

المركز الجامعي بتيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت "تيسمسيلت"

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

زهرة مصطفى

من إعداد الطلبة:

✓ مبارك يمينة

✓ قندول بختة

لجنة المناقشة:

رئيسا

ممتحنا

مقررا

الأستاذ: بن شيخ عبد الرحمان

الأستاذ: بوساحة لخضر

الأستاذ: زهرة مصطفى

السنة الجامعية: 2016/2015

# شكر وتقدير

يقول الله سبحانه وتعالى " فاذكروني أذكركم واشكروني ولا تكفرون " (البقرة: الآية " 152 ")

الشكر الكبير لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: زهرة مصطفى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل.

وإلى كل عمال صوفاكت لتعاونهم معنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة وعلى نصائحهم القيمة.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث .

شكرا

# الإهداء

الحمد لله على عظيم كرمه و بركة عطائه و شمول نعمته و الصلاة و السلام على حبيب الله، صفي الله خير عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أتاه الله الحكمة و فصل الخطاب.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله التي كانت لي سندا في تحقيق أهدافي.

إلى من تحمل مشاق الحياة وأنار لي دربي، إلى من منحني قوة التغلب على الصعاب، إلى قدوتي في الحياة أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى كل عائلتي وخاصة أخواتي عائشة، حسيبة وحنان.

وإخواني: رشيد ومحمد.

إلى زوجي العزيز "يونس"

وإلى صديقتي عفاف دروي التي ساعدتنا في إتمام هذا البحث.

إلى زميلتي في هذا العمل قندول بختة.

و إلى أعز صديقاتي: سعاد، جميلة، نبيلة، سامية.

وإلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب.

بمحبته

# الإهداء

إلى الوالد العزيز فليرحمه الله برحمته الواسعة ويسكنه فسيح جنانه.

إلى الأم العزيزة والغالية.

إلى أخواتي العزيزات: حكيمة، باية، سرين، هديل.

إلى رفيقة دربي التي شاركتني هذا العمل: مبارك يمينة.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو بعيد دون استثناء.

إلى كل الصديقات والأصدقاء دون استثناء.

بختة قندول

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين	1-2
54	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات	2-2
55	بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل	3-2
79	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1-3
80	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	2-3
81	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة المدنية	3-3
82	توزيع الدراسة وفق المستوى التعليمي	4-3
83	توزيع العينة وفق الرتبة الوظيفية	5-3
85	توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	6-3
87	رأي عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة	7-3
90	رأي عينة الدراسة حول أداء العاملين في المؤسسة	8-3

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	عناصر الثقافة التنظيمية	1-1
38	متطلبات مقياس الأداء	2-2
57	منحنى التوزيع الإجمالي	2-2
72	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-3
79	توزيع الدراسة وفق متغير الجنس	2-3
80	توزيع الدراسة وفق متغير العمر	3-3
81	توزيع الدراسة وفق متغير الحالة المدنية	4-3
83	توزيع العينة وفق المستوى الدراسي	5-3
84	توزيع العينة وفق الرتبة الوظيفية	6-3
85	توزيع العينة وفق سنوات الخبرة	7-3
92	مقياس معامل الارتباط	8-3

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي \_تيسمسيلت\_

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الطلبة: \* مبارك يمينة

تخصص: إدارة أعمال

\* قندول بختة

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال. حول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة. ونظراً لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم في هذه الدراسة الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستغناء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. نحيطكم علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ملاحظة: ضع علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

البيانات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى							
السن: أقل من 25	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 40	<input type="checkbox"/>	من 40 فما فوق	<input type="checkbox"/>				
الحالة المدنية: أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>		
المستوى التعليمي: دون مستوى	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
الرتبة الوظيفية: عامل	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>						
الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات فما فوق	<input type="checkbox"/>				



أسئلة خاصة بالثقافة التنظيمية

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					







هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت بتيسمست على أداء العاملين بها، وتقييم الثقافة التنظيمية بهذه المؤسسة وكذلك التعرف على مستوى أداء العاملين بها، ولمعرفة كل هذا وذاك قمنا بتصميم استبانة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما استخدمنا برنامج SPSS لتحليل ومعالجة بيانات الدراسة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (50) عامل بنسبة (17%) من مجتمع الدراسة المكون من (293) عامل، حيث تم توزيع (50) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (30) استبانة، وكانت نسبة الردودية (60) من حجم العينة، وقمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة صوفاكت.
- نذلك بأن الثقافة تؤثر في أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت بشكل كبير جدا.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الثقافة التنظيمية، العادات، القيم.

الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
	ملخص
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
8	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها
12	المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية وعوامل المؤثرة فيها
26	المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وتغيرها وتأثيرها على المنظمة

26	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
32	خلاصة
	الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني: معايير وأنواع الأداء
40	المطلب الثالث: عناصر الأداء
41	المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة
43	المبحث الثاني: تقييم الأداء
43	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وعناصره
46	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء وطرق معالجتها.
52	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله.
52	المطلب الأول: الطرق التقليدية في التقييم
69	المطلب الثاني: الطرق الحديثة في التقييم
61	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

64	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية صوفاكت
66	تمهيد
67	المبحث الأول: نظرة حول مؤسسة صوفاكت
67	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة "صوفاكت"
69	المطلب الثاني: منتجات مؤسسة صوفاكت.
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.
76	المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
77	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الثالث: . بناء الاستبيان وعرض وتحليل معلومات عينة الدراسة
86	المبحث الثالث: النتائج المتعلقة برأي العاملين في الثقافة التنظيمية وفائدتها على الأداء
86	المطلب الأول: النتائج المتعلقة برأي العاملين في الثقافة
90	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالأداء في المؤسسة
92	المطلب الثالث: قياس معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة
94	خلاصة
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق





شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة إدارية علمية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية العاملة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، حيث تولي اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الأساليب هذه الأخيرة هو التركيز على الثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، والتأثير على السلوك التنظيمي، مما يعني أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وأن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية، حيث تحظى ثقافة المنظمة بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال التركيز على العمل الجاد، الابتكار، التحديث المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

تتسم المنظمات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأن ما يميزها هو تجانسها، والثقافة بصفة عامة لها دور كبير في تحديد أنماط مختلفة من السلوك، التفكير والمعاملات التي يتميز بها الأفراد. وترتبط الثقافة التنظيمية بعملية تقييم أداء العاملين، حيث تعبر هذه الأخيرة عن إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه، وكذلك التأكد من قدرته على تحمل أعمال إضافية، وذلك بما يضمن كفاءة وفعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضا. وتعد وظيفة تقييم الأداء من الوظائف المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تعتمد عليها مستقبلا. ولقد تعددت الدراسات للوصول إلى فهم وتفسير نشاط المنظمات.

وعلى ضوء هذا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة؟

✓ الأسئلة الفرعية:

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة أسئلة فرعية حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المنظمة عل النحو التالي:

1. هل مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة مرتفع أو منخفض؟
2. هل مستوى الأداء لدى العاملين في مؤسسة مرتفع أو منخفض أو متوسط؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة؟
4. إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت بتسميلت؟

✓ فرضيات البحث:

1. مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في المؤسسة .
2. مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة مرتفع.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على أداء العاملين .
4. تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبيرة في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت بتسميلت.

✓ حدود البحث:

1. الحدود المكانية: شركة الأغذية النسيجية صوفاكت بتسميلت.
2. الحدود الزمانية: لقد كان التربص في الفترة الممتدة من (2016/04/15\_2016/05/05)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال في شركة صوفاكت بولاية تيسميسيلت.

✓ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. تشكيل الإطار المعرفي الخاص بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبالتالي ستقدم منظومة حديثة من المكونات والأبعاد المتعلقة بثقافة المنظمة.
2. تعزيز الفكر الإداري الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير أداء العاملين في المؤسس
3. فتح آفاق جديدة لمجالات البحث في ثقافة المنظمة ومن جوانب متعددة مما يساعد على التنمية والتطوير الإداري.

4. إن هذه الدراسة تتحدث عن شركة الأغذية النسيجية صوفاكت التي تعتبر كبرى شركات القطاع الخاص بتيسميسيلت، وأحد الداعمات الأساسية للاقتصاد الوطني، وبالتالي تطوير أداء الشركة يعتبر أمر حيوي لخدمة المجتمع الوطني، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تشكل مرجع معرفي في هذا المجال لكثير من شركات القطاعين الخاص والعام في تيسميسيلت.

#### ✓ أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين.
2. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء في المؤسسات.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء المطلوب.
4. تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

#### ✓ منهج الدراسة:

استخدمنا في إنجاز هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي من خلال البحث عن المراجع والكتب التي تحتوي على موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ووصفهما من الناحية النظرية والعملية، والتحليلي من خلال استعمال الاستبيان لجمع البيانات ثم معالجتها وتحليلها من أجل الحصول على معلومات تفيدنا في صياغة نتائج هذه الدراسة.

#### ✓ الدراسات السابقة:

يعتبر الاستطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف عليها فيما يتعلق بموضوع البحث، ونذكرها فيما يلي :

- أطروحة ماستر من إعداد أمينة صديقي، تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2013، حيث توصلت في مذكرتها إلى مجموعة من النتائج تتمثل في: أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وكذلك وجدت أن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة في

حين وجدت أن هناك اهتمام من قبل العاملين على أهمية الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

● أطروحة الماجستير من إعداد الطالب أسعد أحمد محمد عكاشة، تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصال "paltel" في فلسطين، قسم إدارة الأعمال، 2008، حيث توصل هذا الباحث من خلال مذكرته إلى النتائج التالية: هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وكذلك أن الأنظمة المتبعة في الشركة تشكل ضمانة لحقوق العاملين حيث وجد أن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة.

### ✓ الخطة:

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا:

في الفصل الأول ثلاثة مباحث أساسية هي:

1. في المبحث الأول تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية (مفهوم وخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية).
2. المبحث الثاني تم التطرق إلى مقومات الثقافة التنظيمية (أنواع وأبعاد وعوامل الثقافة التنظيمية).
3. المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى ثلاثة مباحث نذكرها فيما يلي:

1. المبحث الأول: ماهية الأداء ( مفهوم، معايير، أنواع، عناصر ومؤشرات محددات والعوامل).
2. المبحث الثاني: تقييم الأداء ( مفهوم، وعناصر، مشكلات، طرق معالجة هذه المشاكل، أهمية، أهداف).
3. المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحل.

وأخيرا الفصل الثالث الذي قمنا فيه بجمع المعلومات وتحليلها وذلك عن طريق استبيان لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عن طريق دراسة حالة مؤسسة الأغذية النسيجية بولاية تيسمسيلت.

## تمهيد:

الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام للمنظمات، حيث يبتغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهمها ويستوعب مدى تأثير الذي تلعبه هذه الثقافة في التأثير على سلوك الفرد بصفة عامة وسلوك العامل بصفة عامة فهي تتضمن قيم والأخلاقيات واتجاهات وأفكار وسياسات لتوجيه هذا السلوك حيث تلعب دورا مهما في تشكيل عادات لفرد وقيمه واتجاهاته وحتى طرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، فالثقافة التنظيمية تؤثر مخرجاتها بالسلب أو بالإيجاب على شعور العاملين وانتمائهم، ويظهر هذا التأثير في سلوك الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر وتحافظ على تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

لقد اهتم دارسوا علمي المنظمة والإدارة العامة بدراسة ثقافة المنظمة، وبحث جوانبها المختلفة نظرا لتعدد المفاهيم وتنوع التصورات حول مفهومها وعناصرها وأنواعها، وتبعاً لذلك حاولنا في هذا المبحث تسليط الضوء على الجوانب المذكورة آنفا والتي كثرت حولها وجهات النظر.

#### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها

##### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد اهتم الكثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية، وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نقوم بتعريف الثقافة.

#### أولاً: مفهوم الثقافة

أعطى العديد من الكتاب تعاريف متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة:

حيث عرفت من قبل :

1. Linton بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"<sup>1</sup>.

2. في حين نجدها قد عرفت كذلك ب "هي المعتقدات التي تتكون لدى الأفراد، والخبرات والسلوك التي تنتج من خلال تفاعل أعضاء المجتمع فيما بينهم والتي يتم توارثها من جيل إلى جيل"<sup>2</sup>.

ومنه يمكننا القول أن الثقافة عبارة عن معتقدات وقيم يمكن للفرد أن يكتسبها من المجتمع وله الحق في تطوير هذه الثقافة على حسب ما يريد.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2010، ص169.

<sup>2</sup> منذر محمد عكور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2011، ص12.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية.

يمكن أن نحصي جملة من المفاهيم حول الثقافة التنظيمية منذ بدئ الاهتمام بها في منتصف الثمانيات من هذا القرن ومنها:

1. عرفها Robbins "أما القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"<sup>1</sup>.
2. وكذلك عرفت بأنها عبارة عن "القيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة"<sup>2</sup>.
3. في حين نجد Wheelen يرى أنها "عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة."<sup>3</sup>
4. وقد عرفت أيضا "بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة"<sup>4</sup>.
5. وقد وصفها Schein بأنها "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتسطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتفكير، والشعور، بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات"<sup>5</sup>.
6. كما تناولها كذلك Buchanan و Huczynski ضمن منطق سلوك المنظمة بأنها: "مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي"<sup>6</sup>.

ومن كل ما سبق يمكننا أن نلخص التعاريف السابقة في التعريف التالي: الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات والقيم التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة بطريقة صحيحة والشعور بالثقة أثناء القيام بالمهام.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط 1، مصر، 2007، ص 256.

<sup>2</sup> سيد محمد حاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، بدون طبعة، مصر، 2008، ص 73.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، عمان، 2013، ص 128.

