اسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
- 5- غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالية تفوق وتكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسساتهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.
- 6- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة.
- 7- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي بتقبل الثقافة التنظيمية السائدة.
- 8- تساعد أفراد الجماعة على التكيف بمكانتهم في المجتمع فهي التي تقم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة خصية لنمو الشخصية.
- 9- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك².
- 10- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الاشياء على نحو ما³.

خامسا: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

1- طرق اكتساب ثقافة المنظمة

يتم عادة انشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق:

¹ جيرالد جرينبرج وروبارت بارون: " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، ط7،

دار المريخ، الرياض، السعودية ، 2004، ص 630

² حسين حريم: " إدارة المنظمات منظور كلي"، مرجع سبق ذكره، ص 265

³ فلاح حسين عداي الحسيني: " الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعمالياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر ، غمان، الاردن ،

2000، ص ص 94-95

أولاً: يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ثانياً: يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

ثالثاً: في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظراً لإكسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المنظمة¹.

2- طرق المحافظة عليها:

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والإبقاء عليها وهي²:

- الإدارة العليا: تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.. الخ.

- اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضاً بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

- المخالطة الاجتماعية: عند القيام باختيار عناصر جديدة من المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة³.

¹ ماجدة عطية: مرجع سبق ذكره، ص 333

² محمود سلمان العميان: " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط2، دار وائل ، عمان ، الاردن، 2004، ص 319

³ المرجع السابق، ص 320

سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على المنظمة والعاملين من حيث فعالية المنظمة وسلوك العاملين وغيرها من الآثار والتي سنذكرها فيما يلي:

1- الثقافة التنظيمية والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها. (Petery.waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والانجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأشخاص يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب الذي تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى Joy. Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي الى إنتاجية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية¹.

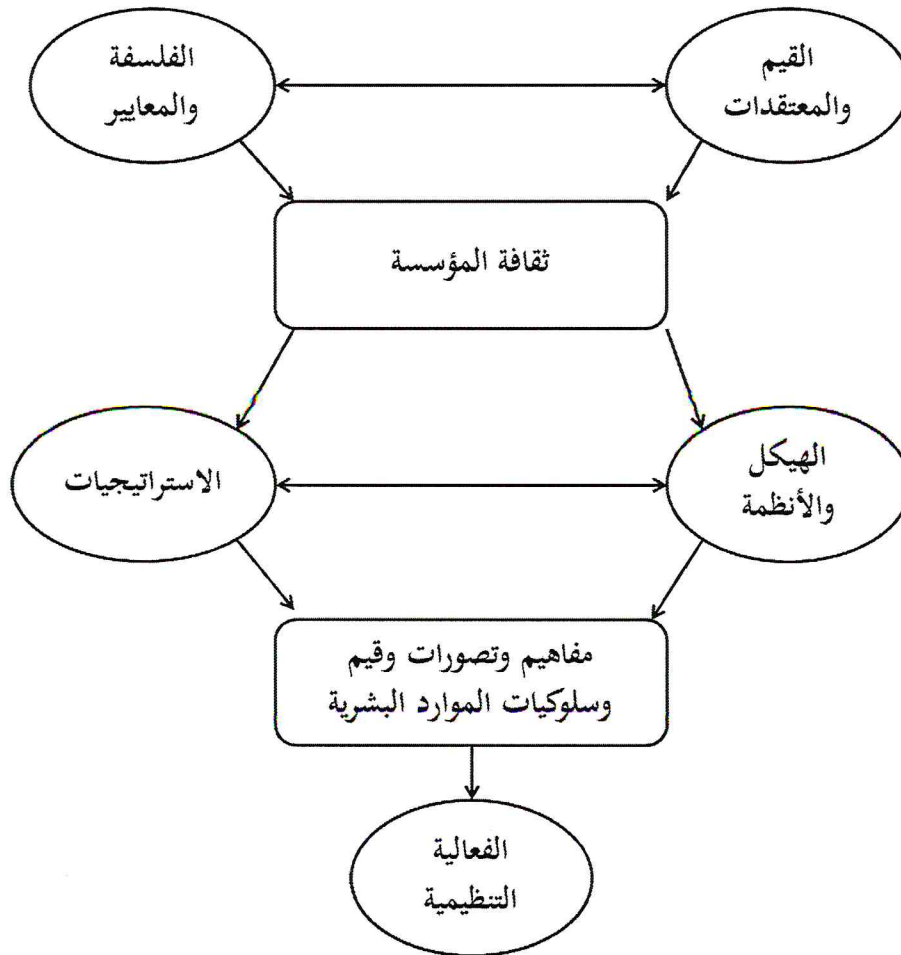
2- تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية بقوة فالتعديل في أحدهما لابد أن يؤدي الى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الأضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

¹ حسين حريم: " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن ،

ومن جهة أخرى، فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من اجل تحسين الأداء والفاعلية¹.

الشكل رقم (2): تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،

ص103

3- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية [القيادة،

¹ مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص ص102- 103

واتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها] وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لابد من الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد¹.

4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

- أ- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام الى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- ب- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساويين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.
- ت- الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى العامل مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود امكانياته².

¹ حسين حريم: " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و لجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 340.

² كيث ديفير: "السلوك الإنساني في العمل"، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية،

القاهرة، مصر، 1976، ص 31

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي وعلاقته

بالثقافة التنظيمية

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1- أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
 - 2- عناصر وابعاد الأداء الوظيفي
 - 3- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
 - 4- طرق ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي
 - 5- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**
- 1- تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي
 - 2- تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي
 - 3- تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي

أولاً: الأداء الوظيفي

1- أنواع ومحددات الأداء الوظيفي:

أ- أنواع الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه وتقسيمه إلى أنواع كثيرة.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك¹، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

• الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ عادل عشي: "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص

2. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

• الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

ب - محددات الاداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد².

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
 - القدرة التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
 - مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.
- 1- **الجهد**: يشير الجهد الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- 2- **القدرات**: تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.

¹ عمر محمد تومي الشبيلي : " علم النفس الاداري"، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

² راوية محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص210

3- ادراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال، أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي اليها.

2- عناصر وابعاد الأداء الوظيفي

أ- عناصر الأداء الوظيفي:

يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على درجة اتفاق كل عنصر من عناصره والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته، ويمكن إيجازها في الآتي:

- **العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:** الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات وادراك الدور المهام، هذا يعني أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة ومدى إدراكه لدوره الوظيفي يضاف الى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول والنوعية [مستوى الدقة والجودة]، ودرجة المطابقة لمواصفات معينة.

- **العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:** هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها: ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه

¹المرجع السابق: ص 216

هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد، اضافة الى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، نظام الحوافز...¹.

ب- أبعاد الأداء الوظيفي:

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل فهناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد متمثلة في:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

• كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

• الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الانواع من الاعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الموصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

• نمط الاداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة².

¹ احمد صقر عاشور: "ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 50.

² محمد سعيد انور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 220

3- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

أ- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ومن خلال درجة ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة، وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأته على الأداء المتميز، حيث تقدم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهد لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية أعلى.
- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما¹.
- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطور الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبداً منه جهود التطور.
- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلاً لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف والقصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها الى جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم².

ب- أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية:

¹ عادل حrchوش صالح ومؤيد سعيد سالم: "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر

والتوزيع، 2006، ص 103

² الشريف محمد: "ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص178

- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين الى وسائل تلفيها مستقبلا¹.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلبا او إيجابا الأمر الذي من شأنه جعل كل قسم من الأقسام يعمل باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع للوصول للتقويم الشامل.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية².

أما على مستوى العاملين يهدف الى:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل لتطوير سلوك العاملين³.

¹ طلعت عبد الملك: " تقييم الأداء الاقتصادي ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا"، رقم 27، 1966، ص4

² مجيد الكرخي: " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2007،

ص32

³ عادل حرجوش صالح ومؤيد سيعد سالم: مرجع سبق ذكره، ص105

4- طرق ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي:

أ- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشرة، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز على ثقافات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

• الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

✓ طريقة التقييم ببحث الصفات او الخصائص :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل السرعة والدقة في أداء العمل والمبادأة والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

لكن يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها للتقدير الشخصي¹.

✓ طريقة التوزيع الاجباري: ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

¹ فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد: " السلوك التنظيمي - في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005، ص272

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20%، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين¹.

✓ طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل².

✓ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديد للنشر، الإزراطة، الإسكندرية، 2002، ص387

² فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص272

وهذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين¹.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم المطلق فيها للمقيم وهذا بترتيب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت و يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

• الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت الى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا فقد توصل رجال الفكر الإداري الى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر :

✓ **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها بوضع شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات وتمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبة في المحافظة على سرية الشفرة وصعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما بأن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

✓ **طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال صلبها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد، والأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم².

