

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص :ادارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير

تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط

تحت اشراف الأستاذ :

_أ. د. عياش قويدر

من اعداد الطلبة :

_ وهيبة سعدلي

_ جلال صيلع

لجنة المناقشة :

أ.د. شتاتحة عائشة	أستاذ	رئيسا
أ.د. قويدر عياش	أستاذ	مشرفا
د. بودواو فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

الشكر و العرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق، والشكر على جزيل النعمة، ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هاته المذكرة وأعاننا عليها، كما نتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذ المشرف البروفيسور "عياش قويدر" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، ونشكره على جديته في العمل، ونتمنى له التوفيق، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية.

كما نتقدم بالشكر الى جميع عمال مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط، والى كل من ساعدنا في مشوارنا الدراسي

وفي الأخير نتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا الى سواء السبيل ويحقق هدفنا النبيل.

الاهـداء

الى كل من نطق بكلمة التوحيد بلسانه وصدقها قلبه، الى كل من صلى على خير البرية محمد عليه ألف صلاة وسلام.

الى من أحمل اسمه بكل افتخار.... الى أبي الغالي الذي كان ولا زال وسيبقى سندي في الحياة... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحب و الحنان و التفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.

الى قلبي الذي يدق.

الى أغلى الحبايب.

أمـي.

الى من بهم تحلو الحياة... الى اخوتي : رشيدة، شياء، محمد، ياسين.

الى صديقاتي : صيد ريحة التي ساندتني طيلة العام الدراسي.

الى رفيقة دربي مليكة صعدي.

الى زميلاتي وئام، ايناس، كريمة، أماني، نور الهدى.

الى أساتذتي الكرام، وكل دفعة سنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية 2021_2022.

الى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد الى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

وهيبة

الاهـداء

أهـدي هـذا العـمل الـى الـتى حـمـلـتـي وـهـنا عـلى وـهـن، أـمـي العـزـيـزة
حـفـظـها اللـه.

الـى الـذـي حـثـي عـلى العـلم وـالعـمـل كـل هـذه الـسـنـين أبـي الـكـرـيـم حـفـظـه
اللـه.

الـى اخـوتـي، واخـواتـي.

الـى ارواح أبـناء عمـي الطـاهـرة فـضـيل والشـايـب رـحـمـهم اللـه.

الـى كـل اصـدقائـي وـمـن كـانـوا مـعـي مـن قـرـيـب او بـعـيـد.

جـلال



المـلـخص :

تهدف الدراسة الى ابراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية _الأغواط_ ، وذلك للأهمية التي اكتسبها موضوع الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين و كذا كل ما له علاقة بأداء الموارد البشرية قصد تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتقديم إطار نظري شامل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية و كذا أداء الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى التشجيع على الابداع و الابتكار، و الالتزام واحترام قيمة الوقت، العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، و عززناها بالدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية _الأغواط_، مستخدمين في ذلك استبيان قصد جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم معالجتها ببرنامج SPSS26.0 ، و من أهم ما توصلنا إليه أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، أداء، مديرية الخدمات الجامعية.

Summary:

The study aims to highlight the extent of the impact of organizational culture on the performance of human resources in the Directorate of University Services

_ Laghouat_, due to the importance of the issue of organizational culture by researchers, as well as everything related to the performance of human resources in order to achieve the objectives of the institution.

Through this study, we have provided a comprehensive theoretical framework for the various concepts related to organizational culture as well as human resources performance. The encouragement of creativity and innovation, commitment and respect for the value of time, teamwork, team spirit, participation in decision-making and its impact on human resources performance were adressed. And we strengthened it with the field study at the Directorate of University Services – Laghouat – using a questionnaire in order to collect the necessary data for this study, and it was processed with the SPSS26.0 program, and one of the most important findings we found is that there is an impact of organizational culture on the performance of human resources in the institution Under study.

Keywords: culture, organizational culture, human resource ,university services directorate , performance .

فهرس المحتويات

الشكر والرفان
الامناء
الملخص :
فهرس الأشكال
فهرس الجداول
فهرس الملاحق :
مقدمة أ.
1. فرضيات الدراسة ب.
2. اهمية الدراسة ج.
3. اهداف الدراسة ج.
4. نموذج الدراسة د.
5. منهج الدراسة : و.
6. أسباب اختيار الموضوع : و.
7. هيكل الدراسة : و.
8. الدراسات السابقة ز.

الفصل الأول مدخل النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

تمهيد 11
المبحث الأول: منطلقات الثقافة التنظيمية 12
المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية 12
الفرع الأول: تعريف المصطلحات 12

- 15..... الفرع الثاني : مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
- 15..... اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية :
- 17..... ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية
- 18..... الفرع الثالث : خصائص ومكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.
- 18..... اولا : خصائص الثقافة التنظيمية.
- 18..... ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية.
- 19..... ثالثا : انواع الثقافة التنظيمية.
- 21..... المطب الثاني : أسس الثقافة التنظيمية.
- 21..... الفرع الاول : مصادر ووظائف ومستويات الثقافة التنظيمية
- 21..... اولا : وظائف الثقافة التنظيمية.
- 22..... ثانيا : مستويات الثقافة التنظيمية.
- 24..... ثالثا : مصادر الثقافة التنظيمية.
- 25..... الفرع الثاني : عوامل وأبعاد و محددات الثقافة التنظيمية.
- 25..... اولا : عوامل الثقافة التنظيمية.
- 25..... ثانيا : أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 28..... ثالثا : محددات الثقافة التنظيمية.
- 29..... الفرع الثالث : نظريات وأليات تشكيل الثقافة التنظيمية.
- 31..... المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية.
- 31..... المطب الأول : مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية
- 31..... فرع الأول : تعرف أداء المورد البشري
- 32..... -الفرع الثاني : أهمية أداء الموارد البشرية.
- 33..... المطب الثاني : عناصر و محددات أداء الموارد البشرية
- 33..... الفرع الأول : عناصر الأداء
- 33..... الفرع الثاني : محددات الأداء
- 34..... المطب الثالث : أبعاد وعوامل أداء الموارد البشرية.

34.....	الفرع الاول : أبعاد الأداء
34.....	الفرع الثاني : عوامل المؤثرة على الأداء
37.....	المبحث الثالث: تقييم وقياس أداء الموارد البشرية.....
37.....	المطلب الأول : ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.....
38.....	الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري
38.....	الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء المورد البشري
39.....	المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء و استخداماته
39.....	الفرع الاول : أهداف تقييم الأداء
40.....	الفرع الثاني : استخدامات تقييم الأداء.....
41.....	المطلب الثالث :معايير ومراحل تقييم وخطوات قياس أداء الموارد البشرية.....
41.....	الفرع الاول : معايير تقييم أداء المورد البشري
43.....	الفرع الثاني : مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
44.....	الفرع الثالث : خطوات قياس الأداء
44.....	المبحث الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.....
44.....	المطلب الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الموارد البشرية.....
44.....	الفرع الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العامل
45.....	الفرع الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
46.....	المطلب الثاني : دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء الموارد البشرية
47.....	الفرع الأول :دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات أداء المورد البشري.....
47.....	الفرع الثاني :دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء
50.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث :دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية -الأغواط- حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري.