<sup>5</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2013، ص 315.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص 315.



الفرع الثاني: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية :

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:

يبين الدرجة التي تشجع العاملين ان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2. الاهتمام بالتفاصيل:

يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

3. توجه الأفراد:

يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الافراد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

4. المناخ التنظيمي:

عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، الإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال<sup>3</sup>.

5. الفلسفة: وهي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الاعضاء وتساعد في

تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 318.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 318.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 175.

<sup>4</sup> دحمان زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 14

6. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى ، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له<sup>1</sup>.

7. العدائية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.<sup>2</sup>

8. ولدينا كذلك:<sup>3</sup>

9. القيم المتحكمة: حيث توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية في الأداء، نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.

وهناك أيضا:<sup>4</sup>.

10. المعايير: حيث هناك بعض المعايير السلوكية مثلا فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه "لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا" و"تحية العميل مثلا أو الابتسامه".

11. الاستقرار: يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

### ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية.

يمكن تلخيص الوظائف الأساسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>5</sup>:

1. يؤدي وجودها الى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز.

2. تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين.

3. تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.

4. تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، وتعتبر للعاملين كدليل ومرشد.

كذلك للثقافة التنظيمية وظائف أخرى هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص269.

<sup>2</sup> أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012\_2013، ص 33.

<sup>3</sup> دحماني زهيره، مرجع سابق، ص13.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 310.

<sup>5</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، عمان، 2013، ص201.

5. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
6. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
7. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية في المجتمع والصناعة (النشاط) والمنظمة، حيث أنها نتاج للثقافة. بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة.

فالثقافة التنظيمية مرت خلال تطورها بعدة مراحل منها<sup>2</sup> :

#### المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية.

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

#### المرحلة الثانية: مرحلة المواجهة.

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهماله وعدم إعطاؤه حقوقه، أدت إلى إفراد قيم الحرية، الاحترام والتقدير.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة الاجتماع في الرأي.

<sup>1</sup> نوردن بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2013\_2014، ص82.

<sup>2</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2005، ص 31\_32.

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

ولدينا كذلك:<sup>1</sup>

#### المرحلة الرابعة: المرحلة العاطفية

شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الأمنية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والاجتهاد وحالات التوتر والانفعال.

#### المرحلة السابعة: الواقعية.

تعد مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة.

#### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 28.

ما لا يمكن انكاره هو أن للثقافة التنظيمية دورا بارزا في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي، ويمكن تلخيصه في الآتي:<sup>1</sup>

1. الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
2. يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الادارة العليا.
- وللثقافة التنظيمية أدوار أخرى هي:<sup>2</sup>
3. تعمل الثقافة على ضبط سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد عناصر الثقافة أو العمل بعكسه سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى اخر .
4. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
5. تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات. فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد فإنه يصعب التنبؤ بسلوكه.
6. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
7. إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
8. تطور الإحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 464.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 172\_ 173.

9. زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل بين الإدارات المختلفة والجماعات.

ومن وجهة نظر Robbing يمكن تلخيص أهمية أو دور الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
2. توحيد هوية الاعضاء.
3. تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط).
4. تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
5. أداة رقابية وتوجيه للمواقف والسلوك.

الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية: إن الاهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية يعود إلى عدة أسباب نذكر منها:

1. القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفضل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
2. زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
3. توسيع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
4. طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم والتنظيمات الأخرى.
5. إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الانجازات العالية وغير ذلك.

<sup>1</sup> محمد الصبري، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، الإسكندرية، 2007، ص162.

### المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

إذا اعتبرنا أن الثقافة التنظيمية مجموعة من الاعتقادات و التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ، ولها عناصرها وأنواعها وخصائصها التي تتميز بها عن غيرها عن الثقافات الأخرى ، والى جانب ذلك نجد أيضا أن لها جملة من الأبعاد ، وهي تكتسي أهمية كبيرة في تعزيز الأداء التنظيمي، وهذا ما سوف يتأتى حديثنا عنه في ثنايا هذا المبحث.

### المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

تتنوع عناصر الثقافة التنظيمية التي تهدف قيمها الى توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة من بين هذه العناصر نجد:

#### 1. المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

#### 2. الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الاعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 172.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 266.



لدينا كذلك: <sup>1</sup>

### 3. الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل:

شعار الشركة، والكاتب، والدوائر، والسيارات، واللافئات، أو أنواع اللغة والمصطلحات مألوفا الاستخدام، فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.

### 4. المراسم:

أحداث وأنشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير في ثقافتهم،(مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).

### 5. الشعائر:

مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف الى نقل رسائل معينة أو إيجار أغراض محددة. (مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط بين العاملين).

6. الطقوس: أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

7. الأبطال: الأبطال سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، فهم يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية <sup>2</sup>.

### 8. نجوم غير عاديين:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 325.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 167\_168.

وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة ( التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها<sup>1</sup>.

### 9. الرموز واللغة :

الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث نوعية، أو علاقة تخدم بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الافكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة<sup>2</sup>.

### 10. القصص والأساطير :

تعتبر الاسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الانساني، فهي عبارة عن أحداث ماضية منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب اليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة<sup>3</sup>.

وكذلك لدينا:<sup>4</sup>

11. الروايات الشعبية : وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.

12. القصص البطولية : وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

13. الإيحاءات: وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 326.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 326.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 472.

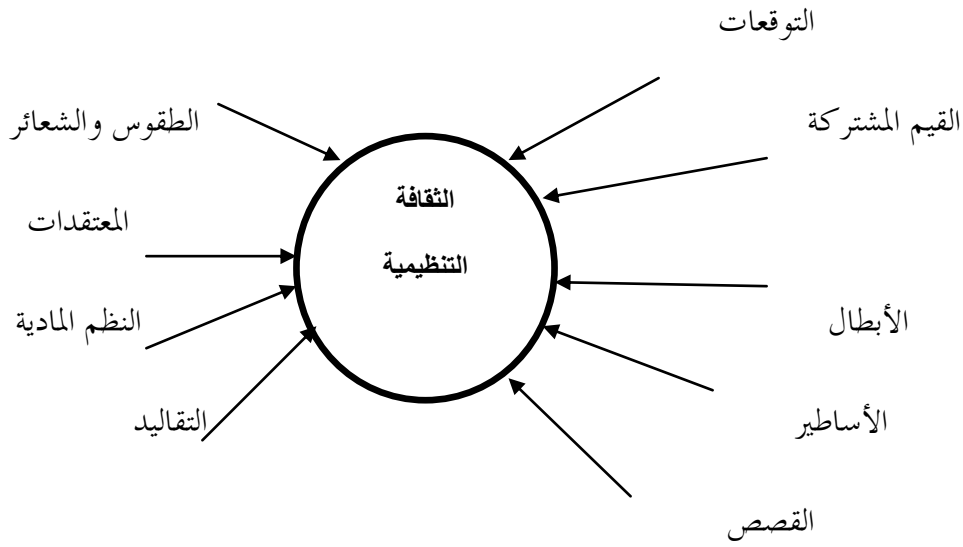
<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 326\_327.

14. **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء

القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

الشكل التالي يبين عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (1-1) : يبين عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، ص 475.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن إحصاء أربعة أنواع للثقافة التنظيمية حسب ما يرى (Denison & Mishra, 1995) غير أن لها أشكال وصور مختلفة، كامنها وظاهرها متصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها وكل ما يحيط بهاذين الأخيرين من تكيف وتحديد للأولويات ودرجة التراكم إلى غير ذلك. وهذه الأنواع هي:<sup>1</sup>

#### 1. ثقافة قادرة على التكيف.

تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، تنبثق هذه الثقافة من بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بحذر عال، يشجع المدبرون

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 321\_322.

القيم الداعمة لقدرة المنظمة، لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرارا بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير ( بواسطة التشجيع، والدعم، والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق، وأسلوب التعامل مع الخطر ).

والمثال الجيد هو ثقافة التكيف لشركة (Nokia) حيث التفكير الحر، والإبداع الفائق، والأفكار الخلاقة التي تستخدم لمواجهة التحديات، وتعتمد شركات الصناعات الإلكترونية التي تتضمن ارتباطا بالتجارة الإلكترونية، على ثقافة التكيف لأنها تمكنها من التحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها.

## 2. ثقافة الانجاز:

هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والانجاز، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون الحاجة للمرونة وسرعة التغيير، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والعدائية، والمبادأة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلا وبمناورة لإنجاز النتائج، والتأكيد هنا على الفوز وانجاز أهداف وطموحات محددة التي تتمسك بها المنظمة معا، فمثلا نظام (Siebel Systems) بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الانجاز.

## 3. ثقافة الارتباط:

هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين، ويسود المنظمة مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلا تعمل شركة كوكاكولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.

## 4. ثقافة التناسق والثبات:

هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، وتكون الثقافة داعمة

والمكافآت ممنهجة وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا، إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، ويتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة. إن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثبات والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.

يمكن أن تكون الفئات الأربعة جميعها لثقافة المنظمة ناجحة، فضلا عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفتة معينة بدرجة أكثر من غيرها، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية، ويعتمد هذا على حاجات البيئة وتركيز المنظمة، فالمديرون مسؤولون عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.

ومن وجهة نظر أخرى هناك نوعان من الثقافة التنظيمية : ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة .

فأما الثقافة القوية فتعتمد على ما يلي<sup>1</sup>:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
2. عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذا أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة و التعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة فالأفراد يسرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 175.

ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية، وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية و الأداء للمنظمة، وقد أكد مارتول و مارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي و الفاعلية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية.

إن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية كثيرا ما نجده يتداخل مع خصائصها من جهة ومع عناصرها ومكوناتها من جهة أخرى. وفيما يلي نذكر أهم هذه الأبعاد:<sup>1</sup>

أ. خصائص تلك الثقافة، إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

1. الابداع وأسلوب التعامل مع الخطر.

2. العدائية.

3. التوجه نحو النتائج.

4. التوجه نحو الفريق.

5. التوجه نحو الافراد.

6. الاهتمام بالتفاصيل.

7. الاستقرار.

ب. دلالة عناصر المنظمة: والتي تتضمن ما يأتي:

1. القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.

2. التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 323\_324.

3. الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
  4. القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
  5. لغة الحديث النموذجية المستخدمة لدى المجموعة في بيئتها.
  6. المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملها مع أصحاب المصالح.
  7. الرموز والتعبيرات المجازية المحسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.
- ت. الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية للحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه الثقافة التنظيمية ما ظهر منها وما خفى.
- ث. محيط المنظمة: حدد (Schein, 1985) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، وهذه الأبعاد هي:
1. إنتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
  2. القيم المهيمنة: وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها، مثلا: عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.
  3. الأعراف والتقاليد: هذه أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم، منها مثلا: معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
  4. القواعد: وهي الدليل الذي يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة.
  5. الفلسفة: تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون ويسترشدون بها

عقليا بوصفها أساسا للعمليات المطلوب إنجازها، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها.

6. المناخ: الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات، وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب

الإدارة، وتصميم مجالات عامة، تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة، إذ يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ذكرها Bylesetal على النحو التالي: <sup>1</sup>

1- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم

الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

2- العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود

لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام

بالمهام الموكلة لهم، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

8. التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل

على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد

ثقافة تنظيمية أقوى.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011، ص 28\_29.



9. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً ، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

10. البيئة الخارجية : استقرار بيئة التنظيم الخارجي يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

حيث يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:

1. تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستخدمين.

2. القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3. النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي موظفي المنظمة.

### المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة

ما هو متعارف عليه أن للثقافات التنظيمية قيم مختلفة، وأن لها تأثير على الأداء التنظيمي وكلما كان الأداء منخفض وجب التغيير، والتساؤلات المطروحة التي نحن بصدد الإجابة عنها خلال هذا المبحث وهي كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ وماهي عوامل فشل تلك الثقافات؟ وما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة؟

#### المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

##### أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية.

يمكن أن نلخصها فيما يلي:

إن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية<sup>1</sup>:

1. تبدأ الثقافة التنظيمية أولاً من المؤسسين حيث أنه يكون لهم هدف محدد أو رؤية معينة يسعون لتحقيقها وما يجب أن تكون عليه المنظمة.
2. عادات وتقاليد موجودة في المنظمة الحالية ومدى نجاح تلك العادات في تحقيق الأهداف.

##### ثانياً: المحافظة على الثقافة التنظيمية وكيفية تشكيلها.

إذا كانت ثقافة المنظمة ناجحة وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها، وتكون المحافظة عليها بنقلها إلى الأجيال القادمة من الموظفين. ويكون ذلك من خلال<sup>2</sup>:

##### 1. الاختيار.

<sup>1</sup> ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، غزة، 2007، ص 27.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 27\_28.

ويقصد به هنا حسن اختيار الموظفين الذين يحققون للمنظمة أهدافها، فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لا بد من اختيار موظفين يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ولذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى طريقة التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار، وبأن هذا العامل سوف يتبنى وجهة نظر المنظمة ويسعى لتحقيقها، فمثلا شركة كومباك للكمبيوتر لديهم شعار أنه يمكن إيجاد الكثيرين للعمل ولكن هل يصلحون للتوافق مع روح الفريق الذي تعمل به شركة كومباك، هذا هو المحك في اختيار العاملين في شركة كومباك حيث يقابل المتقدم للوظيفة 15 شخصا يمثلون الأقسام المختلفة للشركة والمستويات العليا من الإدارة.