هذا أو يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، بعد ذلك ترتيب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون

¹المرجع السابق: ص ص 272-273

² صلاح الدين عبد الباقي: " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 388

أساساً لعملية التقدير، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية القدرة على العمل، المسؤولية، والمبادأة...¹

ولعل من أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العاملين والاعتماد على الوقائع الموضوعية.

✓ **طريقة التقييم المشتركة:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بخصائص تتمثل في اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم، اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم، تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها، رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

✓ **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة، والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

¹ جمال الدين محمد المرسى: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعة الإبراهيمية، 2006، ص ص 425-

ويتبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها¹.

✓ **النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة همها:

- مبدأ الترشيح والمنطق.

- مبدأ الرجل الاقتصادي.

- مبدأ رجل الرفاهية .

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء.

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

- تقييم القيم المتعارضة.

ويعاب عليه إهماله للمتغيرات والمؤثرات البيئية، بالإضافة إلى أنه لا يأخذ المؤثرات السلوكية في الحسبان².

✓ **النظام المفتوح لتقييم الأداء:** يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

✓ **طريقة التقييم الذاتي:** وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به، في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين....، الذي يحتاج إليه مستقبلاً حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل لتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذا الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين

¹ كامل برير: " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان ، 2000، ص134

² فاروق عبد فلية، محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 277

الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد¹.

ب- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، و بعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي²:

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقييم الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون الى إعطاء الفرد نفس التقييم الذي يعطي لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقييم الكلي للكفاءة.
- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين الى السخاء أو التشدد في تقييماتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقييمات عالية أو منخفضة لمروسيهم أن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقييم ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب وبالتالي يمكن ان يتوصلوا الى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروسيهم .
- **الاتجاه الوسط في التقييم:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه التقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقييم وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقييم الكفاءات راجعا الى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقييم كفاءتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توفر الوقت لوضع التقييم على أسس موضوعية وسليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقييم سليم وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقييم متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

¹ المرجع السابق، ص 278

² جمال الدين محمد المرسى: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 453-454

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): أن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو بالكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.
- إضافة الى ما سبق تشير نتائج الدراسات الحديثة الى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي¹:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائمين بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم .
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين .
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء منذ سنوات أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ، و يمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة أيضاً عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقيم بصورة غير سليمة أو غير واضحة وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني الأداء الجيد بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة للآخر والانضباط بالنسبة لشخص آخر.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقيم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على

¹المرجع السابق، ص455

التقديرات النهائية للأداء¹.

5- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء من هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية [الحاجات] والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء².

تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل و عدم

¹ أندور دي سيزلاجي والاس: " السواك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو القاسم أحمد ، ط4، الإدارة العامة بالرياض،

1987، ص386

² سهيلة محمد عباس: " إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص

السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة¹.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على المواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

• التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

• الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- **تحسين الوظيفة:** أن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفروه منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف².

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

1- تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي:

تمثل عملية الابتكار والإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، والمؤسسات الناجحة هي التي تعطي مجالا

¹المرجع السابق: ص 158

²هاينز ماريون: "إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر، ص 275

لحرية العاملين في أداء أعمالهم مما يسمح لهم بابتكار طرق جديدة فعالة، لهذا أصبحت عملية الابتكار والإبداع تعتمد كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة في رفع مستوى الأداء فهي تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة و تساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة مما يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه و هذا يؤدي الى الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تطور قدرته على تحسين طرق الأداء المتعلقة بالوظيفة¹.

تسعى المنظمات الحديثة الى زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل عملية الابتكار والإبداع باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق، تدعيم وتنمية قدرات العمال من خلال تطوير وإعداد العمال حيث انه كلما زاد هامش الابتكار والإبداع زاد معه الأداء المتميز في طرق وأساليب العمل ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة، كما أن لمشاركة العاملين تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل².

من خلال ما سبق فإن الابتكار والإبداع يؤدي الى تحسين الأداء من خلال ما توفره المنظمة من مناخ سليم و مناسب يشجع وينمي الروح الابتكارية لدى العاملين .

2- تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي: [أداء العامل]

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكثر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم بحيث يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالعامل الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن يؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي والاستقرار، حيث أن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب

¹ حسن ابراهيم بلوط: " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة"، دار النهضة العربية، بيروت ، 2005، ص ص 358، 359

² محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص71

عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، حيث تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي ومن ثم تحقيق الأداء المتميز، بحيث يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة الى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة التي يعملون بها¹ حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية والعناصر الحيوية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، فاللزام الأفراد في عملهم يشير الى تقبلهم لقيم و أهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم و رغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها من جهة كما يؤدي لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية من جهة أخرى أي أنه يعمل على تحفيز العمال لأداء أعمالهم بإتقان.

فاللزام التنظيمي يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء في هذا المجال، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام ويمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ويعمل على ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك إيجابي يدفع الفرد الى تحقيق مستويات عالية في الانجاز².

3- تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي:

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية و اجتماعية على متلقي الحوافز ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة الى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تسهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العامل وأسرته، فتكون الحوافز قد أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء الى مؤسسته.

¹ ماجدة عطية: مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54

² صلاح الدين عبد الباقي: " السلوك الفعال في المنظمات "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص58

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والكفاءة هي العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز¹.

ويذكر Bratton,Gold ثلاثة أهداف أساسية لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنتظر الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بعمال مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.
- تطويع التشريعات القوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.
- وبإنجاز الأهداف السابقة تخلق حوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها، وتخفيض من دوران العمل، وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للعامل.
- وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.
- نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
- كما تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء و تعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى مجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، وهذه المكافآت تمنح أساساً على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعة نظراً للنفاني والمثابرة في العمل².

¹ مهدي زويلف: " إدارة الأفراد، في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص 284.

² محمد الصيرفي: " إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

كما تسعى الترقّيات التي تعتبر شكل من أشكال الحوافز إلى دفع العامل إلى تحقيق التميز في الأداء الوظيفي فهي توفر حافزا لإشباع رغبات الفرد مما يتيح فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الإنتاجية

ومما سبق يتبين أن لنظام الحوافز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكانياتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة وفي المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة وفي مقدمتها تدني مستوى العاملين نتيجة شعورهم بعدم الرضا في أعمالهم¹.

¹المرجع السابق، ص328

الفصل الرابع:

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية

1- البيانات الشخصية

2- بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع

3- بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي

4- بيانات متعلقة بمنظومة الحوافز

ثانياً : النتائج العامة للدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	19	% 63,33
أنثى	11	% 36,67
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 63,33% من أفراد العينة ذكور، أما الإناث فبلغت نسبتهم 36,67% وهذا راجع إلى إقبال الذكور ونجاحهم في مثل هذه المسابقات أكثر من الإناث، غير أنه من الممكن أن يكون هذا الاختلاط بين الجنسين عامل إيجابي يساعدنا في الاطلاع على نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة وأثرها على أداء كل من الجنسين.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة
[30-20]	08	% 26,67
[40-31]	14	% 46,66
[50-41]	07	% 23,33
50 فأكثر	01	% 3,33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر فئة عمرية من أفراد العينة تقع ما بين [40-31] سنة وتمثل نسبة 46,66% ثم تليها الفئة العمرية الواقعة ما بين [30-20] وتمثل نسبة 26,67% ويجمع هاتين الفئتين نحصل على نسبة 73,33%، حيث أن هذه الفئة تتميز بالقدرة على

العتاء المستمر وذلك لما تتوفر عليه من قابلية للاندماج أكثر مع ثقافة المؤسسة عبر الزمن مما يزيد من انتماء العمال وولائهم وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم من خلال الخبرة التي ستتكون لديهم في مجال العمل والتي تضمن السير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
26,67 %	08	أعزب
73,33 %	22	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث متزوجين وذلك بنسبة 73,33 % وهذا الارتفاع يعتبر عامل إيجابي إذ يساعد على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين مما يدفعهم الى تأدية مهامهم على أكمل وجه، بينما نجد أن نسبة 26,67 % من العمال هم عزاب وهذا يسمح لهم بالتفرغ التام للعمل ومضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أداء جيد يستطيع العامل من خلاله إثبات وجوده في المؤسسة، بالارتباط بها والاندماج أكثر مع الثقافة التنظيمية السائدة لتحسين أدائه الوظيفي.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
00 %	00	متوسط
10 %	03	ثانوي
76,67 %	23	جامعي
13,33 %	04	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 10% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي غير أن خبرتهم أهلتهم لتأدية مهامهم بالصفة المطلوبة، في حين نجد أن 3,33% منهم لديهم دراسات عليا، بينما نجد أن نسبة 76,67% منهم ذو مستوى جامعي وجمع هاتين الفئتين نحصل على نسبة 90% من العاملين الذين يمثلون نخبة متعلمة ومتقنة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه لأن العمل على مستوى البنوك يتطلب مؤهلات علمية تكفل لهم القيام بوظائفهم والتحكم في مناصبهم بالمهارة اللازمة، مما يجعلهم أهل ليكونوا فاعلين في ثقافة المؤسسة كقوة اقتراح بهدف تحسين ظروف العمل ومنه تحسين الأداء .