52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول : مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط
53.....	المطلب الأول : تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط.....

56.....	المطلب الثاني : الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط.....
57.....	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة.....
57.....	المطلب الأول : تخطيط الدراسة.....
59.....	المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ الدراسة.....
63.....	المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية.....
63.....	المطلب الأول : خصائص العينة.....
65.....	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة.....
72.....	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.....
85.....	خلاصة الفصل.....
87.....	الخاتمة.....
91.....	قائمة المصادر والمراجع.....
97.....	الملاحق :.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموزج الدراسة	1
23	أنواع الثقافة التنظيمية	2
26	مستويات الثقافة التنظيمية	3
38	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	4
41	أهداف تقييم الأداء	5
57	الهيكل التنظيمي	6
62	نافذة SPSS26.0	7

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	سلم درجات ليكارت الخماسي	1
63	توزيع عينة الدراسة	2
63	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	3
64	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5

66	توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية المنصب	6
67	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي يشغله	7
68	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار	8

68	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار	10
69	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني(العمل الجماعي وروح الفريق)	11
69	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني(العمل الجماعي وروح الفريق)	12
70	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الالتزام واحترام الوقت)	13
70	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث(الالتزام واحترام الوقت)	14
71	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (التشجيع على الابداع والابتكار)	15
71	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع(التشجيع على الابداع والابتكار)	16
72	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس(أداء الموارد البشرية)	17
73	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس(أداء الموارد البشرية)	18
74	معامل ارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للفرضية الفرعية الأولى	19
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20
75	معاملات خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	21
76	معامل ارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للفرضية الفرعية الثانية	22
77	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
77	معاملات خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	24
78	معامل ارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للفرضية الفرعية الثالثة	25

79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
79	معاملات خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	27
80	معامل ارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للفرضية الفرعية الرابعة	28
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29
81	معاملات خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	30
81	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل للفرضية الرئيسية الأولى	31
83	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	32
84	اختبار T_TEST بالنسبة للجنس	33
85	اختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي	34
86	اختبار ANOVA بالنسبة للمنصب الذي يشغله	35
87	اختبار ANOVA بالنسبة لأقدمية المنصب	36

فهرس الملاحق :

اسم الملحق	الرقم
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	02
توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية المنصب	03
توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي يشغله	04
اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار)	05
اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني(العمل الجماعي وروح الفريق)	06
اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الالتزام واحترام الوقت)	07
اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع(التشجيع على الابداع والابتكار)	08
اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس (أداء الموارد البشرية)	09
الاستبيان	10

مقدمة



مقدمة

يتوقف أداء المنظمات على أداء مواردها البشرية، ذلك أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لنشاط أي منظمة سواء كانت منتجة للسلع أو الخدمات، سعياً منها إلى إشباع حاجاتها، بتحقيق أهداف المنظمة من ربحية واستمرارية ونمو وتطوير، فكان لزاماً على المنظمات الاهتمام بأداء مواردها البشرية لأنها تتأثر بعدة عوامل، كمتغيرات وعناصر البيئة الداخلية للمنظمة، ولما يتمتع به من أهمية داخل أي منظمة.

لكي ينجز المورد البشري مهامه وأعماله بكفاءة وفعالية لا بد أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة محفزة على العمل ومساندة له من مختلف الجوانب المادية والمعنوية، كما أنه لا بد أن يكون المناخ التنظيمي ملائماً ومناسباً يتجه نحو الإيجاب، سعياً إلى تحقيق الأهداف.

أضحت الثقافة التنظيمية موضعاً لاهتمام فكري متميز لم تشهد العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات المقدمة بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في حياة المؤسسات المعاصرة.

تعود بدايات الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى نشأة الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، إذ استخدمت في فهم كيفية صنعه الأدوات الحجرية اللازمة لبقائه في العصر الحجري من أدوات صيد وطهي وفي إشعال النار.... الخ، واستخدمت في فهم المرحلة الزراعية للتعرف على الطرق الزراعية، وتم استخدامها في إدراك المرحلة الصناعية في إنتاج السلع والخدمات وتطوير الآلات وتكوين المهارات والخبرات، وانتقلت لتشكيل عصب الحياة للثورة الصناعية، إذ أصبحت تدخل في كل مجالات الحياة، فانقل التفكير حول السعي لتأطير مفهومها وتحديد مسارات مداخلها وصياغة أبعادها.

وقد أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية الثقافة ودورها الإيجابي في حياة وتطور المنظمة، وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صياغتها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، مما سبق يمكن لنا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للثقافة التنظيمية من خلال عناصرها المتضمنة (المشاركة في اتخاذ القرار - العمل بروح الفريق - الالتزام واحترام قيمة الوقت - تشجيع على الإبداع والابتكار) أن تؤثر في أداء المورد البشري؟

من الاشكالية السابقة تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما مدى تأثير مشاركة اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟
- ✓ ما مدى تأثير العمل الجماعي وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟
- ✓ ما مدى تأثير الالتزام واحترام الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟
- ✓ ما مدى تأثير تشجيع الابداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟

1. فرضيات الدراسة

بعد اطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة , فقد تم صياغة فرضيات الدراسة

على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة تنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة

$$\alpha \leq 5\%$$

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بمشاركة اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية عند مستوى

$$\alpha \leq 5\%$$

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية عند

$$\alpha \leq 5\%$$

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بالالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية عند مستوى

$$\alpha \leq 5\%$$

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بتشجيع الابداع والابتكار على أداء الموارد البشرية عند مستوى

$$\alpha \leq 5\%$$

الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد فروقات فردية لمتغير اداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية والوظيفة عند مستوى

$$\alpha \leq 5\%$$

2. اهمية الدراسة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي وترجع اهميته لاعتبارات عدة:

_ تكمن اهمية البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

_ تظهر اهمية الدراسة في انها تقيس مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

_ نظرا لامتدادات التي تتعدى بالثقافة التنظيمية وتجعلها محركا اساسيا للطاقت والقدرات وتأثيرها في الأداء والانتاجية، فان الاهتمام بها وقياسها ووضعها كمؤشر لقياس اي تغيير يعد أولوية في التفكير الاستراتيجي واعداد رؤية وخطط المؤسسة وتحديد قيمها ورسالتها.