2. (التطبيع) المخالطة الاجتماعية: وتعني هنا أن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل من يأتي حديثاً يتبنى فكر ونظرة المنظمة، وذلك حتى يسعى لإنجاحها ويمكن أن يكون من خلال دورات تدريبية توضيحية، ويمكن أن يتبع أسلوب ديزني في ذلك حيث يقوم بعمل محاضرات في جامعة أسمها جامعة ديزني حيث يجلس الموظفون القدماء إلى جانب الجدد ويحضرون معاً محاضرات تدلهم على ماذا يتوقع منهم وكيف يتصرفون.

3. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، بحيث تلتزم بثقافة المنظمة من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة ، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص328.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2002، ص ص 440\_441.

1. ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
2. تجربة العاملين الجدد من حيث الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
3. التدريب الدوري للعاملين.
4. استخدام نظم المكافآت و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة.
5. إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد للثقافة المنظمة.
6. تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
7. تكليف العاملين بالقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

#### المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

إن محاولة تغيير ثقافة المنظمة لا تأتي عبثا بل المعول عليه هو الرفع من مستوى الأداء التنظيمي حيث ينطلق فيه المديرون بتغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، وهناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة حسب Porter Steers وهي<sup>1</sup>:

#### أولا: الإدارة عمل ريادي.

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

#### ثانيا: مشاركة العاملين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 176\_177.

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهين مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاهها العمل وزيادة انتمائهم له.

### ثالثاً: المعلومات من الآخرين.

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

### رابعاً: العوائد والمكافآت.

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سيواجهون صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية<sup>1</sup>:

1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
2. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
3. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
4. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
5. اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

<sup>1</sup>، المرجع سابق، ص 177.

ونجد تغيير الثقافة التنظيمية يرتبط بجملة من الإجراءات والسياسات الادارية عند ( Pearce, II. & Robinson, 1988) هي<sup>1</sup>:

1. تغيير هيكل المكافأة: إذ أن أحدث الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
2. توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة.
3. الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي من دوره الرمزي وادراكاته بالنجاح، والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
4. على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.
5. الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر ادخال أفراد جدد.
6. المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش، حوار، مناقشات تدريبية والمجالات المنظمة).

#### المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير غالبية الدراسات أن للثقافة التنظيمية تأثير على المنظمة من جوانب مختلفة منها: ما تعلق بالهيكل التنظيمي، فاعلية المنظمة، الأداء، الابداع، الالتزام...، وغيرها كما أنه يمكن أن يكون للثقافة نتائج ايجابية و أخرى سلبية، ومن بينها ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريها (perters&waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فاعلية المنظمة ، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 331.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص ص 332\_333.

الكتيبات، الخرائط التنظيمية، و القواعد الرسمية . فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا ، و السلوك المناسب كانت تحدده استمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

و يرى الكاتب(jaybarney)، أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ( ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة و غير قابلة للتقليد).

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها، بيئتها، استراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فحسب العالمين (Bernard and Byles, 1987) يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما من ناحية(Kotter and Heeskeet, 1992) هي العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب تعديلات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

### ب. أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح لتوجيه سلوك الأفراد.

### ت. أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، والإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

#### خلاصة:

من المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية أنها قيم مشتركة تؤثر على سلوك الأفراد، ولها خصائص تنفرد بها عن غيرها نجملها في الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، والاهتمام بالتفاصيل وتحليلها، ثم يلفت النظر إلى توجه الأفراد وغيرها من المعايير والاستقرار وللثقافة التنظيمية أعراف خاصة تحكمها وتلتزم أعضاء المنظمة بها إذ يمكن إحصاء أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية بمقومات خاصة بها، ثم إن لها دور كبير في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ولا تشكل المؤسسة التنظيمية طفرة واحدة ولا في زمن قصير بل تجتاز خطوات محددة وتجدر الإشارة إلى أهمية التماسك بين الأعضاء والقيام بالأدوار كاملة يزيد من دور الثقافة التنظيمية وبروزها كمؤسسة مسيرة وتتوقع تحقيق نتائج إيجابية منها.



تمهيد:

لقي الأداء العاملين اهتمام من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد اجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسنى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى إلى نجاح في أعمالها ما لم تملك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، حيث يمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو. وعلى هذا يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المتغيرة، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة به إذ أجريت عليه العديد من الدراسات نظرا لارتباطه بمختلف التغيرات والعوامل البيئية، فالأداء مفهوم واضح ومحتوياته متجددة بتجدد وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في مجال تسيير المؤسسات، وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة. ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

1. يعبر مفهوم الأداء على "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين".<sup>1</sup>

2. كذلك يمثل "المستوى الذي تتمتع به المخرجات الشركة بعد إجراء العمليات على المدخلات".<sup>2</sup>

3. ومن وجهة نظر أخرى يمكن تعريفه على أنه "الأداء هو تقييم النتائج المنجزة للعاملين، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه (ليس سوء تصرفات) فعندما تؤدي مهمة أو عمل ما فإننا نتصرف بما يتوافق ذلك العمل أو المهمة، ويمكننا ربط الأداء بالمخرجات".<sup>3</sup>

4. يقصد بالأداء "الأهداف أو المخرجات التي سعى النظام الى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، لمدرية النشر لجامعة قالمة، بدون طبعة، الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، وآخرون، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد واستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، ط 1، الأردن، عمان، 2013، ص 115 .

<sup>3</sup> موقف عدنان عبد الجبار الحميري، وآخرون، هندسة الموارد في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء، ط 1، الأردن، عمان، 2011، ص 208.

<sup>4</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، ط 1، عمان، 2011، ص 11.

5. كما أشار نيكولاس إلى أن الأداء هو "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".<sup>1</sup>

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص أن الأداء هو ذلك الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد فكري أم عضلي ، وهو أيضاً كل مخرجات العامل لتحقيق أهداف المنظمة، والذي عن طريقه يتم تقييم العامل بصفة خاصة وتقييم كلي للمنظمة بصفة عامة.

### المطلب الثاني: معايير وأنواع الأداء

تختلف معايير وأنواع الأداء من مؤسسة إلى أخرى ومن مفكر إلى آخر وعلى ضوء هذا سوف نقوم بالطرق إلى هذه العناصر على النحو التالي.

### الفرع الأول: معايير الأداء

يوجد خمسة معايير أو شروط يمكن اللجوء إليها لتحديد نوعية الأداء وهي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، والتحديد أو التمييز.

وفيما يلي شرح لهذه المعايير:<sup>2</sup>

1. **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

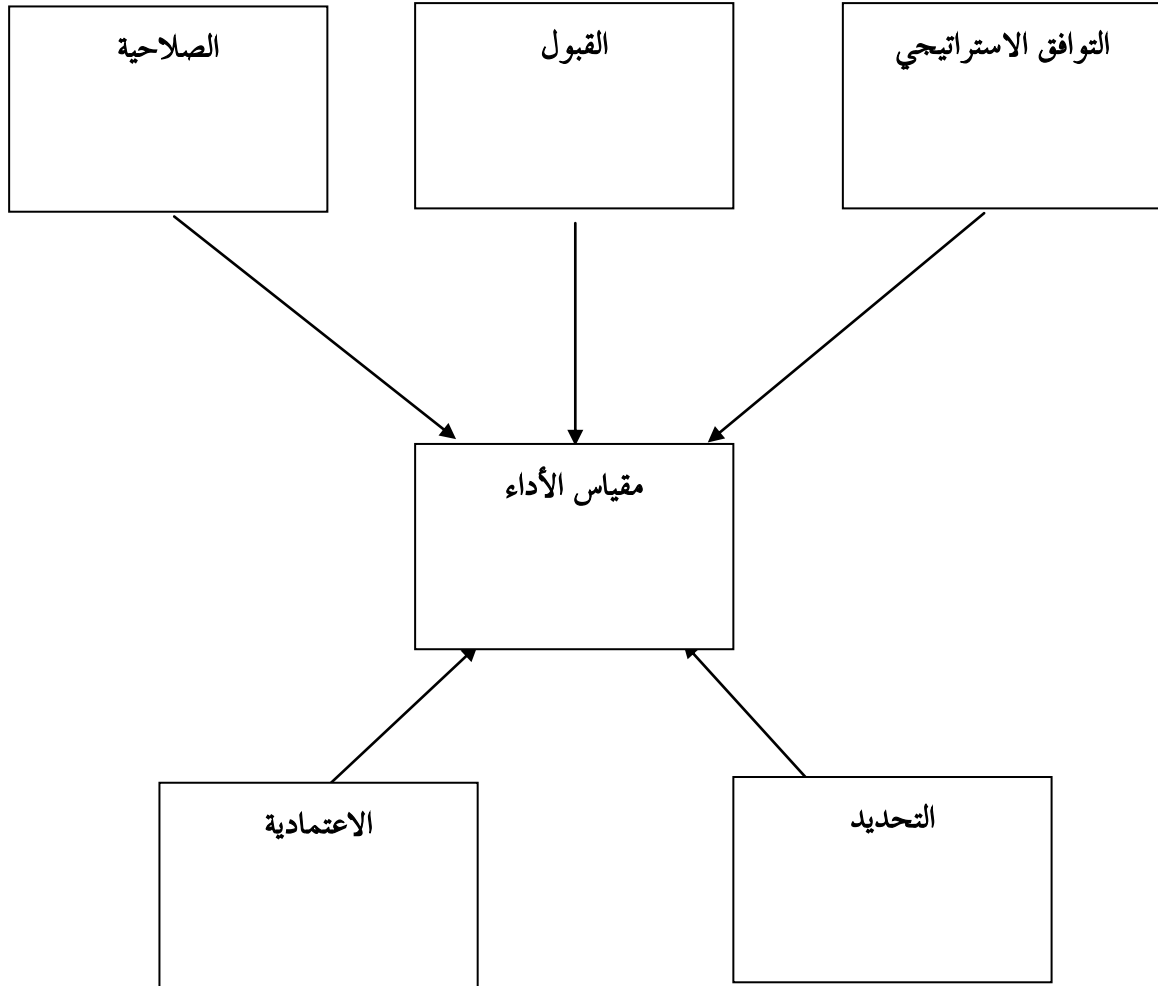
ويؤكد التوافق الاستراتيجي على أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

<sup>1</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP، -منطقة سطيف-، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة حمد بوضياف بالمسيلة، 2006\_2007، ص 9.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص ص 223-225.

2. **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون فاسداً، بمعنى يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن العامل من نجاح في أداء الوظيفة.
3. **الاعتمادية:** من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يتعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقيق الاعتمادية من هذا المنظور، إذ ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه، أو قريباً منه الأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس.
4. **القبول:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم واقتناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.
5. **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات ويتعلق للعاملين بشأن هو، متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإن لم يتمكن المقياس من تحديد من الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه وهذا ما يظهره الشكل رقم (2-1).

الشكل رقم (2-1): متطلبات مقياس الأداء



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، ص 225.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تتمثل فيما يلي:

1. معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى: <sup>1</sup>

أ. الأداء الكلي: يتمثل في كيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب. الأداء الجزئي: هو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية والذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة .

ت. الأداء في منظمات الأعمال: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري، تتناولها بالإيجاز فيما يلي: <sup>2</sup>

1. الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي.

3. الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة، وتقييم الأداء الإداري يمكن استعمال الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

<sup>1</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 ص 216.

<sup>2</sup> حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، مصر، 2009، ص 116-117.

المطلب الثالث: عناصر الأداء

ومن جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبحت تحسبها يعتمد شكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذلك الرغبة فيه، وثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المنظمة وهذا من خلال ما يلي.<sup>1</sup>

1. **القدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات النصر البشري، ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تكمن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة.

2. **الرغبة في العمل:** إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة العوامل تلتخص فيما يلي:

أ. **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تحقيق مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بتوفر التهوية والتدفئة أو التحكم في الضوضاء... وغيرها. أما المحيط الخارجي قد تكلفه تلك المؤشرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها ظروف المعيشة من مآكل ومسكن وأمن واستقرار وحرية تعبير... وغيرها، التي يمكن أن تؤثر على رغبة الفرد في العمل.

ب. **حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يضع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

<sup>1</sup> محمد صالح شيخ القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص ص 257 \_ 259.

ت. التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلا وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات، أو معنوياً مثل الإعراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز أثراً ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

### المطلب الرابع: محددات الأداء

للأداء محددات وعوامل مختلفة تساعد في زيادة أداء المنظمة أو انخفاضه على حد سواء وستكلم فيما يلي على كل هذا.

يمكن أن لخص محددات الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد

2- القدرات

3- إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات على الجهد والقدرة، والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهد يمكن ان يآثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، ايضاً السياسات غير الواضحة أو نمط الاشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا وجب على الإدارة ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص35.

<sup>2</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، بدون ط، مصر، الإسكندرية، 2000، ص216.



1. توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
2. توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الاداء الى أدنى حد ممكن.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الانتاجية، واستعداد الأفراد للتقدم لتحقيق المزايا بالنسبة للفرد وكذلك المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وعناصره

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

نذكر عدة تعاريف لهذا ومن بينها:

1. إن تقييم الأداء "عملية نظامية يجرى من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين

الى

جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة إذ هي ارادت مكافأة العاملين فيها، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين".<sup>1</sup>

2. تقييم الأداء "يعني الحصول على حقائق وبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل فهم وتقييم أداء العامل

لعمله وتقييم سلوكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وقدرته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة اليه حاضرا أو مستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق الأهداف المنظمة مع مراعاة تحقيق أهداف المنظمة وما ينشد إليه القرار في المنظمة".<sup>2</sup>

3. هو "عملية قياس أداء سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء

عملهم

<sup>1</sup> شرقي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص206.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص 183.

حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم أو يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".<sup>1</sup>

4. تعبر عملية تقييم أداء العاملين عن "عملية قياس وتحليل أداء العمل خلال الوظائف التي يشغلونها وتحديد

مدى الإيجابية في مستوى أداء العمل الموكلين به، وبشكل هذا التقييم عملاً مهماً جداً في مسيرة تقدم المنظمة لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين، كما أن نتائج هذا التقييم ستقدم فائدة كبيرة لكل الأطراف في المنظمة عندما يتحصل عليها بطريقة علمية منظمة ودقيقة وغير متحيزة أو متسرعة".<sup>2</sup>

5. تعرف عملية تقييم الأداء بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب

على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، وتغيير نظم الأجر والمكافآت والترقية".<sup>3</sup>

6. يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص147.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2013، ص53.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء، مطبعة العشري، بدون طبعة، مصر، 2009، ص50.

<sup>4</sup> سعد عامر ابو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص95.

ومن كل ما سبق يمكننا توصل الى تعريف شامل لتقييم أداء العاملين هو:

تقييم أداء العاملين هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين، ومعرفة مواطن القوة والضعف خلال فترة زمنية معينة ومحاولة الوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يتفق مع أهداف المنظمة، كما أنه وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بظروف العمل والترفيه والنقل والمكافآت والحوافز وغيرها وكذلك محاولة تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال برامج التدريب والتنمية بعرض رفع مهارة الأفراد وزيادة امكانياتهم الحالية والمستقبلية.

### الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء

وجود مؤشرات، أو أسئلة، أو اجابات، أو مستويات لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في مشاغل الوظيفة.

ومن أمثلة المؤشرات لعنصر الانتظام: عدد مرات الغياب في السنة، وعدد مرات الغياب في اليوم الأول من الأسبوع، ومن أمثلة الأسئلة لعنصر اليقظة الذهنية هل يدرك شاغل الوظيفة الحقائق بسرعة؟، ومن الأمثلة الأسئلة

الشخصية: هل يحترم مشاعر الآخرين؟ هل هو لبق؟ هل مظهره مقبول؟.

وتتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل اطار متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد أهداف المنظمة: الأهداف العامة للمنظمة هي أساس جهود الإدارة والعاملين، وعلى ضوء هذه

الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وكذلك أهداف تقييم الأداء، وعلى

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة، بدون طبعة، مصر، 2015، ص 259.

ذلك فان الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الادارية في المنظمة يقيمون مرؤوسيههم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون فيها، وبدون أهداف واضحة للمنظمة أخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الاداء تافهة.

### 2. تحديد معايير التقييم:

لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء، فلا يكفي أن يكون عاملاً أو موظفاً متمكناً في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول، لكنه ينجز عمله في الوقت أطول من الوقت المحدد أو المعياري، أو تكلف أكبر من التكلفة المعيارية، ولا يكفي أن يرتقي أدائه لمعيار الجودة والتكلفة في الوقت نفسه، لكنه يكون منحرفاً سلوكياً، وهكذا يجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء ممل يؤدي لتقييماً متكاملًا صادقاً وفعالاً، ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين، بحيث لا تأخذ في الاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

### 3. تحديد أنسب طرق التقييم:

تتعدد طرق التقييم الأداء، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أحدها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً، فقد تعتمد منظمة طريقة التقدير السنوي لمقابلة الأداء الفعلي بالمعياري، مع طريقة السلوكيات ومقابلة التقييم، وتتوقف فاعلية التقييم إلى حد كبير على فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيسي المقيم، أو المشتركين في التقييم.

### 4. تقييم وتقوم التقييم:

ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم وتقوم حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم الرئيسية ومدى صلاحية القيادة والتقييم والمرؤوس، ومدى استغناء لمتطلبات الأداء، ومعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحدثتها (المعلومات). ومعايير التقييم وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة، وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها، كذلك يتطلب الأمر الناتج عن التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف تقييم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة، بدون طبعة، مصر، 2015، ص 259.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي.<sup>1</sup>

1. رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة.
2. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
3. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
4. اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
5. تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
6. الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
7. تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
8. تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

يمكننا التطرق إلى الأهداف التي يسعى تقييم الأداء إلى تحقيقها:<sup>2</sup>

1. **المجال الإداري:** يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة القوى البشرية، حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين، وذلك في الأمور التالية:
  - أ. **في مجال الترقية:** لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى. وتقييم الأداء يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية، لأن تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات، يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، بدون طبعة، الأردن، عمان، 2015، ص128.

<sup>2</sup> عبد البارى درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط2، مصر، القاهرة، 2010، ص ص 273-275.

ب. في مجال التعيين: تعتبر نتائج الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها، فإذا دلت نتائج تقييم الأداء أن من اختبروا تم اختيارهم على أساس جودة العمل اتضحت سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين، وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكاناتهم.

ت. في مجال التدريب: يمكن عن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له، إذ تدل نتائج التقييم الجيدة على استفادة العاملين الذين حضروا التدريب، والعكس صحيح.

ث. في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات: في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تغيير حق العاملين في الحصول على مكافآت والعلاوات على الرواتب، فمن الطبيعي أن تعطى هذه المكافآت والعلاوات فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

2. مجال تطوير المنظمة والفرد: يسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم بأن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل، وهذا من خلال كشف نقاط الضعف لدى عامل في أداءه ومعالجتها من أجل الرفع من إنتاجيته، وبالتالي الرفع من إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين. وفيما يلي بعض هذه الأهداف:

أ. وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: إن قياس الأداء أداة صالحة، وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومعرفة كفاءته في العمل، ويعرف جوانب القصور لديه، وبالتالي يكون لديه فرصة وامتسع من الوقت لتفاديها.

ب. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا الأداء والسلوك، وذلك ليكونوا قادرين على تقييم أداء مرؤوسيهم بشكل جيد، مما يؤدي الى تنمية ملكة التقدير، والحكم السليم لديهم على الأمور، فيتدربون على الرقابة الفعالة المستمرة، وعلى القيادة الصالحة الرشيدة.

ت. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لاشك أن عملية تقييم تكشف نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين، وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج التدريب وتوجيهها لعلاج هذه النقاط مما يعود بالفائدة عليهم، وعلى المنظمة من خلال تحسين إنتاجيتهم ورفعها وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل.

## المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء وطرق معالجتها

عند دراسة الأداء و تقييمه كل هذا من أجل الوصول إلى المشكلات التي تعيق هذا الأخير وبعده إيجاد الحلول المناسبة أو تفادي الوقوع في المشاكل المماثلة.

## الفرع الأول: مشكلات تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضا للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة تعدد مصادر التقييم فمنها ما يكون مصدره المقيمين أنفسهم ومنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين لتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم ومنها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها، و تعدد مشكلات تقييم الأداء فيما يلي:

**أولاً: المشكلات التي تتعلق بالمقيمين:** يرجع أسباب المشكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم، و نقص الخبرة في أدائه أو عدم الموضوعية فيه. ويمكن إبراز هذه المشكلات في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقاً لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

2. **خطأ التساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك أن يعطوا تقديرات عالية أو منخفضة لمروؤوسيتهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئياً من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التقييم.

وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروؤوسيتهم. وكذلك لدينا:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميداني على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، عنابة، 2008\_2009، ص 102.



3. التأثير بالأداء الحديث: اعتماد أغلب الرؤساء في تقييمهم على ذاكرتهم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل، ولتفادي هذه المشكلة يتم تدريب الرؤساء على التدوين في سجلات للملاحظات عن مستوى أداء موظفين خلال السنة، وعلى فترات متقاربة ليتيح لهم تقييم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة وواقعية.

4. خطأ الوسطية: يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظفين لديهم رغم الاختلاف بينهم، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جهل الرئيس، وعدم إلمامه التام بأحكام التقييم، وعدم توافر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي أو لعدم اهتمامه بعملية التقييم. ولتفادي هذا الخطأ تقوم بتدريب الرؤساء على عملية التقارير، وشرح أحكامها وإجراءاتها وأهميتها للموظفين في حياتهم الوظيفية.

5. خطأ التمييز الشخصي: يتأثر بعض الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيه لموضوعات شخصية، وانطباعات غير موضوعية سواء التقييم بالإيجاب أو السلب، وللحد من خطأ التمييز لابد من وضع قواعد موضوعية وإجرائية دقيقة تحكم عملية وضع التقييم.

6. ثانيا: المشكلات التي تتصل بنظام التقييم:

تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
2. استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة ومستوى الوظيفة، سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية مما لا يعكس الأداء الحقيقي لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفادي مسؤولياته.
3. عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة: وجود نموذج واضح وسهل يشجع القائم على تعبئة التقرير في وقته المحدد وانتقاله بالشكل الصحيح بين معد التقييم والموظفين، أما إذا كان النموذج معقدا وغامضا وغير واضح فقد يؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014، ص177.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص179.

4. عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف: عدم توافر وصف دقيق وواضح لجميع الوظائف في المنظمة يعد أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.
5. عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء: عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء لتمكين معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب الوصول إليه.
6. اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير: الأخذ بنظام السرية المطلقة أو السرية النسبية لا يحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

### الفرع الثاني: طرق معالجة مشكلات التقييم

يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي كما يلي.<sup>1</sup>

1. إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة عن جميع الواجبات والمسؤوليات المناطة بشاغل الوظيفة.
2. وجود معايير واضحة ومحددة لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم ج
3. ميع المشرفين نفس المعايير في التقييم أداء الموظف.
4. تدريب جميع الرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
5. يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء الوظيفي واضحة ودقيقة بحيث تتضمن إرشادات لكيفية تدوينها.
6. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم وذلك للبحث عن المشكلات التي قد تعترض الرؤساء عند التنفيذ.
7. إيجاد جهة عليا لمتابعة نتائج التقييم وبحث التظلمات التي ترفع من قبل المتظلمين من الناتج.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 184

8. وجود نشرات دورية لتعريف الرؤساء بالأنظمة والقرارات واعادة تذكيرهم بها.
9. استخدام طرق لتقييم الأداء الوظيفي بما يتناسب مع نوعية الوظيفة سواء فنية أو إدارية واختلاف مستوياتها.
10. مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم وإعلامهم بهذه النتيجة وما يترتب على ذلك من ثواب وعقاب.
11. التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتدوين النماذج المعدة حتى لا تفقد أهميتها.
12. اقتناع المسؤولين والإدارة العليا بأهمية النظام سواء للموظف أو المنظمة.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله

إننا لا نتلمس تشابها واضحا في طرق ومعايير التقييم لدى المنظمات، كون ذلك يرجع إلى اختلاف أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ونجده متباينا حتى في المنظمات المتماثلة، ومن ذلك تتعدد الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات فمنها التقليدية ومنها الحديثة.

### المطلب الأول: الطرق التقليدية في التقييم

وينطوي تحت صفة المقاييس أو معايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:<sup>1</sup>

#### 1. طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

<sup>1</sup> حضير كاظم، مرجع سابق، ص 154.

الجدول رقم(2-1): يمثل نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين.

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	المقياس الصفات
10	8	6	4	2	مستوى الاداء
					العلاقة مع رؤسائه بالعمل
					العلاقة مع زملاءه بالعمل
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي.
					الدقة في إنجاز العمل.
					السرعة في إنجاز العمل.
					القدرة على اتخاذ القرار.
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية

روح المبادرة والابداع
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل
المجموع

المصدر: خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، ص155.

ب. اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها، مثلاً: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

الجدول رقم ( 2-2) :نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جداً	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

المصدر: خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، ص156.

ت. يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول رقم(2\_2) يتم إعداده لتقييم الأداء، ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

ث. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعدها تمتمت في المكان المخصص لها اسفل النموذج.

ج. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصاغ من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

100\_90 ممتاز

89\_80 جيد جدا

79\_70 جيد

69\_60 متوسط

59\_50 مقبول

49 فأقل ضعيف

ح. يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

## 2. طريقة معايير العمل (الانتاج):

نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول رقم (2\_3) يوضح ذلك.<sup>1</sup>

### الجدول رقم (2-3) : بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الانتاج)

الوسيلة	مجالات التطبيق
متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل	يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم

<sup>1</sup> حضير كاظم، مرجع سابق، ص 157.

الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.	
عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة، ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.	أداء مجموعة ممتازة من الافراد بصفة خاصة
وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لإنجاز العمل.	دراسة الوقت والحركة
ويتم استخدام هذا الاسلوب حينما لا نستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.	آراء الخبراء

المصدر: حضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، ص 157.

### 3. طريقة الرتب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة.

وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:<sup>1</sup>

أ. الترتيب التبادلي.

ب. المقارنة الثنائية.

ت. التوزيع الاجباري.

أ. الترتيب التبادلي: ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه

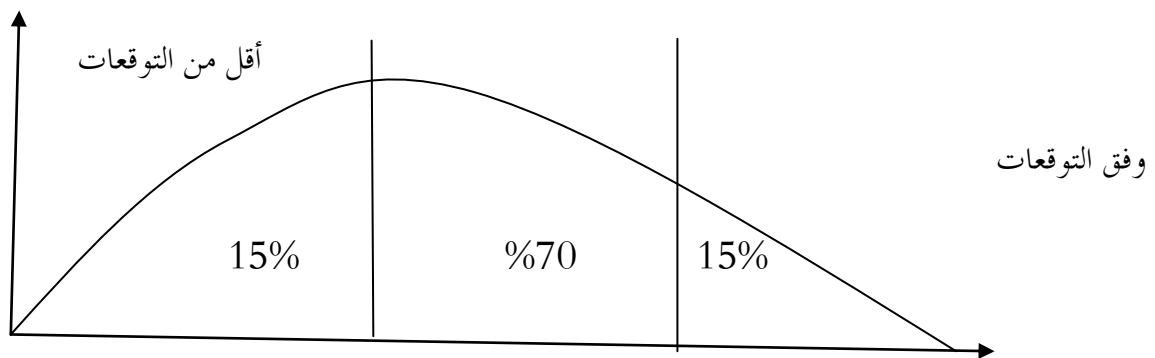
<sup>1</sup> حضير كاظم، مرجع سابق، ص 158.