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
مكلف بالدراسات التقنية	12	40 %
رئيس مصلحة	07	23,33 %
مكلف بخلية النزاعات	01	3,33 %
سكرتيرة	01	3,33 %
مساعد قرض	05	16,67 %
ملحق إداري رئيسي	01	3,33 %
مكلف بالتجارة الدولية والتسويق	03	10 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة وهي 40% تمثل فئة مكلف بالدراسات التقنية وهي أكبر نسبة إذا ما قورنت بالفئات الأخرى، تليها نسبة 23,33% التي تمثل فئة رئيس مصلحة ونسبة 16,67% والتي تمثل فئة مساعد قرض، تليها نسبة 10% تمثل فئة مكلف بالتجارة الدولية والتسويق ثم تليها نسبة 3.33% والتي تمثل كل من مكلف بخلية النزاعات وسكرتيرة وملحق إداري رئيسي والهدف من هذا التوضيح تسهيل العمل البحثي والمساعدة على كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
[5-1]	11	36,66 %
[10-6]	10	33,33 %
[15-11]	04	13,33 %
أكثر من 15 سنة	05	16,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 36.66% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين [5-1] وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل، غير أنه يمكن اعتباره حافز يدفعهم لتكوين مزيد من الخبرة لأن أغلبهم من الفئة الشابة التي تتوفر لديها الحيوية والرغبة في العمل، تليها نسبة 33,33 % من أفراد العينة والتي تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين [10-6] سنوات وهذا يعني أن عدد معتبر من العاملين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم، تليها نسبة 16,67 % من العمال لديهم أكثر من 15 سنة خبرة وهذا يعتبر عامل إيجابي حيث كلما كانت الخبرة كبيرة كانت هناك ثقافة قوية وبالتالي وجود التزام وولاء للمؤسسة ومن ثم أداء جيد، أما النسبة المتبقية فتمثل 13,33% من العاملين والذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين [15-11] سنة وفي الأخير وجمع النسب الثلاث الأخيرة نتحصل على نسبة 63,33% من العاملين الذين لديهم أكثر من 6 سنوات خبرة مما يعني أنه لديهم دور مهم في تشكيل ثقافة المؤسسة.

2- بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع:

جدول رقم 07: يوضح مدى التشجيع على المبادرة والتجديد

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	80 %
لا	06	20 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 20% من أفراد العينة قد أقرروا بأن المنظمة لا تشجع على المبادرة والتجديد، إلا أننا نلاحظ أن 80% منهم أقرروا بأنها تعمل على تشجيع المبادرة والتجديد، وهذا دليل على مدى وعيها وإدراكها بأهمية المبادرة ودورها في رفع مستوى أداء الفرد وفي نفس الوقت دليل على مدى ثقة المنظمة بقدرات العاملين مما يعني أنها تتبنى ثقافة المبادرة والتجديد لما لها من دور في زيادة مستوى الإنتاجية والأداء.

جدول رقم 08: يوضح نوعية التشجيعات

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
تحفيزات معنوية	11	45,83 %
تحفيزات مادية	13	54,17 %
المجموع	24	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54,16% من أفراد العينة والذين أقرروا بأن المنظمة تعمل على تشجيع المبادرة والتجديد من خلال التحفيزات المادية، بينما نجد أن 45,83% منهم أجابوا بأن المنظمة تعمل على تشجيع المبادرة والتجديد من خلال التحفيزات المعنوية وهذا دليل على اهتمام المنظمة بالحوافز المادية والمعنوية على حد سواء وعلى اعتبارها بأن العنصر البشري هو رأس مالها الحقيقي والذي يعتبر من الموارد المتاحة والهامة التي ينبغي الاهتمام بها واستثمارها لتحقيق مستويات عالية من الأداء .

جدول رقم 09: يوضح مدى جدية المسؤولين في تقبل الأفكار الجديدة والمبادرات

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	22	73,33 %
لا	08	26,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 26,67% من المبحوثين أجابوا بأن الأفكار الجديدة والمبادرات لا تؤخذ بجدية من طرف المسؤولين بينما نجد أن نسبة 73,33% منهم أجابوا بأن الأفكار الجديدة والمبادرات تحظى بجدية من قبل المسؤولين، وهذا دليل على حرصهم على أهمية تشجيع العمال على الإبداع والابتكار وإيمانهم بأن الفرد العامل قادر على التقدم والتطور والابتكار الوظيفي.

جدول رقم 10: يوضح نوعية الجدية الممنوحة للعاملين في المؤسسة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
27,27 %	06	تقبل المناقشات والأفكار الجديدة
50 %	11	تجسيد الأفكار والمبادرات واقعيا
22,72 %	05	ترك المبادرة للعاملين في تقسيم العمل
100 %	22	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة والذين أجابوا بأن الأفكار الجديدة والمبادرات تحظى بالجدية من طرف المسؤولين أقرروا بأن هذه الجدية تتمثل في تجسيد الأفكار والمبادرات واقعيا، بينما نجد أن 27,27% منهم أقرروا بأن هذه الجدية تتمثل في تقبل المناقشات والأفكار الجديدة، في حين نجد أن 22,72% من أفراد العينة أجابوا أن هذه الجدية تتمثل في ترك المبادرة للعاملين في تقسيم العمل وهذا يدل على أن المنظمة تحرص على إعطاء فرصة للعاملين من خلال ترك هامش من الحرية للعامل لإبراز قدراته الكامنة وتجسيد إبداعاته واقعيا مما يحسن من أدائه الوظيفي .

جدول رقم 11: يوضح مدى توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 20% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، إلا أننا نلاحظ بأن 80% منهم أجابوا أن المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، وهذا دليل على شعور العمال بالراحة النفسية في محيط العمل وذلك من خلال ما تقدمه لهم المؤسسة من حوافز مما يزيد من ولائهم الأمر الذي يدفعهم الى تنصيب جل اهتماماتهم نحو تحقيق مزيد من الانجازات لتحقيق أهدافها.

جدول رقم 12: يوضح كيفية توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
37,5 %	09	الاستماع الى مقترحاتهم
41,67 %	10	منحهم التقدير والاحترام
20,83 %	05	التكفل بانشغالاتهم
100 %	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 41,67% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تمنحهم التقدير والاحترام وهذا ما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، تليها نسبة 37,5% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تستمع الى مقترحاتهم الأمر الذي يشعر العمال بأهميتهم وقيمتهم داخل

المؤسسة مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، بينما نجد أن 20,83% منهم أجابوا بأن المؤسسة تتكفل بانشغالاتهم وتهتم بها وهذا ما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها .

جدول رقم 13: يوضح مدى سعي المسؤول لإشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	83,33 %
لا	04	16,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 13,33% من المبحوثين أجابوا بأن المسؤول لا يسعى لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، غير أننا نلاحظ بأن 86,67% منهم أي أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المسؤول يسعى لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا دليل على أن إدارة المنظمة تقوم على أسس الإدارة الحديثة التي ترى بأنه من الضروري أن يكون للعاملين دور في صياغة القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى إنتاجية الفرد والجماعة وينمي ثقافة المشاركة في المؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح مدى قناعة العاملين بدور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	83,33 %
لا	05	16,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 16,67% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يمتلكون قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق أداء متميز إلا أننا نلاحظ بأن 83,33% منهم أجابوا بأنهم يمتلكون قناعة بأن الثقافة الإبداعية تؤدي الى تحقيق أداء متميز، وهذا يعني أن أغلبية العاملين متفقين على أهمية هذه النقطة وما لها من تأثير على مسار تطور إجراءات ونظم العمل مما يؤدي الى

توفير خدمات متميزة تؤدي بدورها الى جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهذا ما أكدت عليه دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي بأن الثقافة الإبداعية السائدة في المؤسسة هي الثقافة التي تفسر الإبداع الإداري وتعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة¹.