3. اهداف الدراسة

بناءا على اشكالية البحث وأهمية الموضوع فانه يمكن حصر الاهداف التي نتطلع الي تحقيقها في:

- التعرف على نوع العلاقة موضوع الثقافة التنظيمية واداء الموارد البشرية.
- المساهمة في اثراء البحث في موضوع الثقافة التنظيمية وابرار دورها في اداء المورد البشري.
- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- _ الخروج بنتائج تقرب من واقع الحال في المجال الذي اخترناه في دراستنا.

4. نموذج الدراسة

في ضوء فرضيات الدراسة نحدد نموذج الدراسة كما يلي :

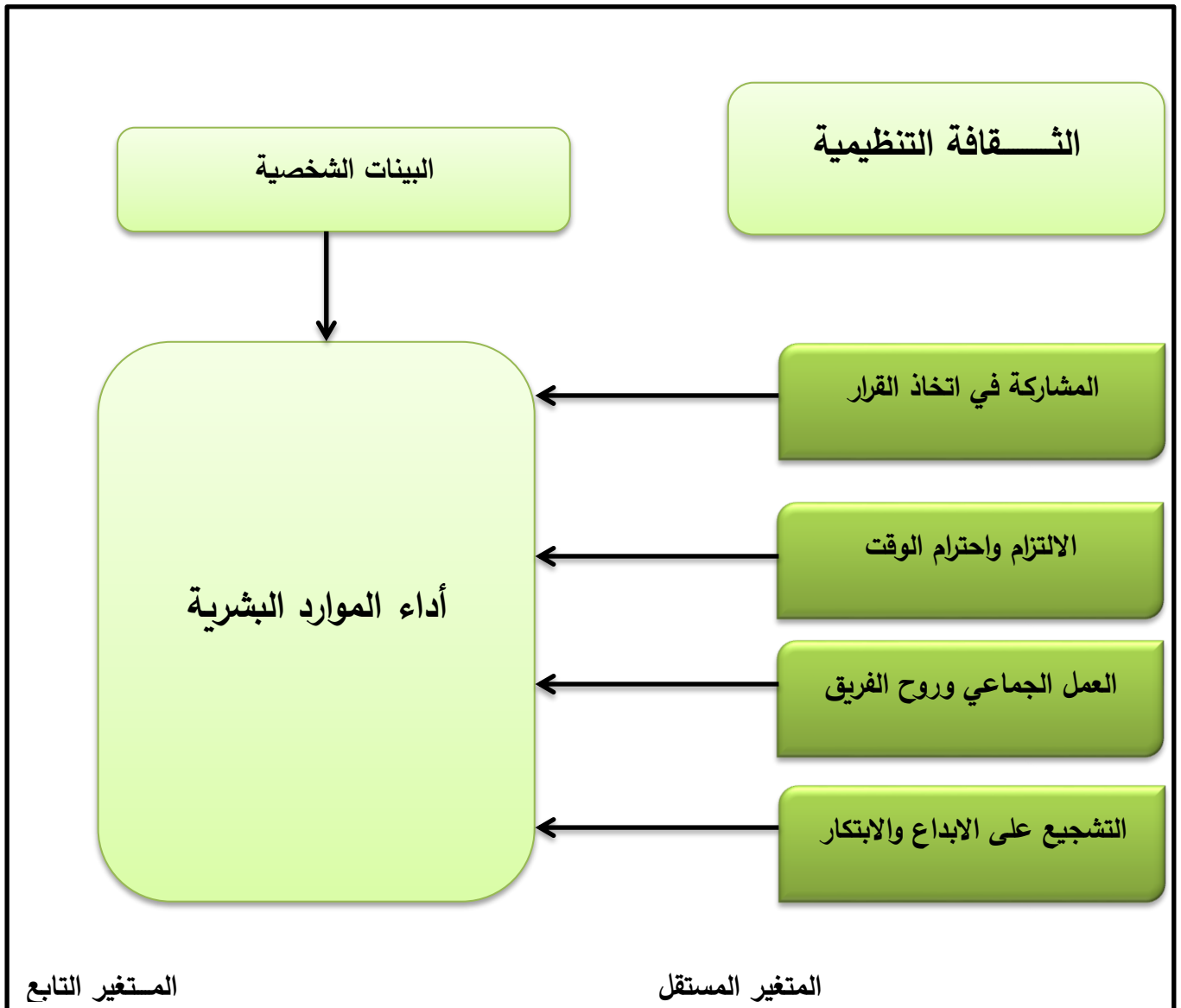
متغيرات البحث :

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية

- المشاركة في اتخاذ القرار
- العمل الجماعي وروح الفريق
- الالتزام واحترام الوقت
- تشجيع على الابداع والابتكار

المتغير التابع : أداء الموارد البشرية

- متغير الجنس
- متغير المستوى التعليمي
- متغير أقدمية المنصب
- متغير المنصب



حدود الدراسة :

✓ الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

✓ الحدود المكانية : تتمثل في الدراسة الميدانية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط

✓ الحدود الزمنية : تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية من 22مارس 2022 الى

15 جوان 2022

5. منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي، من حيث أن الوصف يقوم على جمع البيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة (الجانب النظري)، و كذا المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الادوات الاحصائية، حيث أن الهدف الأساسي منها هو تفسير النتائج بعد القيام باختبار مدى صحة الفرضيات، والنتيجة دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط.

6. أسباب اختيار الموضوع :

- ❖ ارتباط الموضوع وملاءمته مع التخصص.
- ❖ زيادة اهتمام المؤسسات بثقافتها السائدة.
- ❖ لأن موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من منطري الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية.
- ❖ دورها المهم في دعم العمليات التطورية في المؤسسة.

7. هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين وهما :

سنحاول في الفصل الثاني التطرق الى الجانب النظري وتقسيمه الى أربعة مباحث هما :

- ✓ في المبحث الأول تطرقنا الى كل مفاهيم الثقافة التنظيمية، وخصائص الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، التشجيع على الابداع و الابتكار، العمل الجماعي وروح الفريق، الالتزام واحترام الوقت).
- ✓ في المبحث الثاني والثالث تطرقنا الى عموميات أداء الموارد البشرية و تقييم وقياس أداء الموارد البشرية
- ✓ في المبحث الرابع تطرقنا الى علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني سنتطرق الى الجانب التطبيقي وتقسيمه الى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول يتم التطرق الى تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني يتم التطرق الى منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة.

المبحث الثالث يتم التطرق الى نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية.

8. الدراسات السابقة

1-دراسة الياس سالم :

وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) وذلك في سنة 2006، المذكرة بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية_ دراسة حالة في شركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL وحدة EARA بالمسيلة.

حاول الباحث سالم من خلالها الاجابة على سؤال رئيسي هو : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟ وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين أربع خصائص لثقافة التنظيمية (الالتزام و العمل الجاد، جماعية العمل، احترام الوقت، و المشاركة في اتخاذ القرارات) وأداء الموارد البشرية، معتمدا على المنهج الوصفي في دراسته ومستخدماً أداة الاستمارة، المقابلة والملاحظة، في عملية جمع المعلومات والبيانات.