من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل تفصيلاً في القائمة ويحذف اسمه أيضاً من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتسم هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

ب. **الترتيب وفق المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة.<sup>1</sup>

ت. **طريقة التوزيع الإجمالي:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (2-2): منحنى التوزيع الإجمالي.



<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2006، ص 35.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 36.



المصدر: خضير كاظم غدارة الموارد البشرية، ص 159.

ولدينا كذلك:<sup>1</sup>

أ. طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، و من الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا.

1. كمية و جودة الأداء المتحقق.

2. المعرفة المتعلقة بوظيفته.

3. قدرته على التكيف مع العمل.

4. علاقاته مع زملاءه و العاملين معه.

ب. المقياس الرتبي البياني: ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء والتعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي فمثلا: و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

90 كمية العمل

80 الاستقلالية

<sup>1</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، ص 160\_161.

70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع زملائه
70	التعاون مع رؤسائه

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي:

100\_90 ممتاز.

89\_80 جيد جدا.

79\_70 جيد.

69\_60 متوسط.

59\_50 مقبول.

49 فأقل ضعيف.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، و يمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الانتاجية أو النشاطات الخدمية. أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم، خلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كلا الحالات يؤثر سلبيا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد و المنظمة على حد سواء.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة في التقييم

وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:<sup>1</sup>

1. **طريقة الوقائع الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابية والأخر سلبية، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتيب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة.

2. **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 شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008\_2009، ص ص 91-92.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 92.

ولدينا كذلك:<sup>1</sup>

3. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه، وتوجيه بعض الأسئلة إليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكل النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرض أو مقبول، أو غير مرض ومميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه، إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

ومن عيوب هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً لانتهاء من عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته، وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال.

4. التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من النتائج كأساس لتقييم أدائه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

5. أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين، فقد أصبح من المؤلف أن يشترك العاملون من رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد

<sup>1</sup> خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2007، ص ص 24\_25.

يطلب العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء لأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المؤسسات باعتباره (موضة) أو بدعة تلك القدرة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية.

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجر وغير ذلك .

#### ثانياً: دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.

لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

#### ثالثاً: إجراء عملية التقييم.

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية ، على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

#### رابعاً: مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات.

<sup>1</sup> عمر تيمحجيد، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2012\_2013، ص 51\_53.

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

#### خامسا: استمرار الرقابة والإشراف.

الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين والذي يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمين على عملية التقييم ملاحظاتهم، ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

#### سادسا: تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

تفيد نتائج تقييم الأداء في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بحيث يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يعتبر بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. فإن دلت تقديرات الأداء على درجات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

## خلاصة:

تناولنا خلال هذا الفصل الأداء الوظيفي والذي يعتمد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به أخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته و عناصره، غيرها كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء بالتفصيل .

عموما ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية العنصر البشري في عملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة.

## تمهيد:

بعد تناولنا الجانب النظري من موضوع بحثنا، كان لزاما علينا أن نجسد ذلك في الواقع ، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم عن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما دون أن نستفيد من ذلك على الواقع، إذ أن هذا الفصل يبين العلاقة بين هذين المتغيرين، كما أن طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أيضا أن تختبر وتحلل إحصائيا، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي.

فإن أي دراسة ميدانية تمر بمجموعة من المراحل والتي تشمل نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصلين النظريين، لذلك قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.



## المبحث الأول: نظرة حول مؤسسة صوفاكت

نقوم من خلال المبحث تقديم نظرة عامة حول مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية تيسمسيلت SOFACT.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة "صوفاكت"

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة من خلال نشأتها وتطورها.

## أولاً: نشأة المؤسسة:

بعد الاستقلال وخلال الستينات نشأت مؤسسة SONITEX المتخصصة في الصناعات النسيجية، مديريتها العامة بالجزائر العاصمة التي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

في سنة 1982 وقعت الهيكلة الأولى للمؤسسة واشتقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بين هذه المؤسسات:<sup>1</sup>

ENADITEX: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

COTITEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية، خياطة الأقمشة وغيرها.

ELATEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

في إطار توزيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX سنة 1983 عقد مع مؤسسة PECSTAR في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم COUVERTEX وبقيت أشغال هذا المشروع في إطار الانجاز إلى غاية سنة 1987.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصلحة الأرشيف بالمؤسسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

لم تدوم مؤسسة COUVERTEX إلا عشر سنوات، وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حلّ هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكاتها على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة صوفاكت SOFACT.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تعريف مؤسسة صوفاكت SOFACT.

إن شركة الأغذية النسيجية تيسمسيلت صوفاكت SOFACT SPA شركة ذات أسهم رأسمال مليون دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية COUVERTEX وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09\_11\_1997 بمقره الاجتماعي الساكن ب 22 شارع المدومين 17-05-1997، العناصر الجزائرية، وبدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 293، عامل وعاملة يتمتعون بكل امتيازات القطاع العام من عطل وتأمينات... الخ.<sup>2</sup>

#### ثالثا: البطاقة التقنية للمؤسسة

التسمية: شركة صناعة الأغذية النسيجية\_ شركة ذات أسهم SOFACT\_SPA

الرأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دج ب 200 سهم.

رأس المال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 24-06-2000 هو 7000000000 دج ب 1400 سهم و هذا حسب تقرير الجمعية غير العادية للمؤسسة صوفاكت سنة 2000.

المؤسسة الأم: COUVERTEX TISSEMSILT.

تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.

رقم السجل التجاري: 98B07002021.

<sup>1</sup> مصلحة الأرشيف للمؤسسة.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

المساحة الكلية: 10 هكتار و03 آرات.

المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء و2000 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 450.000 سنوياً، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية التقنية.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 293 عامل وعاملة الملحق 02 يصنفون كما يلي:

\_ الإطارات: 26 عامل.

\_ عمال المراقبة: 56 عامل.

\_ عمال التنفيذ: 211 عامل.

رابعاً: موقع المؤسسة.

تقع مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت في الشمال الشرقي لولاية تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كم، وما جعل موقعها استراتيجياً كونها بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: منتجات مؤسسة صوفاكت.

تختص مؤسسة صوفاكت في صناعة الأغذية النسيجية ذات نوعية جيّدة لتلبي رغبات المستهلكين، وإن نشاط أي مؤسسة يتوقف على إمكانياتها المادية والبشرية وقدرتها على توفير مصادر الدخل اللازمة لتمويل احتياجاتها، وهكذا حققت المؤسسة الاكتفاء من حيث التمويل إذ يظل مصدر دخلها هو إيرادات مبيعات منتجاتها، كما أنها تستعين بمصادر خارجية للتمويل كالقروض البنكية.

<sup>1</sup> من أرشيف المؤسسة.

منتجات المؤسسة.

1- نشاط المؤسسة: تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية، المصنوعة من مادة الأكريليك المستوردة من عدة دول أهمها إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك واندونيسيا. كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فإن مادة الأكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال، كما أن سعرها يتغير بتغير النفط. تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و2000 طن من الخيوط الغليظة سنوياً إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنوياً، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين فقط عوض ثلاثة أفواج.

2- مهام المؤسسة: تتنوع مهام المؤسسة بين ما يلي:

- ضمان الإنتاج، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيق ربح ورفع نسبة الإنتاج.
- ضمان البحث والتقديم، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلع أنواع جديدة، حيث تمكنت المؤسسة سنة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغطية وذلك باستيراد أغطية نصف مجهزة من كوريا وإكمال صنعها في المؤسسة، وحالياً هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغطية، وذلك بإدخال لمسة جديدة تدعى COUFRAGE

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يترأس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة والمتمثلة في:

- المديرية التقنية.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية التجارة والتسويق.
- مديرية المالية والمحاسبة.

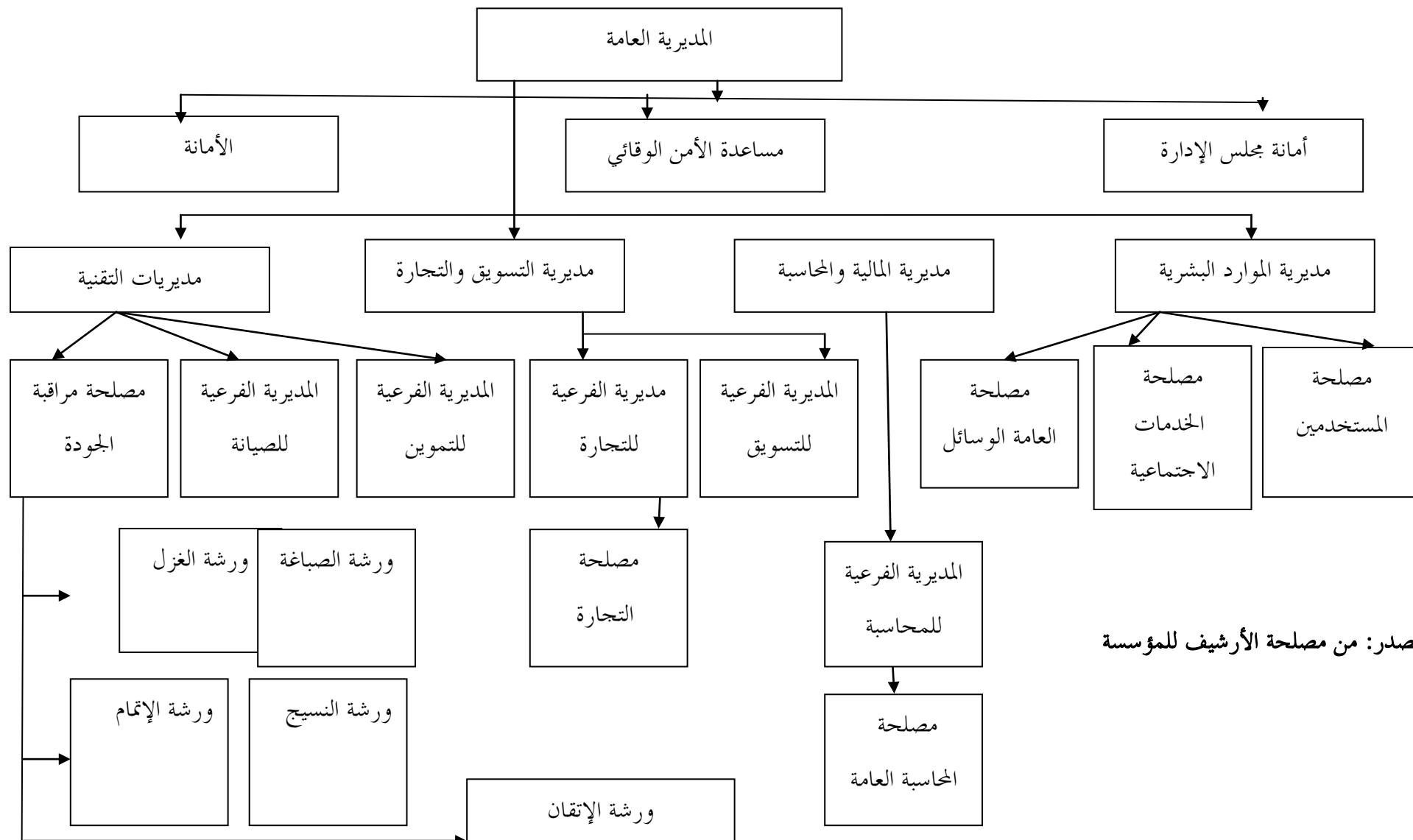
لقد تمّ إنجاز مشروع إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة من قبل المركز الوطني للصناعة الجلديّة والنسيجيّة بولاية بومرداس والملحق رقم (3\_1) إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة صوفاكت، ولكن لم يتم العمل به نظراً لعدم تماشيه مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن مسيروها فضّلوا الإبقاء على الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت

صوفاكت

كما

يلي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صفاكات.



المصدر: من مصلحة الأرشيف للمؤسسة

## أولاً: القسم الإداري والمالي للمؤسسة:

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها.

## 1. المديرية العامة ومجلس الإدارة:

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصياً يقوم بوظيفتين، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة، وهذا بإشرافه على مباشرة على المديرية العامة، ويرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

أ — المديرية العامة: يترأسها المدير العام، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

ب — مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما ادعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقاً في جلسة تنعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة.<sup>1</sup>

ج — أمانة مجلس الإدارة: تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

## 2. مديرية المالية والمحاسبة:

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها المؤسسة.

<sup>1</sup> القانون 90 — 11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.

بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات وتحليل نشاطات المؤسسة.

### ثانيا: دراسة القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة.

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

#### 1 — المديرية التقنية:

إنّ المصلحة التقنيّة تشرف على مراقبة سير العمليّة الإنتاجيّة وتنقسم على عدة مديريات:

أ — المديرية الفرعية للتّموين: يعمل بهذه المديرية 15 عامل منهم المدير الفرعي ورئيس مصلحتين، تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما:

— مصلحة الشراء.

— مصلحة تسيير المخزون.

ب — المديرية الفرعية للصيانة: يعمل بها 62 عامل منهم رئيس المديرية الفرعية و 5 رؤساء مصالح، تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة، إذ تقوم بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، كما أنّها تبدي رأيها فيما يخص تجديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة، وتشمل عدة مصالح مكتب الدراسات، مصلحة الصيانة، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة معالجة المياه، مصلحة البرمجة، مصلحة مراقبة الجودة والنوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، الورشات.