جدول رقم 15: يوضح مدى اعتقاد العامل بأن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد للمؤسسة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 10% من أفراد العينة يعتقدون أن جماعية العمل لا تساعد على تحقيق أداء متميز، إلا أن 90% منهم يرون أن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء متميز، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يحبذون العمل الجماعي مما يدل على أن العاملين يمتلكون ثقافة العمل بروح الفريق لما لها من أثار إيجابية وفعالة على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تبادل الأفكار والمقترحات ومن جهة أخرى دليل على مدى التفاهم والتكامل وسيادة ثقافة الانسجام فيما بينهم وهذا ما يتماشى مع ما توصلت اليه دراسة بسام بن مناور العنزي أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة، فرق العمل².

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي: " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، أم القرى، السعودية، 2008

² بسام بن مناور العنزي: " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، دراسة استطلاعية على عاملين في المؤسسات العامة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425هـ

جدول رقم 16: يوضح كيفية تحقيق أداء متميز من خلال جماعية العمل

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
33,33 %	09	التعاون والتفاهم
66,67 %	18	المناقشة وابتكار أفكار جديدة
100 %	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 66,67% من أفراد العينة يعتقدون أن جماعية العمل تحقق أداء متميز وذلك من خلال المنافسة وابتكار أفكار جديدة بينما نجد أن 33,33% منهم يرون بأن جماعية العمل تؤدي الى تحقيق أداء متميز من خلال التعاون والتفاهم وهذا دليل على تبني العاملين لأنماط سلوكية فعالة تؤدي الى خلق طاقة إيجابية تساعد على تحقيق معدلات إنتاجية عالية .

جدول رقم 17: يوضح مدى قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم

ومشاكلهم

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
30 %	09	نعم
70 %	21	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 70% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم وهذا راجع لكثرة الضغوطات في العمل وضيق الوقت، غير أنهم أقرروا بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم وتتكفل بها، بينما نجد أن 30% منهم أجابوا بأن الإدارة تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها قضاياهم ومشاكلهم لا سيما المتعلقة بالصعوبات والعقبات التي تواجههم في مجال العمل وهذا لتجنب إعاقة الأداء ولضمان السير الحسن للعمل.

جدول رقم 18: يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار لنتائج هذه الاجتماعات

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
100 %	09	نعم
00 %	00	لا
100 %	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة والذين أجابوا بأن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم أقرروا بأن نتائج هذه الاجتماعات تأخذ بعين الاعتبار وهذا دليل على جدية الإدارة وحرصها على راحة عمالها مما يخلق مستويات ثقة عالية ويزيد في المقابل من تقاني العمال في أداء مهامهم وواجباتهم.

جدول رقم 19: يوضح مدى اهتمام ومتابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
83,33 %	25	نعم
16,67 %	05	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 16,67% من أفراد العينة نفوا وجود اهتمام ومتابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي، إلا أننا نلاحظ أن 83,33% منهم أجابوا بأن المسؤولين يهتمون بالاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالموظف المبدع الذي يقدم أفكار ومقترحات جديدة تهدف الى تطوير نظم العمل وفي نفس الوقت دليل على أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها مما يزيد من حجم المشاركة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة نجوى الطبلاوي التي بينت أن أهم عناصر خاصية الابتكار التي تؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية

هي تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والأداء الابتكاري والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة وتميزها، وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة¹.

جدول رقم 20: يوضح مدى اقتراح العامل مبادرة معينة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	17	56,67 %
لا	13	43,33 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 43,33% من أفراد العينة لم يقترحوا أية مبادرة، إلا أن 56,67% منهم قد اقترحوا مبادرات معينة، وهذا دليل على مدى دافعية ورغبة العاملين في تطوير قدراتهم من جهة وفي تقديم الأفضل للمؤسسة من جهة ثانية من خلال ما تقدمه لهم من دعم ومساندة تدفعهم للحرص على تحقيق أهدافها باستمرار.

جدول رقم 21: يوضح مدى تشجيع هذه المبادرات

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
تم تشجيعها	17	100 %
لم يتم تشجيعها	00	00 %
المجموع	17	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة والذين اقترحوا مبادرات معينة أجابوا بأن هذه المبادرات قد تم تشجيعها من قبل الإدارة وهذا دليل على وعيها بضرورة تقديم الدعم والتشجيع للعاملين من أجل تنمية وتطوير قدراتهم بما يعود بالفائدة على إنتاجية المؤسسة وتحقيق سمعة طيبة لها.

¹ نجوى الطبلاني: " تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر"، 1996.

جدول رقم 22: يوضح سبب عدم تقديم مبادرة معينة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
عدم توفر الخبرة الكافية	03	23,07 %
عدم توفر الوقت الكافي	05	38,46 %
عدم توفر الصلاحية	05	38,46 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 38,46% من أفراد العينة ممن لم يقدموا أية مبادرة أرجعوا ذلك الى عدم توفر الوقت الكافي وعدم توفر الصلاحية لذلك، بينما نجد أن 23,07% منهم أرجعوا ذلك الى عدم توفر الخبرة الكافية التي تؤهلهم لاقتراح مبادرات معينة وهذا يعني أن ثقافة المؤسسة لا تقمع الاقتراحات التي يتقدم بها العمال ولا تمنعهم من طرح أفكارهم بكل حرية.

جدول رقم 23: يوضح دور التشجيع على الابتكار والمبادرة في خلق التميز في أداء العامل

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
ابتكار طرق فعالة في العمل	13	43,33 %
تطوير القدرات الفردية	09	30 %
منح الثقة لمضاعفة المجهودات	08	26,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 43,33% من أفراد العينة يعتقدون بأن التشجيع على الابتكار والمبادرة من شأنه أن يؤدي الى ابتكار طرق فعالة في العمل تؤدي بدورها الى خلق التميز في أداء العامل، تليها نسبة 30% منهم يرون أن التشجيع على الابتكار والمبادرة يؤدي الى تطوير القدرات الفردية ومن ثم خلق التميز في الأداء، في حين نجد أن 26,67% من أفراد العينة يعتقدون بأن

التشجيع على الابتكار والمبادرة من شأنه أن يمنح الثقة الكافية للفرد العامل لمضاعفة مجهوداته الأمر الذي يحقق له التميز في أدائه.

3- بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي:

جدول رقم 24: يوضح مدى سهولة تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	% 86,67
لا	04	% 13,33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 13,33% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك صعوبة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، إلا أننا نلاحظ أن 86,67% منهم يرون عكس ذلك أي يعتقدون بأن هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية، يعني أن العاملين لديهم معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة وهذا راجع إلى الخبرات العملية والمؤهلات العلمية المكتسبة لديهم مما يساهم في تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي.

جدول رقم 25: يوضح مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	% 93,33
لا	02	% 6,67
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن نسبة 6,67% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك عدم التزام واضح من قبل العاملين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، إلا أننا نلاحظ أن 93,33% منهم أي غالبية العاملين لديهم التزام واضح بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة،

وهذا دليل على إدراك العاملين للمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم من جهة وعلى جدبتهم في العمل من جهة أخرى مما يسهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

جدول رقم 26: يوضح مدى وضوح السياسات والإجراءات بالنسبة للعاملين

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
43,33 %	13	دائما
40 %	12	غالبا
16,67 %	05	أحيانا
00 %	00	أبدا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 16,67% من أفراد العينة يرون بأن السياسات والإجراءات المتبعة أحيانا ما تتسم بالوضوح التام، إلا أننا نلاحظ أن 83,33% منهم يرون بأن هذه السياسات والإجراءات غالبا ودائما ما تكون واضحة تماما بالنسبة للعاملين، وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على وضوح السياسات والإجراءات مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة وفي المقابل أيضا هذا يدل على وضوح الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح مدى مساعدة القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتعزيز الولاء

والانتماء لدى العاملين

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 20% من أفراد العينة يرون أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة لا تساعد على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، إلا أننا نلاحظ أن 80% منهم

يرون عكس ذلك أي أنها تساعد على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، وهذا دليل على مدى ملائمة هذه القيم التنظيمية لثقافة الفرد العامل وما توفره من مناخ مناسب يزيد من ولائه وانتمائه ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

جدول رقم 28: يوضح كيفية مساهمة القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
التقيد بالقوانين	16	66,67 %
تأطير وتوجيه كل فرد لانشغاله	02	8,33 %
العلاقات الإنسانية الجيدة	06	25 %
المجموع	24	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 66.67% من أفراد العينة يرون بأن التقيد بالقوانين يعد من بين القيم التنظيمية التي تساعد على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة، بينما نجد أن 25% منهم يعتقدون بأن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعتبر من أهم القيم التي تساعد على بعث الولاء والانتماء لدى العاملين، في حين نجد 8,33% منهم يرون أن تأطير وتوجيه كل فرد لانشغاله يساعد على تحسين سيرورة العمل ومن ثم شعور كل عامل بالراحة في مقابل ما توفره له المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية وهذا بدوره يبعث ويعزز الولاء والانتماء لديه.