توصل الى جملة من النتائج كان أهمها ما يلي :

- جماعية العمل تزيد من الرضا الوظيفي وتنمي روح الفريق والاحساس بالولاء لدى العمال داخل المنظمة مما يجعلهم يحققون مستويات عالية من الأداء.
- تبحث المنظمة عن التميز في الأداء الا أنها لا توفر الشروط اللازمة لذلك، فهي تعاني من المركزية المفرطة وقلة الاستقلالية والاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم.
- تغلق المنظمة كل الأبواب أمام الابداع والابتكار وطرق العمل الجديدة، مما يفوت عليها الاستفادة من خبرات وكفاءات مواردها البشرية، ويحرمها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء، وتحصيل مركز تنافسي قوي.

- يؤثر احترام الوقت تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية، فأفراد التنظيم يتمتعون بهذه الثقافة الايجابية ويزيد تمسكهم بهذه الثقافة من التزام المسؤولين واحترامهم للوقت، وهو ما يشكل لهم قدوة في العمل والالتزام وأداء الأعمال.
- لا يساهم أفراد المنظمة في تسيير مؤسستهم سواء من خلال اشراك النقابة في مجلس الادارة، أو عن طريق لجنة المشاركة، الامر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الاهمال واللامبالاة، وعدم تحمل المسؤولية، وقلة احترام القرارات المتخذة من قبل ادارة التنظيم.
- حاول الياس سالم معرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات دراسته من خلال البحث عن مدى توافر خصائص الثقافة التنظيمية الأربعة لدى أفراد التنظيم، وسؤالهم عن مدى تأثير هذه الخصائص على مستويات أدائهم، ما يعني اغفاله لمتغير الأداء، أي أنه لم يحاول معرفة مستوى الأداء داخل التنظيم بصفة مستقلة واكتفى بسؤال أفراد العينة عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهذا يعرض نتائج البحث الى الجزئية لبعدها عن ادراك المستوى الحقيقي للأداء بكل جوانبه، لكن رغم هذا فان هذه الدراسة تمدنا بصورة مبدئية عن حالة بعض عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات الجزائرية، وتمكننا من ادراك بعض الجوانب الأساسية في الدراسة النظرية للموضوع.

2-دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة

- وهي عبارة عن ماجستير ادارة الأعمال من جامعة الاسلامية بغزة فلسطين سنة 2008، الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي _ دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين.
- حاول الباحث عكاشة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.
- أظهرت نتائج دراسته على وجود أثر ايجابي لثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، كما أكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات و الاجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات و المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي، ودلت على حاجة العاملين الى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية و الابتكارية.

1- متغيرات الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

✓ دراسة الياس سالم : (الالتزام والعمل الجاد، جماعية العمل، احترام الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات).

✓ دراسة أسعد أحمد عكاشة : (السياسات و الاجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات و المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية).

✓ الدراسة الحالية : (المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام واحترام الوقت، العمل الجماعي وروح الفريق، التشجيع على الابداع والابتكار).

كانت اوجه تشابه في المتغيرات المستقلة : (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام الوقت).

_ أغلب النتائج الدراسات كانت وجود علاقة ايجابية بين متغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع.(أداء الموارد البشرية)

الفصل الأول

المدخل النظري للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

تـــمهيد

حضي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات . فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية و ايجابية تمكن أعضائها من احترام الوقت ، المشاركة في اتخاذ القرارات، التشجيع على الابداع والابتكار، العمل الجماعي وروح الفريق ، مما يدفع الى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها .

فكل منظمة تسعى الى تحقيق التميز عن غيرها من المنظمات، واكتساب ميزة تنافسية، حيث يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك، لذلك وجب على المنظمة العناية بثروتها البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة العنصر الوحيد القادر على صنع القرار واحداث التميز وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وهذا عن طريق الأداء المتميز للمورد البشري، فيعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أن __ الأداء __ يعتبر محور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة.

تم تقسيم الفصل الى اربع مباحث وهي :

المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : عموميات حول أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : تقييم وقياس أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع :علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: منطلقات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها والتي لا بد من أن فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء أفرادها، وعليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ناتج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم وأهمية وخصائص ومكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف المصطلحات

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض مصطلحات والتي تعتبر ابعاد للثقافة التنظيمية، فضلا عن عدم اتفاق على ابعاد موحدة، وبالتالي تستخدم كل دراسة الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها، وانسجاما مع هدف الدراسة سيتم اعتماد على الأبعاد التي يمكن ان تتسجم مع أداء الموارد البشرية، والتي يمكن قياسها وتعميمها في المؤسسة المراد العمل فيها.

اولا : تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار

وهو ان يساهم عدد كبير من اعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي الى رفع مستوى الاداء المطلوب، والمشاركة تنمي القيادات الادارية وتزيد من احساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الابداع والابتكار من جهة أخرى. يرى (Ryan, 1999) بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح فرصة للمؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين :

المشاركة المحددة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار) والمشاركة في العمليات (اسلوب الإدارة، الثقافة والتفاعل)

وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف¹

¹- أمانة صدقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص12

الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة و المسؤولية، وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضا على أنها عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الاهداف التنظيمية .

ثانيا : العمل الجماعي وروح الفريق

تعتمد المنظمات المعاصرة على فلسفة العمل الجماعي، في انجازها لأعمالها نظرا لأهميتها في المنظمة سواء على مستوى الفرد نفه أو على مستوى المنظمة.

وتعرف فرق العمل بأنها عبارة عن " عدد محدود من الأفراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق".¹

كما تعرف أنها " مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكا تعاونيا لا تنافسيا نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولا الى تحقيق أهداف المنظمة".² وهناك العديد من المبررات التي دفعت المؤسسات التنظيمية نحو استخدام فرق العمل، وهذه المبررات هي :

1. الحاجة الملحة للتفكير الابداعي الذي يستوجب التوسع الكبير في استخدام فرق العمل متعددة المهام.
2. توجه نحو ادارة الجودة الشاملة، وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وفقا لما تمليه مبادئ وأسس ادارة الجودة الشاملة.³

¹- يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014 ص35

²-ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، رأس مال الفكري وتأثير على أنواع فرق العمل ، تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد31، العدد93، جامعة الموصل،2009ص191

³- رافدة عمر الحريري، اتجاهات ادارية المعاصرة، دار الفكر، الأردن، 137

ثالثا : الالتزام واحترام قيمة الوقت

الالتزام والانضباط : ان للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، بمعنى أن أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء واطهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها ومنه يتضح أن ثقافة المنظمة تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.¹

الوقت : هو جزء من نظام القياس المستخدم في تسلسل الأحداث، للمقارنة بين فترات من الأحداث والفترات الفاصلة بينها.

يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله، ان مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال اشخاصا منجزين لأعمال المطلوبة بكفاءة عالية، واخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع.

فعنصر الوقت من عناصر الإدارة، فكل عمل اداري يحتاج الى وقت ،وتوقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه، ان أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ، ومدة وجود مؤثرات ايجابية وسلبية للمواقف التي يتعرض لها ، لذلك حسن استغلال الوقت والاستفادة منه بشكل سليم يؤدي الى رفع مستوى أداء المورد البشري.²

رابعا : تشجيع على الابداع والابتكار

يرى رونجز ROGERS أن الإبداع الإداري هو: " كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة.

ويعرف أيضا على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفعي أن الإبداع المؤسسي هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

¹- دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2013_1014ص93

²- أمينة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 14

من خلال تشجيع الابداع والابتكار الموارد البشرية يمكن أن نستنتج ما يلي :

- ✓ كلما كان العامل راضيا عن عمله كلما زاد حبه للعمل وميله للإبداع و التجديد.
- ✓ وكلما كانت هناك كفاءة في العمل تزيد عملية الابداع لدى الأفراد.
- ✓ حتى يستطيع الأفراد القيام بأعمالهم الابداعية لابد من المنظمة تشجيع الأفراد المبدعين وهذا بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع وتحفيزهم حتى يكونوا قدوة لغيرهم¹.

الفرع الثاني : مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك فيها ويلتف حولها أعضاء المنظمة.

اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من الباحثين مصطلح الثقافة التنظيمية وقدم كل منهما تعريف لها نذكر منها :

- ✓ **Schein.H.E** حيث يرى بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها².
- ✓ ويعرفها **OUCHI WILLIAM** بأنها: " الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين³.

¹- أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام ماي 18/19 2011، جامعة سعد دحلب البليلة، ص 8-7.

²- عشوي مصطفى و لوصيف سعيد ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، أيام 28 - 30 نوفمبر 1992، د م ج، بن عكنون، الجزائر.

³- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 ص 220

✓ عرفها يوسف مسعداوي : " في كتاب أساسيات في ادارة المؤسسات " بأنها مجموعة من القيم

والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الاستراتيجية ، ويعني ذلك توضيح تأثير سلوك

الانساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

✓ تعريف جيرالد جيرينج وروبرت بارون : هي اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم و معايير السلوك

والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم و المعتقدات، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ونلاحظ أن القيم هي القاسم المشترك في هذه التعاريف، فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو

القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين كل تلك التعريفات المتخلفة للثقافة، وتثير هذه القيم الى

الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف

وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم الى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية

والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيمة معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام

بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من اعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على

سلوكياتهم.³

كما تعرف أيضا على أنها : منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور

وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول

خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁴

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، ط1، دار همومه للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص433

² أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017، ص38

³ زنبط ميهوب، جيقدل الحاج عيسى، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2017، ص4

⁴ محمد قاسم قريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص373

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- ❖ بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج والسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها واسترشاد بها.
- ❖ اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ❖ الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمديرين، اذ لا يلجئون الى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك لمطلوب.¹
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة الى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الافادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل الى الثبات و الحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقه كا لتفاني في العمل وخدمة الاخرين، ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات.²
- ❖ تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، تحقيق الاستقرار التنظيمي
- ❖ تعزيز الادوار القيادية والارشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ❖ تشكل الثقافة اطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.³

¹- محمود سلمان العبدان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003ص312

²-يزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، 2007ص20

³- زيغمي مسعودة، قرينة معمر، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد01، ص260

الفرع الثالث : خصائص ومكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك حسب درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، ومن خلال هذا الفرع سنحاول تسليط الضوء على خصائص الثقافة التنظيمية مكوناتها وأنواعها.

أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي :
- الابداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة.
 - الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين.
 - الانتباه نحو النتائج : درجة التركيز الادارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج
 - التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا للأفراد.
 - نظام المكافأة : مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقاً للأداء وليس لأي اعتبار للشخص اخر.
 - درجة التكامل بين الوحدات والتنظيمات المختلفة.
 - مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
 - الهوية : درجة تعريف الاعضاء لأنفسهم بالانتماء الى منظمة ككل.
 - التكامل : مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة¹.

ثانياً : مكونات الثقافة التنظيمية

تتمثل في :

- القيم التنظيمية** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، او غير جيد، او غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين الالتزام بالقوانين .

¹-ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، الاردن، 2003ص326

- **المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الاعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية ادارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع، مثال ذلك : عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية البنوك.
- **التوقعات التنظيمية :** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة أو يتوقعها الفرد في المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والزملاء من الزملاء الاخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية و الاقتصادية¹.

ثالثا : انواع الثقافة التنظيمية

تعددت الآراء حول انواع الثقافة التنظيمية، فهناك من يرى ان لثقافة التنظيمية ستة أنواع وهي :

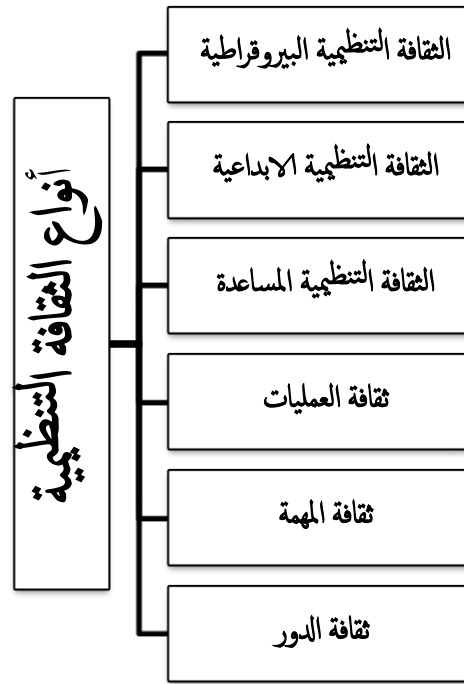
- ✚ **الثقافة التنظيمية البيروقراطية :** وهي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- ✚ **الثقافة التنظيمية الابداعية :** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف افرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- ✚ **الثقافة التنظيمية المساعدة :** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.
- ✚ **ثقافة الدور :** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والادوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

¹ - سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ط3، 2003ص312_313

✚ **ثقافة العمليات** : ويكون محصورا على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الافراد والذين يعملون على حماية انفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر ثقة ودقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

✚ **ثقافة المهمة** : تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل تكلفة¹.

الشكل (2) رقم : أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على حلموس مسعودة، بن مسعود زهور، مرجع سبق ذكره.