#### 2 — مديرية التسويق والتجارة:

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف، وهي تنقسم إلى مديرتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.



أ — المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهو:

- المشاركة في المساهمات المختلفة.
- البيع بالتقسيط للجامعات المحلي.
- البيع بالجملة للخواص والمؤسسة.

ب — المديرية الفرعية للتجارة: هي مسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وانتهاء المعاملات مع الزبائن، إذ تتعامل مع فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات ومختلف القطاعات العمومية، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متقاعدین أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

### ثالثاً: مديرية الموارد البشرية

إن تطوّر المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم، لذا نجدتها تحرص على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها، وتعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة، إذ تطلع عليها هذه المديرية لمهام جدّ كثيفة ومعقدة نظراً للعدد الكبير الذي تتعامل معه، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفر مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمون ومن بين هذه السجلات (سجل الأجور، سجل حوادث العمل، سجل العطل مدفوعة الأجر... الخ).

وعلى العموم فإنّ مديرية تسيير الموارد البشرية تهتم بوضع السياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.

## المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.

بعد أن تعرفنا من خلال استعراض أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية وعلى أداء العاملين في المؤسسة، ورغبة منا في إثراء البحث والتعرف الدقيق على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة. سنحاول في هذا الجزء التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، وذلك من خلال استطلاع رأي العاملين بها حول دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل هذه المؤسسة المذكورة. حيث تم إنجاز هذه المهمة من خلال توزيع استبيان على عمال في المؤسسة، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

قبل التعرض إلى نتائج الاستبيان سنقوم أولاً بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت تيسمسيلت:

## الفرع الأول: عناصر الاستبيان.

لمعرفة أهم النتائج المتوصل قمنا بإنجاز استبيان ومن خلال هذا الاستبيان توصلنا إلى نتائج تتمثل في:

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (موافق تماماً- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق تماماً)، ولقد صُممت أسئلة الدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها. لترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلاً بديل واحد فقط، استخدم الباحث في الإستبانة " مقياس ليكرت" ( likert scale ) الخماسي. أما فيما يتعلق بالأسئلة المغلقة التي يمكن للمبحوث اختيار بديل أو أكثر من البدائل المحددة في السؤال، فهنا تم اعتبار كل بديل على أنه سؤال منفرد.

علماً أنه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبياً أو إيجابياً، واستخلاص النتائج النهائية بحيث اعتمدنا على الوسط الفرضي (2,3) ليكون أكثر قوة من الوسط المطلق (3) حيث نتعامل مع بيانات نوعية قد تكون الإجابات فيها غير موضوعية وتحتل درجة من عدم الدقة تمت مراعاتها عند اعتماد الوسط

الفرضي. بحيث تكون درجة توفر الخاصية التي تفوق المتوسط بين عالية قليلا عندما تقع بين {3,2 و 4} وعالية عندما تكون الإجابة بين {4 و 5} وأقل من المتوسط بين المنخفضة قليلا عندما تقع بين {2 و 3,2} ومنخفضة عندما تقع بين {1 و 2}.

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (0,8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

\* من 1 إلى 1,8 تمثل (غير موافق تماما).

\* من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير موافق).

\* من 2,61 إلى 3,4 تمثل (محايد).

\* من 3,41 إلى 4,2 تمثل (موافق).

\* من 4,21 إلى 5 تمثل (موافق تماما).

#### الفرع الثاني : عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على العاملين، فكان حجم العينة المختارة (30) فردا حددت من طرف مسؤولي المؤسسة استجاب الكل، أي 100% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تم بناء الاستبانة كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى اسم الشخص الذي ملأ الاستمارة، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXCEL. من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (SPSS) وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- معالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

### المطلب الثالث: بناء الاستبيان وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

#### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة (توزيع أفراد عينة الدراسة)

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، كفاءة الالتحاق إلى الشركة، الوظيفة و الخبرة). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

#### أ- وفق متغير الجنس:

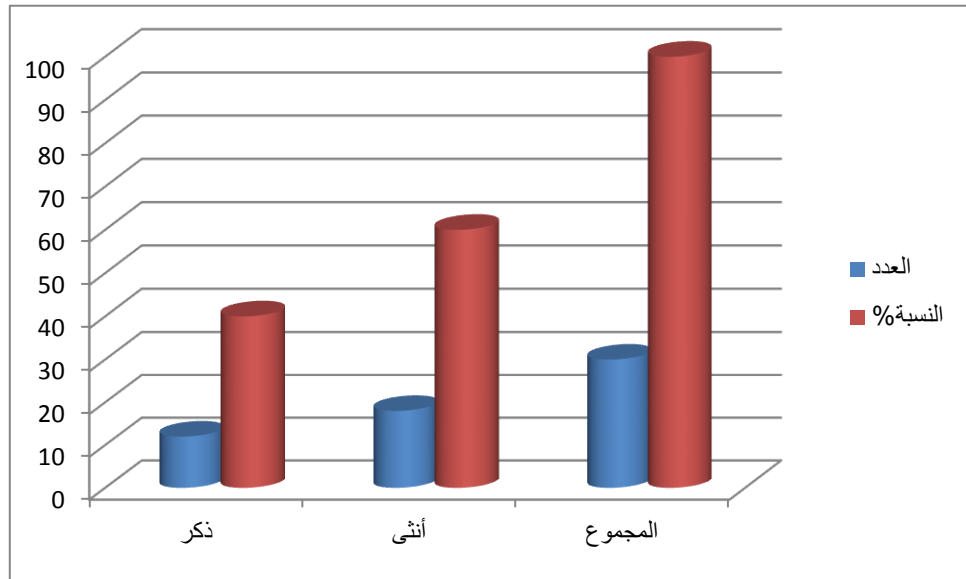
يتضح من الجدول رقم (3\_1) أن (12) عاملاً من عينة الدراسة يمثلون نسبة 40% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن (18) منهم يمثلون نسبة 60% هم إناث. الشكل رقم (02) يوضح ذلك أكثر.

الجدول رقم (1-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	12	40
أنثى	18	60
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين يعتمد على برنامج SPSS

ب-وقف متغير العمر:

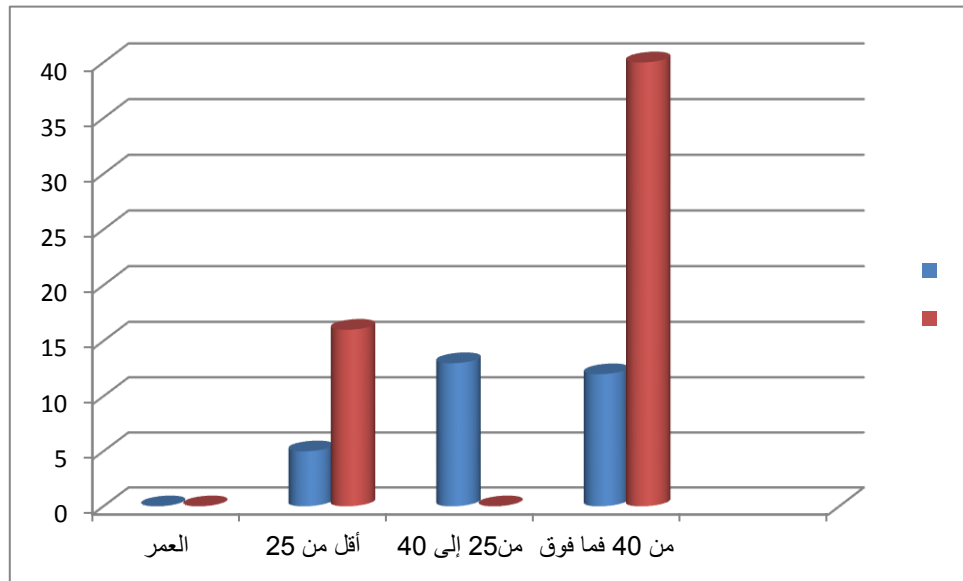
يتضح من الجدول رقم (2\_3) أن (05) عاملا من عينة الدراسة يمثلون نسبة 16% من إجمالي عينة الدراسة هم عمال أقل من 25 سنة ، في حين أن (13) منهم يمثلون نسبة 43.3% هم عمال من سن 25 إلى 40 الشكل رقم (03) يوضح ذلك أكثر.

الجدول رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 25	05	16
من 25 إلى 40	13	43.3
من 40 فما فوق	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

ج-الحالة المدنية

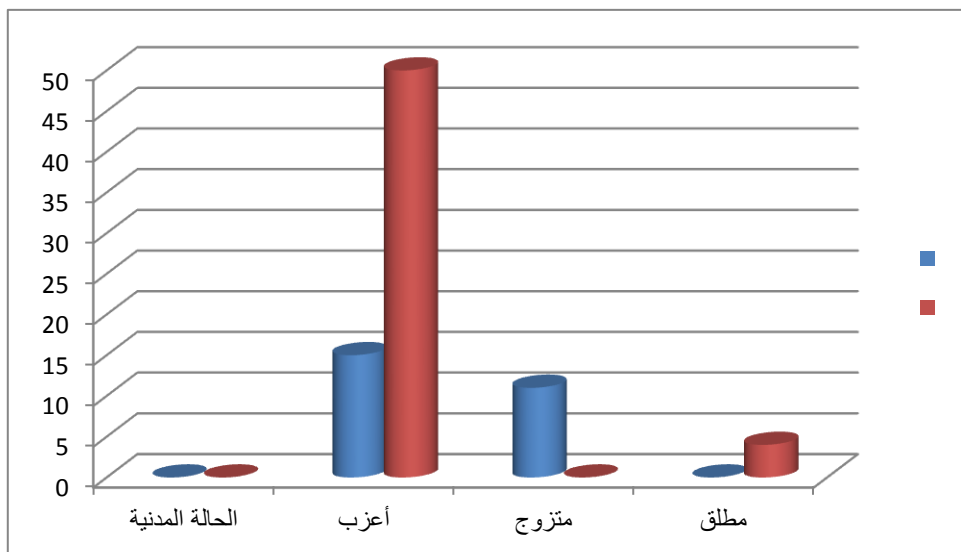
يتضح من الجدول رقم (3\_3) أن (15) عاملا من عينة الدراسة يمثلون نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة هم أعزب في حين أن (11) منهم يمثلون نسبة 36.7% هم متزوجون وأخيرا (4) من إجمالي العمال بنسبة 13.3 هم أشخاص مطلقون الشكل رقم (3\_4) يوضح ذلك أكثر.

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	العدد	النسبة %
أعزب	15	50
متزوج	11	36.7
مطلق	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4) يوضح عينة الدراسة وفق متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

د- وفق المستوى التعليمي:

يتضح من خلال الجدول رقم (3\_4) أن المستوى التعليمي الشائع أو الكبير لالتحاق الأفراد بالمؤسسة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 40,0%، يليه بعد ذلك مستوى المتوسط بنسبة 30,0%، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 26,7% في الأخير المستوى الابتدائي بنسبة 3,3% فقط.

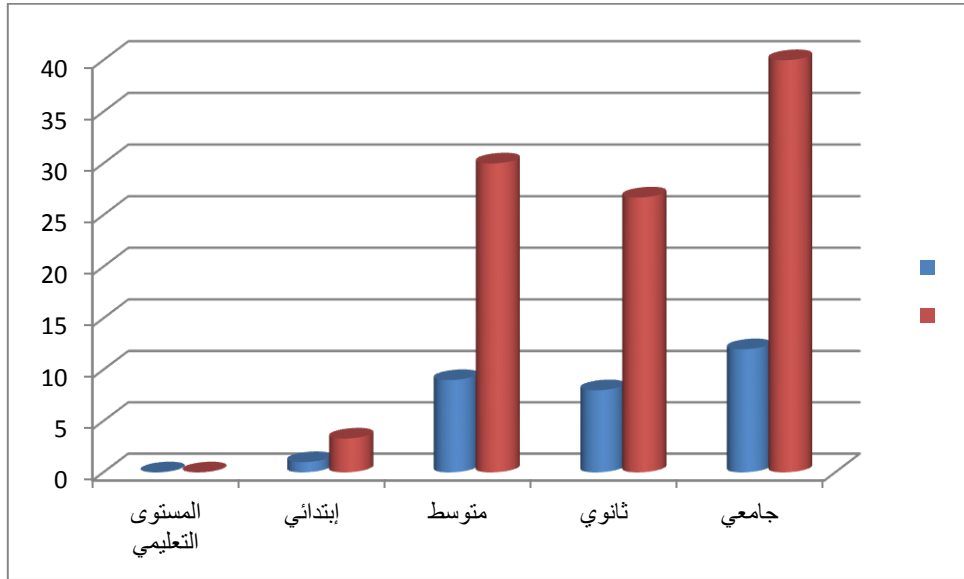
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
3,3	1	ابتدائي
30,0	9	متوسط
26,7	8	ثانوي
40,0	12	جامعي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد برنامج SPSS

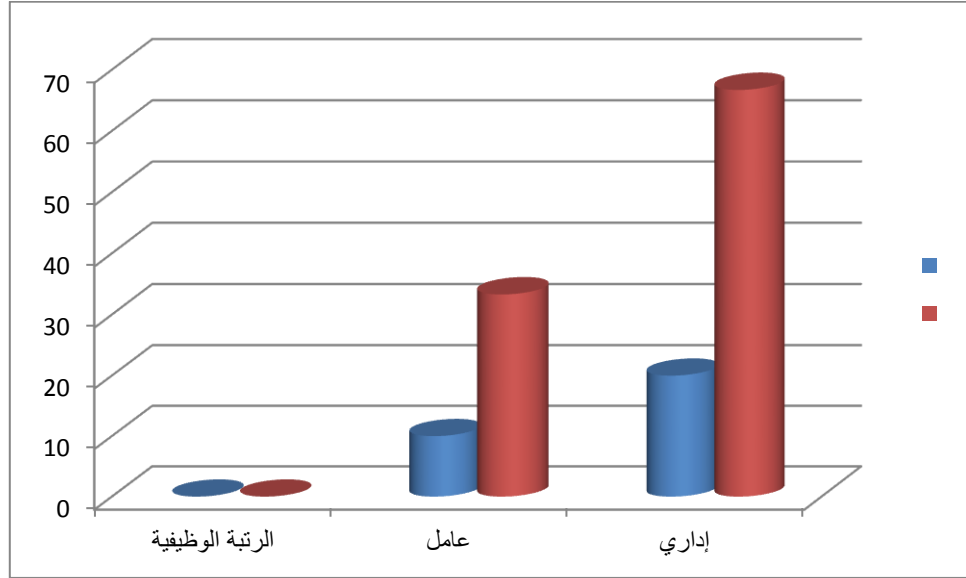
و- وفق الرتبة الوظيفية: يتضح لنا من خلال الجدول التالي ينقسم العمال في المؤسسة ككل إلى عما عاديين وإداريين ومن خلال العينة التي أخذناها وجدنا عدد العمال العاديين (10) بنسبة (33,3) أما عدد الإداريين فهو (20) بنسبة (66,7).