جدول رقم 29: يوضح مدى مرونة الإجراءات والسياسات المعتمدة في المؤسسة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
93,33 %	28	نعم
6,67 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 6,67% من أفراد العينة يرون بأن الإجراءات والسياسات المعتمدة في المؤسسة لا تتسم بالمرونة، إلا أننا أن 93,33% منهم يرون بأنها تتسم بالمرونة، وهذا دليل على أن العاملين لا تواجههم صعوبات كثيرة خلال أدائهم لوظائفهم نتيجة المرونة واليسر والشفافية التي تتسم بها سياسات وإجراءات العمل مما يساعد على تنفيذ المهام والواجبات بفعالية.

جدول رقم 30: يوضح مدى ميل العامل للاستمرار في أداء عمله حتى في غياب الرقابة الإدارية

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
100 %	30	نعم
00 %	00	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة يستمرون في أداء أعمالهم حتى في غياب الرقابة الإدارية وهذا يدل على أن العاملين يمارسون رقابة ذاتية، مما يعني أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والعمل دون إشراف لأن نسبة كبيرة منهم لديهم سنوات خبرة معتبرة في مجال العمل وهذا ما أكسبهم المهارة والقدرة الكافية على تحمل المسؤولية اتجاه زيادة ورفع معدلات الإنتاجية.

جدول رقم 31: يوضح مفهوم إتقان العمل بالنسبة للعامل

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
46,67 %	14	واجب
30 %	09	مسؤولية
23,33 %	07	إثبات الذات
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 46,67% من أفراد العينة يرون بأن إتقان العمل واجب و30% منهم يعتبرونه مسؤولية وهذا دليل على أن العاملين لديهم ضمير مهني ويحرصون على إتقان عملهم باعتباره مصدر رزقهم وأمانة في عاتقهم، في حين أن 23,33% منهم يعتبرونه إثبات للذات وهذا ما يفسر رغبتهم وحاجاتهم في تحقيق ذواتهم في مجال العمل.

جدول رقم 32: يوضح مدى احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 10% من أفراد العينة نفوا وجود احترام من قبل العمال لمواعيد العمل، إلا أننا نلاحظ أن 90% منهم يرون بأن العمال يحترمون مواقيت الدخول والخروج الرسمية، وهذا دليل على مدى انضباطهم والتزامهم بمواعيد العمل من جهة، وعلى إلزامية القوانين من جهة أخرى مما يفسر قوة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشجع العاملين على المواظبة في العمل واحترام مواقيته الرسمية وهذا بدوره يرفع ويحسن من عوائد المؤسسة.

جدول رقم 33: يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 10% من أفراد العينة يرون بأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا تتميز بالانسجام والاحترام، غير أن 90% منهم يعتقدون بأن العلاقة بينهما تتميز بدرجة كبيرة من الانسجام والاحترام المتبادل، وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية تستند الى مبدأ التوافق والوئام فيما بينهم وهذا بدوره يسهم في توفير بيئة عمل تدعم التعاون بين العاملين مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

جدول رقم 34: يوضح مدى بدل العاملين الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	86,67 %
لا	04	13,33 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 13,33% من أفراد العينة يرون بأن العمال لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة إلا أننا نلاحظ أن 86,67% منهم يعتقدون غير ذلك أي أنهم يرون بأن العمال يبذلون كل الجهد لإنجاز المهام حسب المعايير المحددة وهذا دليل على مدى إدراك ومعرفة العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم وبالمعايير المطلوبة التي تحقق الأداء المرغوب وهذا ما يفسر حرصهم واهتمامهم بإتقان أعمالهم وإنجاز وظائفهم بدقة وفعالية.

جدول رقم 35: يوضح سبب عدم انجاز وتأدية العمال لمهامهم حسب المعايير المحددة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
75 %	03	ضغوطات العمل
25 %	01	عدم توفر وسائل متطورة
100 %	04	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 75% ممن صرحوا بأن العاملين لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة يرجعون ذلك الى ضغوطات العمل، بينما نجد أن 25% منهم قد أرجعوا ذلك الى عدم توفر الوسائل المتطورة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم حسب المعايير المطلوبة.

جدول رقم 36: يوضح مدى تأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
96,67 %	29	نعم
3,33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 96,67% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهذا دليل على جدية وتفاني العمال في أداء أعمالهم ومدى إحساسهم بالمسؤولية اتجاه الوظائف التي يشغلونها مما يؤدي الى تحسين مستويات الأداء الوظيفي والوصول الى إرضاء المستفيد من الخدمة، وهذا ما يتفق مع دراسة إلياس سالم التي توصلت الى أن

نجاح أو فشل المنظمات تتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية وهذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة¹.

جدول رقم 37: يوضح مدى توفر العدالة في تطبيق اللوائح والإجراءات

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	% 86,67
لا	04	% 13,33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 13,33% من أفراد العينة أجابوا بعدم وجود عدالة في تطبيق اللوائح والإجراءات، إلا أننا نلاحظ أن 86,67% منهم يرون بأن هناك عدالة في تطبيق اللوائح والإجراءات وهذا دليل على سمو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى حرصها على اعتماد مبدأ المساواة التامة في التعامل مع جميع العمال مما يزيد من التزامهم اتجاه هذه الإجراءات واللوائح وهذا ما يتماشى مع ما أكدته نتائج مقبل ضيف الله مقبل الحربي التي بينت بأن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا على الالتزام التنظيمي المستمر حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظا على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل².

¹ إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

² مقبل ضيف الله مقبل الحربي: "أثر العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1426/1427هـ.

جدول رقم 38: يوضح مدى تشجيع الالتزام التنظيمي العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
العمل وفق المعايير المحددة	05	% 16,67
معرفة كل موظف لواجباته وحقوقه	07	% 23,33
الانضباط والجدية في العمل	18	% 60
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة يرون بأن الانضباط والجدية في العمل تؤدي الى رفع وتحسين الأداء الوظيفي، تليها نسبة 23,33% منهم يعتقدون بأن معرفة كل موظف لواجباته وحقوقه يعزز التزامه بعمله ويؤدي لتحسين أدائه الوظيفي، في حين نجد أن 16,67% من أفراد العينة يعتقدون أن العمل وفق المعايير المحددة من شأنه أن يؤدي الى رفع معدلات نمو أداء الفرد، ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أنهم يمتلكون ثقافة قوية تعكس مدى التزامهم اتجاه العمال.

4- بيانات متعلقة بمنظومة الحوافز:

جدول رقم 39: يوضح مدى فعالية منظومة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	% 83,33
لا	05	% 16,67
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 16,67% من أفراد العينة أجابوا بأن منظومة الحوافز غير فعالة، ولا تعمل على تحسين أداء العاملين، إلا أننا نلاحظ أن 83,33% منهم يعتقدون بأنها فعال وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بجانب الحوافز والمكافآت

كجزء لا يتجزء من ثقافتها التنظيمية مما ينمي الشعور لدى العاملين بأن المؤسسة تهتم لأمرهم وهذا بدوره يحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

جدول رقم 40: يوضح اقتراحات العمال لتحسين منظومة الحوافز

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
تعديل وتغيير المنظومة ككل	02	% 40
تقييم فردي لكل عامل	03	% 60
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة يقترحون تعديل وتغيير المنظومة ككل لأنها حسب اعتقادهم غير فعالة ولا تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، في حين أن 40% يقترحون إجراء تقييم فردي لكل عامل وعلى هذا الأساس يتم منح الحوافز لأن هذا حسب رأيهم يخلق جو من المنافسة بين العاملين مما يؤدي الى تحسين أدائهم الوظيفي.

جدول رقم 41: يوضح مدى سعي الإدارة الى تحسين علاقتها بالعمال

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	29	% 96,67
لا	01	% 3,33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 96,67% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تسعى الى تحسين علاقتها بالعمل، وهذا دليل على حرص الإدارة على توفير مناخ ملائم يسوده الاحترام والتقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لرفع الروح المعنوية لدى العاملين وخلق الانسجام اللازم لسير العمل على أحسن وجه.

جدول رقم 42: يوضح الكيفية التي تسعى من خلالها الإدارة لتحسين علاقتها بالعمال

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
توفير الخدمات الاجتماعية	17	% 38,63
اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات	15	% 34,09
فتح قنوات الاتصال بالإدارة	12	% 27,27
المجموع	*44	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38,63% من أفراد العينة يعتقدون بأن المؤسسة تسعى الى تحسين علاقتها بالعمال من خلال توفير الخدمات الاجتماعية ومن المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزا إضافيا لرفع الروح المعنوية لديهم مما يشعرهم بضرورة تطوير المؤسسة، بينما نجد أن 34,09% منهم يرون بأن اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يعتبر عامل أساسي تسعى من خلاله الإدارة لتحسين علاقتها بالعمال، في حين نجد أن 27,27% من أفراد العينة يعتقدون بأن الإدارة تسعى الى تحسين علاقتها بالعمال من خلال فتح قنوات الاتصال لتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات وخلق التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال .

جدول رقم 43: يوضح مدى عدالة نظام الترقية في المؤسسة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	% 80
لا	06	% 20
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 20% من أفراد العينة يرون بأن نظام الترقية غير عادل في المؤسسة، إلا أننا نلاحظ بأن 80% منهم يعتقدون بأنه عادل لحد ما، وهذا يعني أن عملية

*لقد فاق عدد الإجابات عدد المبحوثين و هذا راجع لاختيار بعض المبحوثين أكثر من احتمال

الترقية في المؤسسة تقوم على أسس موضوعية تتمثل في الأقدمية وسنوات الخبرة بالإضافة الى كفاءة الفرد وإنجازاته التي حققها خلال مساره الوظيفي.

جدول رقم 44: يوضح أشكال التحفيز التي يتلقاها الذين يحققون أداء متميز

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
44 %	22	تشجيع معنوي
56 %	28	تحفيز مادي
100 %	50*	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 56% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية للعمال الذين يحققون أداء متميز، بينما نجد أداء 44% منهم أجابوا بأنهم يتلقون تحفيزات معنوية في حالة تحقيق أداء متميز، وهذا دليل على مدى تقدير المؤسسة لمجهودات العاملين وسعيها دوما لتلبية الحاجيات المادية والنفسية والاجتماعية للعامل وأن تكون عند مستوى توقعاته مما يزيد من دافعية العمال لتحسين الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة في العمل وهذا ما أكدت عليه دراسة الجابري التي بينت أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين وكان من أهم تلك الحوافز [المكافآت المالية، الترقية، الثناء]¹.

الجدول رقم 45: يوضح مدى قيام المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
96,67 %	29	نعم
3,33 %	01	لا
100 %	30	المجموع

*لقد فاق عدد الإجابات عدد المبحوثين وهذا راجع لاختيار بعض المبحوثين أكثر من إجابة
¹الجابري: "دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى العاملين"، دراسة طبقت على معلمي و معلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة، 2007

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 96,67% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة، وهذا دليل على حرص المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي للعامل وذلك بتخصيص الموارد اللازمة من أجل تنمية وتطوير قدراته ليتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليه بالكفاءة المطلوبة من جهة ومواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة من جهة ثانية.

جدول رقم 46: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتحسين جانب العلاقات الإنسانية بين العاملين

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	22	73,33 %
لا	08	26,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 26,67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة غير مهتمة بتحسين جانب العلاقات الإنسانية بين العاملين إلا أننا نلاحظ أن 73,33% منهم يعتقدون بأنها تهتم بذلك، وهذا يدل على أنها تملك ثقافة تسعى الى تقوية روابط العلاقات الطيبة بين العاملين مما يؤدي الى تعزيز السلوكيات الإيجابية وهذا بدوره يؤثر على مستويات الأداء والإنتاجية.

جدول رقم 47: يوضح مدى شعور العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	93,33 %
لا	02	6,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,33% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما

أنه ملتزم بسياسيات وإجراءات العمل ويتجلى ذلك من خلال حرصها الدائم على توفير مناخ ملائم يمنح العامل الاستقرار الكافي في محيط العمل مما يدفعه نحو مزيد من العطاء والانجاز.

جدول رقم 48: يوضح أسباب شعور العمال بالاستقرار والأمان الوظيفي

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
57,14 %	16	العلاقات الإنسانية الجيدة
28,57 %	08	التعاون والتكامل بين العاملين
14,28	04	الحوافز والمكافآت
100 %	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57,14% من أفراد العينة يشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي بسبب العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين، في حين نجد أن 28,57% منهم يشعرون بذلك من خلال التعاون والتكامل فيما بينهم، بينما نجد أن 14,28% من العاملين صرحوا بأنهم يشعرون بالأمان والاستقرار نتيجة لما تمنحه المؤسسة لهم من حوافز ومكافآت مما يفسر رضا العاملين عن الجو السائد في المؤسسة، وهذا ما يدل على مدى انسجام ثقافة المؤسسة مع ثقافة العاملين بها .

جدول رقم 49: يوضح مدى عدالة نظام الحوافز في المؤسسة

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من المبحوثين يرون بأن نظام الحوافز عادل بالنسبة لجميع العاملين، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العاملين من خلال حرصها على توفير نظام حوافز فعال قائم على العدالة والمساواة في التوزيع مما يزيد من ولاء العمال ويشجعهم على الانضباط والمواظبة في العمل.

جدول رقم 50: يوضح مدى توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	30	% 100
لا	00	% 00
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة وبنسبة 100% يرون بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل، وهذا يعني أن المؤسسة حريصة على تحسين ظروف العمل من خلال توفير مختلف التجهيزات المادية التي تساعد على أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة بالإضافة الى حرصها المستمر على توفير بيئة معنوية تحفز العمال على العمل بكل أريحية .

جدول رقم 51: يوضح مدى حرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	% 93,33
لا	02	% 6,67
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 6,67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تحرص على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين، إلا أننا نلاحظ أن 93,33% منهم يرون بأنها تحرص على ذلك، وهذا دليل على التزام المؤسسة وحرصها على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين لضمان البقاء والاستمرار من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وذلك بترسيخ وتشجيع ثقافة الجودة الأمر الذي يحقق السمعة الطيبة للمؤسسة.

جدول رقم 52: يوضح مدى محافظة العمال على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	93,33 %
لا	02	6,67 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رغم أن 6,67% من المبحوثين أجابوا بأن العمال لا يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز، غير أن 93,33% منهم أي أغلبية المبحوثين يرون عكس ذلك، وهذا دليل على مدى وعي العمال بأهمية تطوير علاقات العمل لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية وزيادة درجة التنسيق المستمر بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 53: يوضح مدى أهمية منظومة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

طبيعة الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	30	100 %
لا	00	00 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة وبنسبة 100% يؤكدون على أهمية منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وهذا يعني أن منظومة الحوافز تعد من أهم العوامل فعالية في خلق الدافعية لدى العاملين لبذل مجهود أكبر وتقديم نتائج مرغوبة لذلك ينبغي على كل مؤسسة أن تضع منظومة حوافز فعالة وأن تكون جزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.

جدول رقم 54: يوضح كيفية قيام المؤسسة بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي

النسبة	التكرارات	طبيعة الإجابة
13,33 %	04	توفير شروط العمل الملائمة
6,67 %	02	تأطير وتكوين العمال
30 %	09	عصرنة وسائل المؤسسة
3,33 %	01	خلق روح الإبداع
6,67 %	02	المعاملة الحسنة
40 %	12	الحوافز المادية والمعنوية
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 40% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لهم، تليها نسبة 30% منهم يرون بأنها تقوم بذلك من خلال عصرنة وسائلها، في حين نجد أن 13,33% يرون بأن المؤسسة تحرص على توفير شروط العمل الملائمة لدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم، بينما نجد أن 6,67% منهم يعتقدون بأن المؤسسة تقوم بدفع العاملين لتحسين من جودة أدائهم الوظيفي عن طريق تأطير وتكوين العمال و 6,67% منهم أيضا يرون أن ذلك يتحقق من خلال المعاملة الحسنة، في حين نجد أن نسبة 3,33% ترى بأن ذلك يتحقق من خلال خلق روح الإبداع.