وهناك من يعتقد ان ثقافة المنظمة نوعان هما :

❖ الثقافة الضعيفة

❖ الثقافة القوية

فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفترق المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

¹ - حلموس مسعودة، بن مسعود زهور، انعكاسات الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،جامعة عمار ثلجي، الأغواط ، 2013ص 25

أما الثقافة القوية فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.¹

المطلب الثاني : أسس الثقافة التنظيمية

إن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، وتتأثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بمجموعة من الأسس وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

الفرع الاول : مصادر ووظائف ومستويات الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا الفرع الى مجموعة من المصادر والوظائف ومستويات الثقافة التنظيمية.

اولا : وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم ثقافة المنظمة بدور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وتساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فهي تؤدي عدة وظائف منها :

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد.²
- تسهل الالتزام الجماعي : ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

➤ تعزيز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخل بين الأفراد من خلال ايجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية.³

¹-يوسف طبراح، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2016، ص09

²-عبد العزيز صالح بن حبتور، ادارة الاستراتيجية، دار الميسرة الجمهورية اليمنية، ط1، 2004ص201

³-محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000ص164

- ثانيا : مستويات الثقافة التنظيمية

- تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي :

المجتمع، الصناعة أو النشاط المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1. ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الاداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

2. ثقافة النشاط(الصناعة) :

ان القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار، مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.²

3. ثقافة الداخلية للمنظمة :

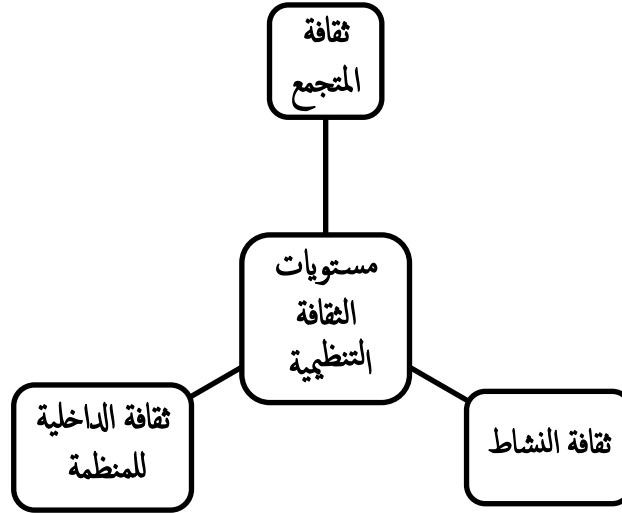
عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والمتوسطة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو لخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول مستويات الادارية والتنظيمية المختلفة داخل ادارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك الى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون

¹-مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في منظمات المعاصرة،(مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير وتنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة)،الدار الجامعية،الاسكندرية،2005ص417_416

²-علالي عائشة، الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المنظمة، دراسة ميدانية في شركة سونلغاز الاغواط،2014ص21

متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط ما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

الشكل رقم(3) :مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على علالي عائشة، الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المنظمة، دراسة ميدانية في شركة سونلغاز الاغواط

وهناك تقسيم اخر لمستويات الثقافة التنظيمية ويتمثل في ثلاث مستويات وهي كالتالي :

- ❖ **المستوى الأول :** ويتضمن الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها وتتمثل في تصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر، والقصص و الرموز والطقوس، داخل المنظمة.
- ❖ **المستوى الثاني :** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد وما هو مقبول أنماط السلوك.
- ❖ **المستوى الثالث :** ويشير هذا المستوى الى الافتراضات الأساسية هي الأشياء التي توجه الأفراد الى ما يدور حولهم.²

¹-حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام، رسالة الماجستير ،جامعة قالمة،2020 ص57

²- سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير للجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص36

ثالثا : مصادر الثقافة التنظيمية

❖ نعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة، بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم اجابا أو سلبا، وتنقل الثقافة في العديد من الأشكال، ومنها الطقوس، الرموز، القصص ، اللغة.

❖ ويحدد يولمان ديل أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- ✓ العادات والتقاليد والأعراف : وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية لأنها تمثل قيم المجتمع الذي عاش فيه الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفقا لهذه التقاليد و البيئة التي يتواجد بها هو المنظمة.
- ✓ الطقوس والاحتفالات والمناسبات : وتتمثل في حفلات التخرج، الرحلات، النشاطات الاجتماعية.
- ✓ الأساطير : وتظهر أهميتها في ربط الانسان بتراته وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، و المستقبل.
- ✓ القصص و الحكايات : مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز اداري و الصعوبات التي واجهت تطور نمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء انشاءه مقارنة بوضعه الحالي، أو عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه ومعناته في الحياة و الدراسة حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال.
- ✓ البطولات والرموز الاجتماعية : وتتمثل في قصص القادة والأبطال وغالبا ما تكون حقيقية، مثل حكايات القادة و الأبطال في مجال السياسة أو التاريخ ، والطب و الفلسفة، والادارة في الماضي والحاضر ، فتكون قدوة ومثالا يقتدي به في منظمات الأعمال الحديثة.
- ✓ اللغة : هي منظومة من المعاني المشتركة، بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي الكثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.¹

¹-أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2018ص

الفرع الثاني : عوامل وأبعاد و محددات الثقافة التنظيمية

➤ للثقافة التنظيمية مجموعة من العوامل والأبعاد والمحددات سنتطرق إليها في هذا الفرع.

اولا : عوامل الثقافة التنظيمية

➤ من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة هي :

➤ **استقلالية الفرد** : وتشير الى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على ابداء رأيه بالتنظيم.

➤ **البناء التنظيمي** : ويقصد به نوعية القواعد والانظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

➤ **التشجيع** : مدة توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيههم.

➤ **الانتماء** : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس للجماعة او مهنة¹.

➤ **تحمل المخاطرة** :درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة.

➤ **درجة تحمل الخلاف والصراع** : مدى قبول اختلاف الآراء فيما بينهم، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق.

➤ **مكافآت الأداء** : درجة اعتماد المكافآت على انتاجية الموظف.

ثانيا : أبعاد الثقافة التنظيمية

➤ ان للثقافة التنظيمية أوارا عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات و تكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فان الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والادارة من جهة وبين العاملين من جهة وبين العاملين والادارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسيير، التغيير و التحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية ولموقفه فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟

➤ **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية** : أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن

الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتاج الانساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون

¹-خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد الجديد، العدد9، جامعة خميس مليانة،

لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة وطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء الموردون والمنظمات الأخرى بمعنى اخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافأة والحوافز، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة والتي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة وسيتدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون اما لإشباع حاجات معنوية أو مادية فكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه.¹

البعد التسييري للثقافة التنظيمية : ان التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في ادارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية الى حد اعتباره فنا ومهارة، ولكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وامكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وهو ما يعزز وجود الثقافة التنظيمية قوية وايجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير هذا الأخير يمكن تقسيمه الى جانبين جانب تقني كما هو الحال بالنسبة لاستعمال التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الاخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الانسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق كانز بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية والتصورية من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب واجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والابداع والتسيير بشكل فعال لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.²

¹-بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والادارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2015ص69
²-بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، الجزائر، ط1، 1998ص10

- ✓ **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية :** ان عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية التعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الانتاج والتطوير والابداع التكنولوجي، ان الوعي بثقافة المنظمة وادارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة.¹
- ✓ **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية :** ان الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكرها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق و التجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة، والعمل الجاد واحترام الاخرين وهذا كله من خلال ضبط سلوك التنظيم للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن و العملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى. وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على اشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.
- ✓ **البعد التغيري للثقافة التنظيمية :** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطرة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعالته اضافة الى ذلك فان هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل اذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والزيادة في أعداد الداخلين الى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث برامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير، ومن خلال الثقافة التنظيمية الديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر و بنسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة التنظيمية تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة التعامل مع العنصر البشري.