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة
عامل	10	33,3
إداري	20	66,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

ي-عدد سنوات الخبرة :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3\_6) أن هناك تنوعاً من خلال تشكيلة العينة فهناك المتوسط (من 1 إلى 5 سنوات) وهناك (من 5 إلى 10 سنوات) و(من 10 سنوات فما فوق) بين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية المختلفة للموظفين على اختلاف مدتهم في الخدمة من خلال الأداء حيث كانت النتائج كالتالي:

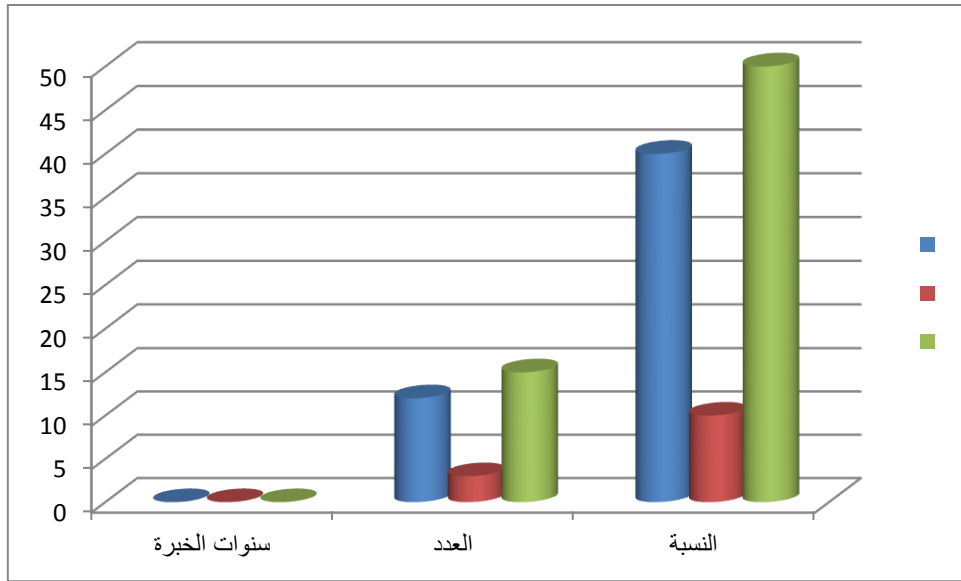
(15) عاملاً من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 50% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في مؤسسة صوفاكت من 10 سنوات فما فوق وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم من 1 إلى 5 سنوات بـ (12) عمال بنسبة 40%، وفي الأخير (3) بنسبة 10% وهم العمال التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات .

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	12	40,0
من 5 إلى 10 سنوات	3	10,0
من 10 سنوات فما فوق	15	50,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة برأي العاملين في الثقافة التنظيمية وفائدتها على الأداء في المؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة وإذ كانت سائدة بكثرة أو العكس هذا بتحليل الإيجابيات التي تحصلنا عليها من خلال توزيع مجموعة من الأسئلة.

**المطلب الأول: النتائج المتعلقة لرأي العاملين في الثقافة التنظيمية.**

من أجل معرفة رأي العمال في الثقافة التنظيمية التي تعتمدها مؤسسة صوفاكت وإذ كانت مطبقة على مستوى هذه المؤسسة تم تخصيص المحور الأول من الاستبيان(12عبارة)، من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): رأي عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية التي تعتمدها أو تطبقها مؤسسة صوفاكت.

مقياس	مؤشرات		درجة الإجابة					التكرار ك	العبرة	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة %	الثقافة التنظيمية متواجدة بالمؤسسة	رقم العبار ة
موافق	1,65	4	6	6	6	6	12	ك	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	1
			20,0	20,0	—	20,0	40,0	%		
موافق	1,32	4	3	5	1	13	8	ك	هناك وضوح تام للمهام والمسؤوليات	2
			10,0	16,7	3,3	43,3	26,7	%		
موافق	1,45	4	5	4	2	11	8	ك	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	3
			16,7	13,3	6,7	36,7	26,7	%		
موافق	1,51	3,5	4	8	3	5	10	ك	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص	4
			13,3	26,7	10,0	16,7	33,3	%		

				7	0				عليها القوانين	
غير موافق	1,412	2,5	5	10	2	8	5	ك	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	5
موافق	59		16,7	33,3	6,7	26,7	16,7	%		
محايد	1,414	3	5	8	5	6	6	ك	هناك ثقة متبادلة بين العمال وإدارة المؤسسة	6
موافق	421		16,7	26,7	16,7	20,0	20,0	%		
موافق	1,178	4	1	5	5	10	9	ك	يجب كل موظف عمله ويجتهد في القيام به	7
موافق	84		3,3	16,7	16,7	33,3	30,0	%		
موافق	1,425	4	3	8	3	7	9	ك	أنا أسبق مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية	8
موافق	95		10,0	26,7	10,0	23,3	30,0	%		
غير موافق	1,444	2,5	6	9	2	8	5	ك	يسود داخل المؤسسة جو مناسب للعمل	9
موافق	676		20,0	30,0	6,7	26,7	16,7	%		
موافق	1,263	4	3	7	2	14	4	ك	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر	10
موافق			10,0	23,3	6,7	46,7	13,3	%		

	55			3					ذلك	
غير موافق	1,479 36	2	11	7	3	5	4	ك	تشرك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الهامة	11
			36,7	23, 3	10, 0	16,7	13,3	%		
محايد	1,286 54	3	5	6	6	10	3	ك	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات الأمانة للعمل	12
			16,7	20, 0	20, 0	33,3	10,0	%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان SPSS.

ويتضح من النتائج انه هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث تتراوح موافقتهم على أنه توجد ثقافة تنظيمية بارزة وقوية في حين نجد أن هناك من هو محايد على وجود بعض الثقافات وكذلك نجد فئة أخرى غير موافقة على بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية الواردة في الاستبيان حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول ما إذا كانت هناك ثقافة تتبناها المؤسسة أو لا ما بين {4، 3.5} والتي تعني موافقتهم على أهم الثقافات التنظيمية الواردة في العبارات التالية بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية: {1، 2، 3، 4، 7، 8، 10} وهناك فئة أخرى لم توافق على بعض العبارات وتراوح متوسطات عدم موافقتهم ب {2، 2.5} والتي جاءت ضمن العبارات {5، 9، 11} أما الفئة الثالثة فكانت محايدة وهذا ضمن العبارتين {6، 12}.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة برأي العاملين حول أداء العاملين في المؤسسة

من أجل معرفة رأي العمال حول الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تطوير وزيادة الأداء تم تخصيص المحور الثاني من الاستبيان (10 عبارات)، من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): رأي عينة الدراسة حول أداء العاملين في مؤسسة.

مقياس	مؤشرات		درجة الإجابة					التكرار ك	العبرة	رقم العبرة
			موافق تماما	موافق محايد	غير موافق	غير تماما	موافق تماما			
الدرجة	الانحراف	المتوسط الحسابي	موافق	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	النسبة %	مستوى أداء العاملين في المؤسسة	
موافق تمام	1،15	4،5	2	2	4	9	13	ك	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	1
			6،7	6،7	13،3	30	43،3	%		
موافق	1،47	4	2	3	8	9	8	ك	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية	2
			6،7	10	26،7	30	26،7	%		
موافق	1،21	4	4	3	7	19	6	ك	تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3
			13،3	10	23،3	33،3	20	%		
موافق	1،19		—	2	4	11	13	ك	مستوى أدائك في	4



		4		6,7	13,3	36,7	43,3	%	العمل مرتفع	
موافق	1,29	4	–	3	2	14	11	ك	تعتمد المؤسسة على	5
			–	10	6,7	46,7	36,7	%	نظام عادل في تقييم الأداء	
موافق	0,91	4	–	2	4	11	13	ك	جماعة العمل تساهم	6
		4		6,7	13,3	36,7	43,3	%	في الرفع من مستوى الأداء.	
موافق	0,92	4	–	3	2	14	11	ك	المشاركة في اتخاذ	7
		4	–	10	6,7	46,7	36,7	%	القرارات تساعد في تحسين الأداء.	
موافق	1,24	4	–	1	5	11	10	ك	الالتزام واحترام قيمة	8
		4		3,3	16,7	36,7	33,3	%	الوقت يساهم في الرفع من مستوى الأداء	
موافق	1,11	4	2	–	6	10	12	ك	تقديم أفكار إبداعية	9
			6,7	–	20	33,3	40	%	تساعد في تطوير وتنظيم إجراءات	
			5	2	1	13	9		العمل من أجل الرفع من مستوى الأداء	

موافق	1,42	4	16,7	6,7	3,3	43,3	30		يشكل نظام تقييم الأداء حافظا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم	10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان و spss

نلاحظ من خلا هذا الجدول أن جميع الإجابات عن العبارات الواردة في الاستبيان بالموافقة ماعدا عبارة واحدة فكانت الإجابة بشدة الموافقة.

### المطلب الثالث: قياس معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

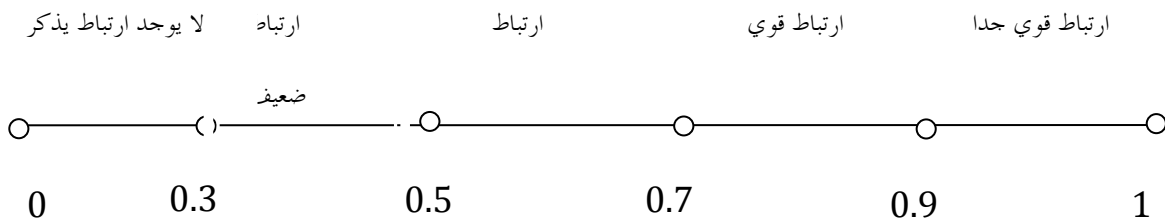
يستخدم معامل الارتباط في الدراسات التي يكون لأفرادها متغيران يتغيران معا في وقت واحد، ويكون هدف الدراسة تحديد نوع العلاقة التي تربط هذين المتغيرين .

وعليه معامل الارتباط  $R=0.873$

نلاحظ أن  $R$  محصور بين:  $0.9 \geq 0.87 \geq 0.7$

ومنه نستنتج أن هناك علاقة قوية جدا بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة الأغذية النسيجية وذلك حسب مقياس معامل الارتباط الذي يوضحه الخط البياني التالي :

### الشكل رقم (3-8): يوضح مقياس معامل الارتباط



المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام تحليل spss، ص30.

بما أن قيمة  $r$  تجاوزت الصفر واقتربت من 1 فهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والأداء، أي أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت تأثير كبير الإجراء يؤثر بدرجة وقوية كما هو مبين في الخط البياني .

هذا يدل على أن الثقافة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تؤثر بشكل فعال وجد كبير على أداء الأفراد.