ثانيا : النتائج العامة للدراسة

أفادت نتائج الدراسة الميدانية الى تعزيز إمكانياتنا في استخلاص مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

• الابتكار والإبداع في المؤسسة :

- هناك دعم وتشجيع كبير من قبل المنظمة للمبادرة والتجديد وهو ما يلعب دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

- أن الأفكار الجديدة والمبادرات تحضي بالجدية من طرف المسؤولين ويتمثل ذلك في تجسيد تلك المبادرات والأفكار واقعيا وهذا يساعد على تطوير قدرات العاملين.
- يرى معظم المبحوثين أن المؤسسة توفر مناخ عمل مناسب يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال الاستماع الى مقترحاتهم ومنحهم التقدير والاحترام والتكفل بانشغالهم.
- أن سعى المسؤولين لإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يعزز ثقافة المشاركة في المؤسسة ويساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- قناعة وتأكيد العاملين على أهمية ودور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز.
- دعم وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.
- أن هناك تقصير من طرف الإدارة في عقد اجتماعات دورية مع العمال من أجل مناقشة قضاياهم ومشاكلهم.
- تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والأداء الابتكاري من خلال اهتمام ومتابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

• الالتزام التنظيمي :

- يجد الموظفون سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة.
- أن السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة تتسم بالوضوح والمرونة الكافية، وأن هناك التزام واضح من قبل العاملين بهذه السياسات والإجراءات.
- أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تعمل على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة وتهيئة مستويات عمل يسودها روح الفريق الواحد.
- وجود مستويات عالية من الرقابة الذاتية لدى العاملين وذلك من خلال ميلهم للاستمرار في أداء أعمالهم دون إشراف ورقابة إدارية.
- يعتبر العاملون أن إتقان العمل واجب ومسؤولية وإثبات للذات.
- أن هناك احترام والتزام كبير من قبل العاملين لمواعيد العمل الرسمية مما يؤثر إيجابا على مردود المؤسسة بشكل عام.
- تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

- أن العاملين يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهذا يساعد على رفع مستوى الأداء.
- أن نظام تطبيق اللوائح والإجراءات تسوده العدالة بصفة عامة وهذا ما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- أن الالتزام التنظيمي يشجع العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الانضباط والجدية في العمل، معرفة كل موظف لواجباته والعمل وفق المعايير المحددة.
- أن العاملين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة وذلك يعكس التزامهم بمقاييس العمل المطلوبة ويدعم تطوير الأداء الوظيفي.

• منظومة الحوافز في المؤسسة:

- هناك أثر قوي لفعالية منظومة الحوافز على تحسين أداء العاملين.
- أن الإدارة مهتمة كثيرا بتحسين علاقتها بالعمال وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين، إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال بالإدارة وتقبل الشكاوي وغيرها.
- أن نظام الترقية في المؤسسة عادل لحد ما وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده المساواة والشعور بالإنصاف في منح الترقيات للعاملين وأنها بالغالب تمنح لمن يستحقها.
- أن العمال الذين يحققون أداء متميز يتلقون نوعين من الحوافز، تشجيعات معنوية وتحفيزات مادية، وهذا ما يبين أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لنظام الحوافز.
- أن البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة فعالة وتساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة وهذا ما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تشعر العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية الجيدة، دعم التعاون والتكامل بين العاملين، منح الحوافز والمكافآت وفق أسس موضوعية.
- أن هناك عدالة في آليات وطرق توزيع الحوافز بين العاملين، وهذا ما يبرز الخصوصية الإيجابية لثقافة المنظمة.
- أن المؤسسة حريصة على توفير ظروف عمل مناسبة تساعد على أداء العمل بالمعايير المطلوبة وتزيد من ولاء وانتماء العامل للمؤسسة.

- أن العمال يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز من خلال دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف المؤسسة وهذا ما يبين سيادة القيم الثقافية الإيجابية والفعالة في المؤسسة.
- أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين أداء العاملين وذلك من خلال العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز وتطويره بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتنميته.
- أن المؤسسة تقوم بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي من خلال تبنيها لثقافة تنظيمية قوية وفعالة تدعم وتعزز السلوكيات الإيجابية الكفيلة بدفع العاملين لتقديم الأفضل للمؤسسة وذلك بالحرص على رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
- قد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل اليها ميدانيا أن فرضيات الدراسة قد تحققت الى حد كبير، وقد تم التأكد من صحتها من خلال البيانات التي حصلنا عليها من المبحوثين، وهذا من شأنه أن يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير إيجابا على سلوك العاملين وعلى رضاهم وولائهم ومن ثم اعتبارها أساس تقدم وتطور الأداء الوظيفي، ولهذا يجب على جميع المنظمات الاهتمام أكثر بتعزيز الثقافة التي تسهم في تنمية قدرات العاملين والتي تعمل كمحرك أساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والأداء الجيد نتيجة لاختيار الأنماط والوسائل وأساليب التحرك الفعال التي تشجع وتحفز العاملين على المساهمة في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الخاتمة

خاتمة :

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري وتشكل دافعا مهما نحو النجاح، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات وتؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

وتمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف، وتكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور هام في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وعلى انتمائهم والتزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية تميز المنظمة بملامح تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذا ما أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالأداء الوظيفي بحيث تمثل المحرك الأساسي للالتزام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وبالتالي نجاح المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع والإدارة والاقتصاد وخاصة مشاريع بحث في إطار الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بمختلف أبعاده.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم:

1. معجم الكنز العربي - عربي، منشورات عشاش الجزائر، 2003.

2. المنجد الأبجدي: ط5، دار المشرق، بيروت، 1983.

3. المعجم الوسيط.

الكتب:

4. أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

5. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، 1984.

6. احمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.

7. أندور دي سيزلاجي والاس: "السواك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو القاسم أحمد، ط4، الإدارة العامة بالرياض، 1987.

8. البرعي محمد، التويجري محمد: "معجم المصطلحات الإدارية"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1999.

9. بشير سرطاوي: "الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة"، ورشة عمل بنك الأردن، 2002.

10. بو الشرش كمال: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية"، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

11. بوفلجة غياث: "القيم الثقافية والتسيير"، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر وهران، الجزائر، 1998.

12. الجابري: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين"، دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة، 2007.

13. جمال الدين المرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

14. جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعة الإبراهيمية، 2006.

15. جبر الدجر ينبرج، روبرت بارون: " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
16. حسن ابراهيم بلوط: " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
17. حسين حريم : " إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
18. حسين حريم: " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
19. خضير كاظم وآخرون: " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" ط1، دار ثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
20. رايح كعباش: "علم الاجتماع التنظيم"، مخبر علم إجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
21. راوية محمد حسن: " إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
22. رحي مصطفى العليان : " طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
23. سامية الساعاتي: " الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
24. سعد غالب ياسين: " الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، مصر، 1998.
25. سهيلة محمد عباس: " إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
26. سيد محمد جاد الرب: " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009.
27. سيد محمد جاد الرب: " السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة"، مطبعة العشيري، مصر، 2005.
28. الشريف محمد: "ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

29. صلاح الدين عبد الباقي: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديد للنشر، الأزراطة، الإسكندرية، 2002.
30. صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. طلعت إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1993.
32. طلعت عبد الملك: "تقييم الأداء الاقتصادي، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا"، رقم 27، 1966.
33. طلعت همام: "قاموس العلوم النفسية والاجتماعية"، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996.
34. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
35. عاطف وصفي: "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
36. عبد الباري إبراهيم درة: "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، عمان، 2003.
37. عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، 2002.
38. عبد الله محمد عبد الرحمان: "علم الاجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001.
39. عبد الناصر جندلي: "تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
40. عدنان أبو مصلح: "معجم علم الاجتماع"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان.
41. علي عبد الرزاق الجبلي وآخرون: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
42. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: "منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
43. عمر محمد تومي الشبيلي: "علم النفس الإداري"، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

58. محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
59. مصطفى محمود أبو بكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
60. مصطفى محمود أبو بكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
61. مهدي زويلف: "إدارة الأفراد، في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994.
62. موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي"، ط2، دار وائل للنشر، الاردن، 2003.
63. موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر، جامعة الاردن، 2002.
64. ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
65. ناصر دادي عدون: "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
66. نجوى الطبلوي: "تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر"، 1996.
67. هاينز ماريون: "إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر.
68. هلال محمد عبد الغاني حسن: "مهارات إدارة الاداء"، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996.
69. وليام جي أوشي: "النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z"، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الدوريات:
70. أمل حمد الفرحان: "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003.
71. عبد الرحمان احمد الهيجان: "اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74 أبريل 1992.

المذكرات والرسائل الجامعية:

72. إلياس سالم: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006

73. بسام بن مناوور العنزي: " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري"، دراسة استطلاعية على عاملين في المؤسسات العامة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارة، قسم الادارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425هـ.

74. صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الأمنية"، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

75. طوبيا نهى عبودي: " المكانة النفسية والاجتماعية لدى طلبة الجامعة من ذوي مركز السيطرة الداخلي والخارجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، 1994.

76. عادل عشي: " الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

77. محمد بن علي بن حسن الليثي: " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، أم القرى، السعودية، 2008.

78. مقبل ضيف الله مقبل الحربي: " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الادوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والادارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1427/1426هـ.

79. نظمي فارس كمال: " الاعتقاد بعدالة العالم وعلاقته بالثقة الاجتماعية المتبادلة لدى طلبة الجامعة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، 2001.