¹-سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، ط1، 2002ص92_93

✓ ان أبعاد الثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في ادارة الاعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.¹

ثالثا : محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث الى التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات لثقافة التنظيمية هي :

- ✚ **التاريخ والملكية** : تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلته إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.
- ✚ **الحجم**: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- ✚ **التكنولوجيا** : على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية
- ✚ **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- ✚ **البيئة**: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء المنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- ✚ **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.²

¹- بو الشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص 73-75

²- جمال الدين مرسي، ادارة ثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعية، مصر، 2006، ص 29

الفرع الثالث : نظريات وأليات تشكيل الثقافة التنظيمية

اولا : نظريات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة نظريات، نتجت عن دراسة العلماء التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات وهي كالتالي :

➤ **نظرية القيم** : يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، أما لثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين في تلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفرادها على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

➤ **نظرية التوافق** : تشير النظرية الى مفهوم القوانين و التكامل ما بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة التنظيمية هنا بعدة خصائص هي بيئة المؤسسة¹ الموجودة بها، اذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ، ويساعد هذا التوافق واتجاه الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجعة.

➤ **نظرية التفاعل مع الحياة** : تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التفاعل مع من حوله، بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة والتي على أساسها يبني جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر للحياة فهو فكرة اختلاف الانسان عن العالم.

- كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

✓ عدم وجود فواصل بين (الثقافة و المنظمة).

✓ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها.

✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على السلوك الاجتماعي.

¹-مسيران عيد الله، أولاد الطالب بويكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ،رسالة الماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017ص25

✚ **النظرية التثقيفية :** ضمن هذه النظرية يكون التميز في المؤسسة ذات الأداء المتميز نتيجة وجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التثقيفية يترتب عليه توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة وتخلق هذه القافة شعورا اجابي لدى العاملين يتمثل في عدة نواحي منها زيادة التزام العاملين بالعمل.¹

ثانيا : اليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكننا تشبيه عملية خلق الثقافة بعملية التنشئة الأولية للطفل منذ ولادته، حيث يمكن اعتماد هذه القيم وتلقينها للأفراد منذ البدايات التنشئة الثقافية، ولا بد من المعرفة التامة بأنه كلما أصبحت القيم المتداولة بشكل متقدم كلما كانت المنظمة أقوى، ولا بد لنا من المعرفة التامة بأن المؤسسين للمنظمة يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل للمنظمة.²

(1) اختيار الموظفين :

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية و الخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة.

(2) الممارسات الادارية :

رغم أهمية القيم المعلنة، الا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، اذ يتضح ومن خلال ممارسات أنواع السلوك الذي يتم قبوله والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى الشفافية.

(1) ولكن من الخبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون، أن الادارة لا تطبق الا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، اذ ان

¹- مسيران عبد الله، أولاد الطالب بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص25

²-محمد قريوتي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003ص163

الذي يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن بذلك الشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزيين المعلومات غير صحيحة لوسائل الاعلام بهدف رسم صورة جيدة.

(2) التنشئة والتطبيع :

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات باختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات الى ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري أن تبدأ هذه الدورات حال تعيين الموظفين، ليتعرفوا على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.¹

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

ان من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر، فوجب الاهتمام بالموارد البشري وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم باستمرار، وتعتبر دراسة الأداء من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدري أداء العاملين دراسة شاملة، بالإضافة الى تقديمها معلومات تفيد المؤسسات في اتخاذ اجراءات وحلول لبعض المشاكل، وسنتطرق في هذا المبحث الى عموميات أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

فرع الأول : تعرف أداء المورد البشري

ان مفهوم أداء المورد البشري حظي بالعديد من الاهتمام من قبل الباحثين ،رغم أنه مزال يعاني من صعوبة تحديد مفهوم وافي وشامل لهذا نوضح بعض المفاهيم التي تخص أداء المورد البشري.

¹-محمد قرويتي، مرجع سبق ذكر، ص164

يعرف الأداء أنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغيات و الأهداف والخطط المتبعة من طرف المنظمة¹

اما عن **Miller et Bromiley** الأداء هو قدرة المؤسسة في استغلال مواردها البشرية و المادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أما فيما يخص تعريف الإدارة للأداء : عملية ادارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وغالبا ما تعمل ادارة الأداء على تحسين وتطوير أداء العاملين، والرفع من القيمة المضافة لهم سواء بشكل فردي أو ضمن جماعات، اذن هي عملية استراتيجية متكاملة وسر نجاح كل مؤسسة.²

- كما يعرف الأداء هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³

-الفرع الثاني : أهمية أداء الموارد البشرية

حتى تخرج أي عملية الى الوجود وتنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، وتحقق الأهداف المطلوبة، لا بد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الرئيسي فيها، والتركيز عليه يدفعنا الى التركيز على كل ما يتعلق به وكل ما يتعلق بالعامل نفسه، وعليه تبرز أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي :

- ✓ أداء المورد البشري هو الأساس، فلا انتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ✓ استغلال القدرات والامكانيات الفرد اسحن استغلال باستثمار الفرص السائحة له.
- ✓ الاداء يساهم في عملية تطوير الذات والوصول الى الابداع.
- ✓ تكون المنظمة مستقرة وأطول بقاء حين يكون أداء المورد البشري فيها متميزا.
- ✓ يعبر أداء المورد البشري عن قدرة المنظمة على تحقيق مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول الى مرحلة أكثر تقدما.¹

¹- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد01 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001،ص87

²- ابراهيم خلاص، عبد النور توات، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثلجي، 2018،ص20

³- رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000،ص215

المطلب الثاني : عناصر و محددات أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر نذكر أهمها فيما يلي :

- ❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - ❖ نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - ❖ كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف عادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
 - ❖ المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال، في أوقات محددة، ومدى حاجة هذا الموظف الى التوجيه والارشاد من قبل المشرفين.²
- الفرع الثاني : محددات الأداء

لا يتحدد الأداء بناء على توفر أو عدم توفر المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث الرئيسية وهي :

➤ الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر دافعية العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

➤ القدرات : يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل اليه.