## خلاصة:

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، مؤسسة صوفاكت كغيرها من المؤسسات لها قيمها وتقاليدها وأفكارها التي تبنتها طيلة هذه الفترة، حيث حاولت تجسيد هذه الثقافة في فكر، وسلوك عامليها، وذلك ما انعكس حقا على أداء العاملين بهذه المؤسسة، فالثقافة التنظيمية المطبقة في هذه المنظمة عادت بالنفع على المؤسسة ككل وتجسيد ذلك من خلال أداء عامليها، وذلك ما عكسته نتائج الدراسة الإحصائية التي قمنا بها في هذا الفصل بحيث تبين لنا:

- أن هناك ارتباط قوي للثقافة التنظيمية بالأداء المرتفع للعمال داخل مؤسسة صوفاكت.
- ثقافة مؤسسة صوفاكت جيدة حيث انعكس ذلك مباشرة على أداء وسلوك العاملين
- السياسات المطبقة في هذه المؤسسة واضحة.

















































```
FILE='D:\mimoar\مبارك قندول\SPSS.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données2 WINDOW=FR
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الحالة التعليم الوظيفة الخبرة A
A19 A20 A21 A22
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Effectifs**

### Remarques

Résultat obtenu	11-ماي- 2016 GMT+0 1:00 12:12:19
-----------------	--

Commentaires		
Entrée	Données	D:\mim oar\مبارك قندول \SPSS.sa v
	Ensembl e de données actif	Ensembl e_de_do nnées2
	Filtrer	<aucune >
	Poids	<aucune >
	Scinder fichier	<aucune >
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides

Syntaxe

FREQU  
ENCIES

VARIA  
BLES=الج

نس السن

الحالة التعليم

الوظيفة الخبرة

A A1 A2

A3 A4

A5 A6

A7 A8

A9 A10

A11

A12

A13

A19

A20

A21 A22

/STATIS

TICS=S

TDDEV

MEAN

MEDIA

N SUM

		/ORDE R=ANA LYSIS.
Ressourc es	Temps de processe ur Temps écoulé	00 00:00:00 .015 00 00:00:00 .030

[Ensemble\_de\_données2] D:\mimoar\مبارك قندول\SPSS.sav

### Statistiques

		الجنس	السن	الحالة المدنية	المستوى التعليمي
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1.6000	2.2333	1.6333	4.0333
Médiane		2.0000	2.0000	1.5000	4.0000
Ecart-type		.49827	.72793	.71840	.92786
Somme		48.00	67.00	49.00	121.00

### Statistiques

		أستئلة خاصة بالثقافة العامة	تتوفر قواعد واضحة و صريحة في العمل	هناك وضوح تام للمهام و المسؤوليات	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله
N	Valide	0	30	30	30
	Manquante	30	0	0	0
	Moyenne		3.4000	3.6000	3.4333
	Médiane		4.0000	4.0000	4.0000
	Ecart-type		1.65258	1.32873	1.45468
	Somme		102.00	108.00	103.00

### Statistiques

		يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين المؤسسة	يسود الإحترام المتبادل بين الموظفين	هناك ثقة متبادلة بين العمال و إدارة المؤسسة	يجب كل موظف عمله و يجتهد في اليام به
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.3000	2.9333	3.0000	3.7000
	Médiane	3.5000	2.5000	3.0000	4.0000
	Ecart-type	1.51202	1.41259	1.41421	1.17884
	Somme	99.00	88.00	90.00	111.00

### Statistiques

		أنا أسبق مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية	يسود داخل المؤسسة جو مناسب للعمل	تنظيم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك	تشرك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الهامة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.3667	2.9000	3.3000	2.4667
Médiane		4.0000	2.5000	4.0000	2.0000
Ecart-type		1.42595	1.44676	1.26355	1.47936
Somme		101.00	87.00	99.00	74.00

### Statistiques

		تتوفر لديك المعرفة المؤسسة الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة للعمل	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة و فعالية	تتوفر لديك المهارة و القدرة على حل المشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.0000	4.1000	3.5000	3.9667
Médiane		3.0000	4.5000	4.0000	4.0000



Ecart-type	1.28654	1.15520	1.47975	1.21721
Somme	90.00	123.00	105.00	119.00

### Statistiques

		المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء	تتعمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء	جماعة العمل تساعم في الرفع من مستوى الأداء	المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.6000	3.3667	4.1667	4.1000
Médiane		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type		1.19193	1.29943	.91287	.92289
Somme		108.00	101.00	125.00	123.00

### Statistiques

		تقديم افكار إبداعية تساعد في تطوير و تنظيم الإلتزام و احترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى الأداء	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم
N	Valide	30	30

Manquante	0	0	0
Moyenne	3.8000	4.0000	3.6333
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	1.24291	1.11417	1.42595
Somme	114.00	120.00	109.00

### Tableau de fréquences

#### الجنس

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	ذكر	12	40.0	40.0	40.0
	أنثى	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

#### السن

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	أقل من 25	5	16.7	16.7	16.7
	من 25 إلى 40	13	43.3	43.3	60.0

من 40 فما فوق	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Validé أعزب	15	50.0	50.0	50.0
متزوج	11	36.7	36.7	86.7
أرمل مطلق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Validé ابتدائي	1	3.3	3.3	3.3
متوسط	9	30.0	30.0	33.3
ثانوي	8	26.7	26.7	60.0
جامعي	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
--	-----------	-----------------	---------------------------	---------------------------

Valide	عامل	10	33.3	33.3	33.3
	إداري	20	66.7	66.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

### الخبرة

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	إلى 5 سنوات	12	40.0	40.0	40.0
	من 5 إلى 10 سنوات	3	10.0	10.0	50.0
	من 10 سنوات فما فوق	15	50.0	50.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

### أسئلة خاصة بالثقافة العامة

		Effectifs	Pourcent age
Manquante	Système manquant	30	100.0

تتوفر قواعد واضحة و صريحة في العمل

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	20.0	20.0	20.0
	غير موافق	6	20.0	20.0	40.0
	موافق	6	20.0	20.0	60.0
	موافق تماما	12	40.0	40.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

هناك وضوح تام للمهام والمسؤوليات

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	26.7
	محايد	1	3.3	3.3	30.0
	موافق	13	43.3	43.3	73.3
	موافق تماما	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	16.7	16.7	16.7

غير موافق	4	13.3	13.3	30.0
محايد	2	6.7	6.7	36.7
موافق	11	36.7	36.7	73.3
موافق تماما	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين المؤسسة

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
	تماما				
	غير موافق	8	26.7	26.7	40.0
	محايد	3	10.0	10.0	50.0
	موافق	5	16.7	16.7	66.7
	موافق تماما	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يسود الإحترام المتبادل بين الموظفين

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	تماما				
	غير موافق	10	33.3	33.3	50.0
	محايد	2	6.7	6.7	56.7
	موافق	8	26.7	26.7	83.3
	موافق تماما	5	16.7	16.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

هناك ثقة متبادلة بين العمال و إدارة المؤسسة

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	16.7	16.7	16.7
	غير موافق محايد	8	26.7	26.7	43.3
	موافق	5	16.7	16.7	60.0
	موافق تماما	6	20.0	20.0	80.0
	موافق تماما	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يجب كل موظف عمله و يجتهد في الياام به

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق محايد	5	16.7	16.7	20.0
	موافق	5	16.7	16.7	36.7
	موافق	10	33.3	33.3	70.0
	موافق تماما	9	30.0	30.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

أنا أسبق مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	تماما				
	غير موافق	8	26.7	26.7	36.7
	محايد	3	10.0	10.0	46.7
	موافق	7	23.3	23.3	70.0
	موافق تماما	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يسود داخل المؤسسة جو مناسب للعمل

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
	تماما				
	غير موافق	9	30.0	30.0	50.0
	محايد	2	6.7	6.7	56.7
	موافق	8	26.7	26.7	83.3
	موافق تماما	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تنظيم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
--	--	-----------	-----------------	---------------------------	---------------------------



Valide	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	تماما				
	غير موافق	7	23.3	23.3	33.3
	محايد	2	6.7	6.7	40.0
	موافق	14	46.7	46.7	86.7
	موافق تماما	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تشرك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الهامة

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	11	36.7	36.7	36.7
	تماما				
	غير موافق	7	23.3	23.3	60.0
	محايد	3	10.0	10.0	70.0
	موافق	5	16.7	16.7	86.7
	موافق تماما	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة للعمل

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	تماما				
	غير موافق	6	20.0	20.0	36.7
	محايد	6	20.0	20.0	56.7

موافق	10	33.3	33.3	90.0
موافق تماما	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	تماما				
	غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	3	10.0	10.0	23.3
	موافق	8	26.7	26.7	50.0
	موافق تماما	15	50.0	50.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
	تماما				
	غير موافق	6	20.0	20.0	33.3
	محايد	1	3.3	3.3	36.7
	موافق	9	30.0	30.0	66.7
	موافق تماما	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تتوفر لديك المهارة و القدرة على حل المشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	تماما				
	غير موافق	2	6.7	6.7	13.3
	محايد	4	13.3	13.3	26.7
	موافق	9	30.0	30.0	56.7
	موافق تماما	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مستوى أداؤك في العمل مرتفع

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	تماما				
	غير موافق	3	10.0	10.0	16.7
	محايد	8	26.7	26.7	43.3
	موافق	9	30.0	30.0	73.3
	موافق تماما	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	23.3
	محايد	7	23.3	23.3	46.7
	موافق	10	33.3	33.3	80.0
	موافق تماما	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

جماعة العمل تساعم في الرفع من مستوى الأداء

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	4	13.3	13.3	20.0
	موافق	11	36.7	36.7	56.7
	موافق تماما	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المشاركة في اتخاذ القرارات تساهد في تحسين الأداء

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	14	46.7	46.7	63.3

موافق تماما	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الإلتزام و احترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى الأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	تماما				
	غير موافق	1	3.3	3.3	13.3
	محايد	5	16.7	16.7	30.0
	موافق	11	36.7	36.7	66.7
	موافق تماما	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تقديم افكار إبداعية تساعد في تطوير و تنظيم الإجراءات العمل و يساهم في الرفع من

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	تماما				
	محايد	6	20.0	20.0	26.7
	موافق	10	33.3	33.3	60.0
	موافق تماما	12	40.0	40.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم

		Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	تماما				
	غير موافق	2	6.7	6.7	23.3
	محايد	1	3.3	3.3	26.7
	موافق	13	43.3	43.3	70.0
	موافق تماما	9	30.0	30.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

CONT.

A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17









الرتبة الوظيفية	الخبرة
30	30
0	0
1.6667	2.1000
2.0000	2.5000
.47946	.95953
50.00	63.00





































A18

المورد البشري هو أهم موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع المتغيرات في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير الأفراد وبسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز، إتقان العمل، كل هذه السمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

ولمعرفة كل هذا وذاك فقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين لدى في مؤسسة اقتصادية عمومية، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس كل من متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ويحدد لنا العلاقة بينهما، حيث كان المحور الأول في الاستبيان يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت سواء كانت قوية أو ضعيفة، ومطبقة على أرض الواقع أو رمزيا فقط. أما المحور الثاني فهو يتعلق بمستوى أداء العاملين في المؤسسة وهل هو مرتفع، متوسط أو منخفض. وللوصول إلى كل هذا قمنا في بداية إنجازنا لهذا البحث بوضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة على التساؤلات التي قمنا بطرحها في الإشكالية. وفيما يلي سنختبر صحة هذه الفرضيات.

- إن مستوى الثقافة في المؤسسة مرتفع وأن ثقافتها قوية، وهذا وفقا لإجابات المستجوبين من إداريين وعمال عاديين، وأن القيم المكونة لهذه الثقافة التنظيمية هي الكفاءة، الفاعلية، والعدالة. وعليه فإن الفرضية الأولى صحيحة.
- إن مستوى أداء العاملين في المؤسسة مرتفع وهذا وفق إجابات الباحثين، وعليه فإن الفرضية الثانية صحيحة أيضا.
- إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين في المؤسسة المعنية بالدراسة. وبما أن قيمة معامل الارتباط  $R$  تجاوزت الصفر واقتربت من 1 وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والأداء وعليه فإن الفرضية الثالثة صحيحة.
- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. بما أن قيمة  $R = 087$  فهذا يدل على أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت قوي. وعليه فإن الفرضية الرابعة صحيحة.

## أهم النتائج:

- هناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل وهذا يدل على مدى اهتمام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.
- النمط السلوكي الملائم لمؤسسة صوفاكات يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة وكذلك التزام العاملين بالسلوكيات الايجابية وهذا يعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.
- نظرة إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري أنه من الموارد الهامة لديها، وهذا يشير إلى مدى اهتمامها به، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية دورية، التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء.
- تعمل المؤسسة على التأثير في سلوك العاملين من خلال المكافآت والحوافز والترقيات ومحاوله تعزيز ولاء العمال لمؤسستهم.

## أهم التوصيات:

ونتيجة لما توصلنا إليه في دراستنا يمكن إن نوصي بالتالي:

- الاستفادة من النظرة الايجابية نحو موضوع الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل تنمية الشعور بالانتماء إلى المنظمة وتشجيع الرقابة الذاتية.
- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات.
- وضع آليات لرفع مستوى الأداء.
- توكيل العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات للاستفادة من خبراتهم في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات.
- تعزيز المبادرة وتشجيع العمال على الإبداع والابتكار.
- الاهتمام أكثر بالعامل وبظروف العمل التي عادة ما تؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال مما يخفض من أدائهم.

المصادر:

1. سورة البقرة الآية (152)

الكتب:

2. إبراهيم عباس الحلاي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2013.
3. أكرم أحمد الطويل، وآخرون، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد وإستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، ط 1، الأردن، عمان، 2013.
4. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2013.
5. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
6. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، مصر، 2002.
7. حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، مصر، 2009.
8. حمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي 30 شارع سوتير، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، لمدرية النشر لجامعة قالمة، بدون طبعة، الجزائر، 2004.
10. خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
11. خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
12. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، بدون ط، 2000.

13. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، عمان.
14. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، الأردن، عمان، 2010.
15. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2011.
16. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، بدون طبعة، مصر، 2009.
17. سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، بدون طبعة، مصر، 2008.
18. شرقي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، عمان، 2010.
19. صالح علي عودة، الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، دار حامد، ط1، الأردن، عمان، 2014.
20. طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، ط1، الأردن، عمان، 2008.
21. عبد الباري درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط2، القاهرة، 2010.
22. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، ط1، 2011.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2011.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2013.
25. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، بدون طبعة، الأردن، عمان، 2015.
26. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط1، مصر، 2007.
27. محمد صالح شيخ القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، ط1، الأردن، عمان، 2014.
28. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014.



29. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة، بدون طبعة، مصر، 2015.
30. موقف عدنان عبد الجبار الحميري، و آخرون، هندسة الموارد في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء، ط1، الأردن، عمان، 2011.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2009.

### الرسائل:

32. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة.
33. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، إدارة أعمال، للحصول على درجة الماجستير، 2008.
34. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، إدارة أعمال، للحصول على درجة الماجستير، 2008.
35. أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012\_2013.
36. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي\_ محافظات غزة\_ درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2011.
37. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة، منطقة سطيف، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الجزائر، 2006\_2007.
38. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميداني على عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، عنابة، 2008\_2009.

39. بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، عنابة، 2008\_2009.
40. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، السعودية، 2005.
41. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، فلسطين، 2007.
42. دهماني زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
43. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.
44. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير— تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
45. عمر تيمحغيدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2012\_2013.
46. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، إدارة أعمال، فلسطين، 2006.
47. منذر محمد عكور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت، الأردن، 2011.
48. نوردين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2013\_2014.

قوانين:

49. القانون 90 \_ 11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.