الملتقيات:

80. أحمد بوشنافه وأحمد بوسهمين: " أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

81.Linton. R. « the culture background of personality », new york, appletoncentry, 1979

الملاحق

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين

إشراف:

أ.د بلعادي ابراهيم

من إعداد:

دلروم سوسن

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2016/2017

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

- ☐ - من 20 الى 30 سنة
- ☐ - من 31 الى 40 سنة
- ☐ - من 41 الى 50 سنة
- ☐ - أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية :

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

4- المستوى التعليمي

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

أخرى:

5- الوظيفة:

6- عدد سنوات الخبرة :

- ☐ - من 1 الى 5 سنوات
- ☐ - من 6 الى 10 سنوات
- ☐ - من 11 الى 15 سنة
- ☐ - أكثر من 15 سنة

ثانياً: بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع :

7- هل تلقى المبادرة والتجديد تشجيعاً بالمنظمة ؟

☐ نعم ☐ لا

8- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التشجيعات؟

9- هل تحظى الأفكار الجديدة والمبادرات بالحرية من طرف المسؤولين؟

☐ نعم ☐ لا

10- في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك؟

11- هل تعتقد أن المؤسسة توفر مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها؟

☐ نعم ☐ لا

12- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك :

- ☐ - بالاستماع الى مقترحاتهم
- ☐ - بمنحهم التقدير والاحترام
- ☐ - بالتكفل بانشغالاتهم

أخرى.....

13- هل يسعى مسؤولك لإشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار؟

☐ نعم ☐ لا

14- هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق أداء متميز؟

☐ نعم ☐ لا

كيف؟.....

15- هل تعتقد أن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد للمؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

16- في حالة الإجابة بنعم هل يتحقق ذلك من خلال:

☐ التعاون و التفاهم ☐ المناقشة وابتكار أفكار جديدة

أخرى:.....

17- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم؟

☐ نعم ☐ لا

18- في حالة الإجابة بنعم هل تأخذ بعين الاعتبار نتائج هذه الاجتماعات؟

.....

19- هل يوجد اهتمام و متابعة من قبل المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي؟

☐ نعم ☐ لا

20- هل سبق لك وأن اقترحت مبادرة معينة؟

☐ نعم ☐ لا

21- في حالة الإجابة بنعم هل تم تشجيعها؟

.....

22- في حالة لا لماذا؟

.....

23- كيف يمكن أن يؤدي التشجيع على الابتكار والمبادرة إلى خلق التميز في أداء العامل؟

.....

ثالثا: بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي :

24- هل هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

كيف ذلك ؟

25- هل يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى العاملين ؟

☐ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا

27- هل تساعد القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين ؟

☐ نعم ☐ لا

28- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك ؟

.....

29- هل تتسم الإجراءات والسياسات المعتمدة في المؤسسة بالمرونة ؟

☐ نعم ☐ لا

30- هل تميل الى الاستمرار في أداء عملك حتى في غياب الرقابة الإدارية ؟

☐ نعم ☐ لا

لماذا ؟

31- ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة ؟

☐ واجب ☐ مسؤولية ☐ إثبات للذات

أخرى:

32- هل يحترم العمال مواقيت الدخول والخروج ؟

☐ نعم ☐ لا

33- هل تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل ؟

☐ نعم ☐ لا

34- هل يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة ؟

☐ نعم ☐ لا

35- في حالة الإجابة ب لا ما السبب ؟

36- هل تقوم بتأدية أعمالك بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

☐ نعم ☐ لا

37- هل هناك عدالة في تطبيق اللوائح والإجراءات؟

☐ نعم ☐ لا

38- كيف يشجع الالتزام التنظيمي العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي ؟

رابعاً: بيانات متعلقة بمنظومة الحوافز :

39- هل منظومة الحوافز فعالة وتعمل على تحسين أداء العاملين؟

☐ نعم ☐ لا

40- في حالة الإجابة ب لا ماذا تقترح لذلك ؟

41- هل تسعى الإدارة الى تحسين علاقتها بالعمال؟

☐ لا☐ نعم

42- في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك من خلال :

☐

- توفير الخدمات الاجتماعية

☐

- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات

☐

- فتح قنوات الاتصال بالإدارة

أخرى:

43- هل نظام الترقية في المؤسسة عادل لحد ما ؟

☐

لا

☐

نعم

44- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون أداء متميز ؟

☐

تحفيز مادي

☐

تشجيع معنوي

45- هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة ؟

☐

لا

☐

نعم

46- هل تهتم المؤسسة بتحسين جانب العلاقات الإنسانية بين العاملين؟

☐

لا

☐

نعم

47- هل يشعر العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة ؟

☐

لا

☐

نعم

48- في حالة الإجابة بنعم فمن خلال ماذا يشعرون بذلك ؟

.....

.....

.....

49- هل نظام الحوافز عادل بالنسبة لجميع العاملين ؟

☐

لا

☐

نعم

50- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل؟

☐

لا

☐

نعم

51- هل تحرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين؟

☐

لا

☐

نعم

52- هل يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز ؟

☐

لا

☐

نعم

53- هل تعتقد أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

☐

لا

☐

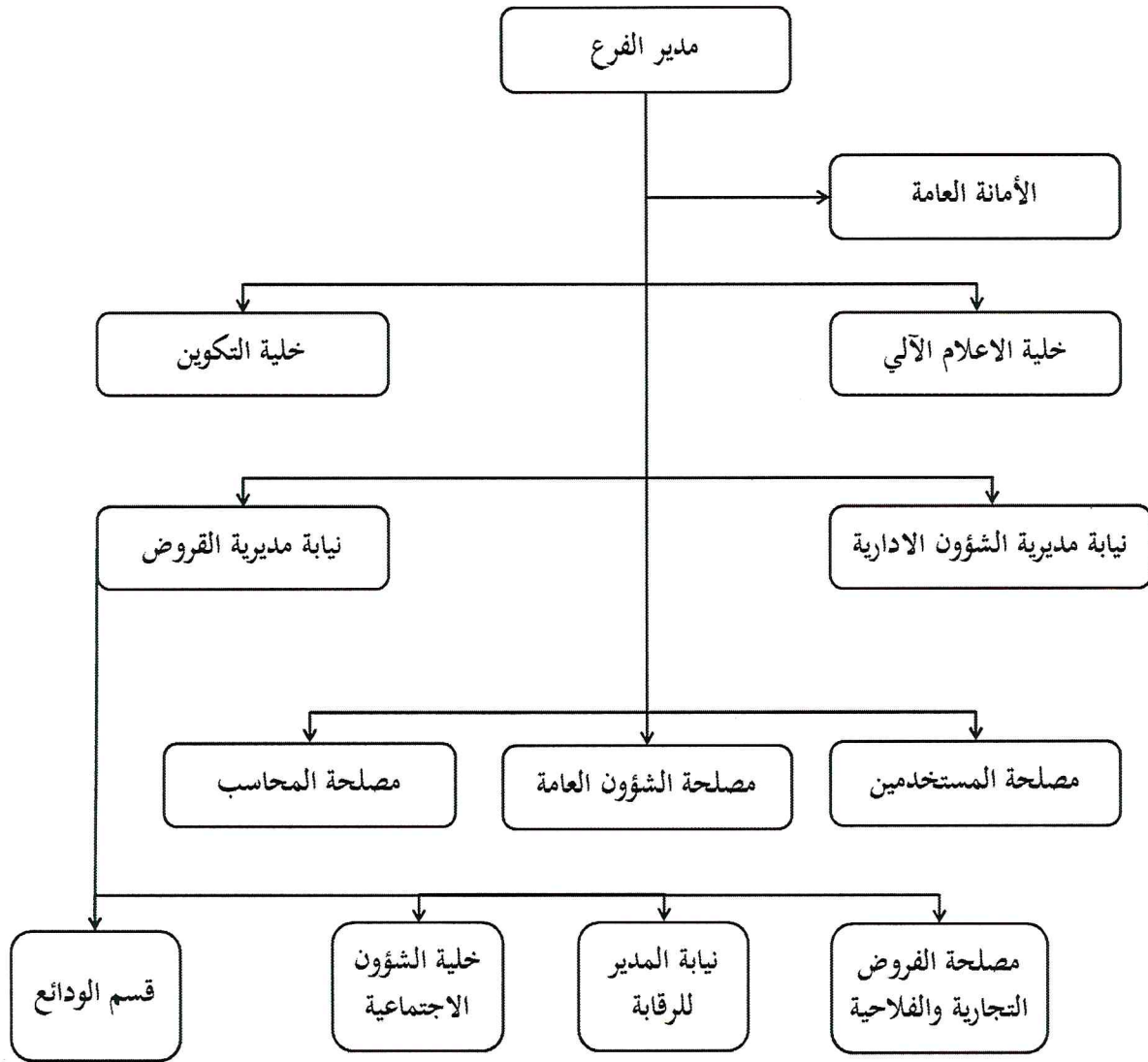
نعم

كيف ؟

54- كيف تقوم المؤسسة بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي ؟

شكرا.

الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



المصدر: وثائق البنك