➤ الادراك : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الادراك}^3$$

¹-حمانى عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، لنيل شهادة ماستر، جامعة حمه لخضر، واد سوف، 2019ص18

²- اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34

³-بوشريعة بن شاعة، أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2014، ص39

المطلب الثالث : أبعاد وعوامل أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : أبعاد الأداء

نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي :

❖ **كمية الجهد المبذول** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

❖ **الجهد المبذول** : فتعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسم درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس الابداع والابتكار في الأداء.

❖ **نمط الأداء** : يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس ترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.¹

الفرع الثاني : عوامل المؤثرة على الأداء.

-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي :

¹-بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم

أ- السياسات والممارسات التنظيمية.

- عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
- عدم وضوح العلاقات الوظيفية.
- عدم كفاءة الإدارة.
- ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين¹

ب- المشكلات الشخصية:

- المشكلات الزوجية والمالية.
- اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.
- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.
- القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.
- ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.
- انخفاض الجهود وعدم النضج وقصور التفكير .

ج- العوامل المرتبطة بالوظيفة:

- عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
- التعبير المستمر في الأعمال والوظائف

¹ سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس،

-الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي

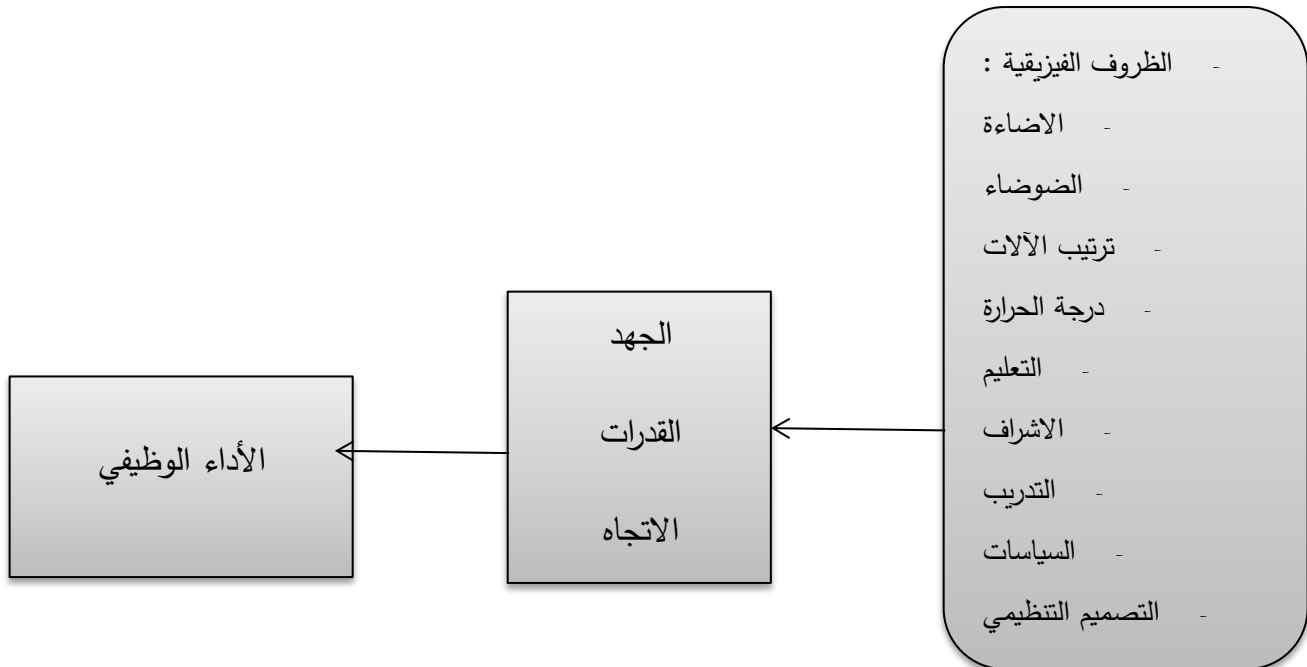
-الصراع بين الإدارة والموظفين.

- عدم أمان ظروف العمل.

- عدم توافر أو عدم ملاءمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.

- عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية¹.

والشكل رقم(4) : يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء :



من اعداد الطالبة اعتمادا على أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص36

- قصور أو زيادة حدة المنافسة.

- القيود القانونية.

- الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.

- الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.

¹- المرجع السابق، ص554.

كما نجد أن هناك تصارع المتطلبات على وقت الفرد إضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكمات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة كنقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء ومثال على ذلك نجد أن أي عطل في آلة أو جهاز يمكن بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ونفس الشيء بالنسبة للإشراف السيئ حيث يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. فمن أهم مسؤوليات الإدارة.

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير شروط مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

المبحث الثالث: تقييم وقياس أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم وقياس الأداء الفردي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة يتم من خلالها تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

المطلب الأول : ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

يسعى تقييم أداء المورد البشري الى تحقيق الأهداف و الحصول على نتائج ايجابية، ونظرا لأهميتهم في المنظمة باعتبارهم المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتطرق في هذا المطلب الى مفهومه وأهميته.

¹ - بابوري مريم، مرجع سبق ذكره، ص47

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري

يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للتهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر و المستقبل.

فتقييم الأداء الفردي لأداء العاملين، يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية المتوقعة، فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف¹.

- تقييم الأداء هو عملية قياس لمدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين، ومدى أدائهم للوظائف المسندة اليهم، ومدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في انتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.²

الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء المورد البشري

- تتزايد أهمية تقييم الأداء المورد البشري بتزايد الوعي بما يمكن ان تقدمه عمليات التخطيط، و التنظيم والتدريب و التوظيف في اي منظمة ، وتبرز أهمية التقييم كالتالي:
- ان التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابيات و سلبياته، ويمنح مخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير واعادة التنظيم.
- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص احتكاك والتفاعل بين الرئيس و المرؤوسين.
- المعاملة العادلة والحصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية-علاوة-مكافئة).
- يمثل التقييم وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة على وضع العامل المناسب في المكان المناسب، وتنمية مهارات والقدرات الأفراد.

¹-، محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014_2015ص254

²-محمد عبد الوهاب حسن عشاوى، دور التقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الناشر الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة،

- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.¹
- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية الشعور بالمسئولية
- تنمية قدرة تحليل لدى المرؤوسين.²

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء و استخداماته

الفرع الاول : أهداف تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي :

✚ **على مستوى المنظمة :** إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

✚ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور .

✚ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

✚ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

✚ **على مستوى المديرين :** إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر

عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

✚ **على مستوى الفرد :** إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين

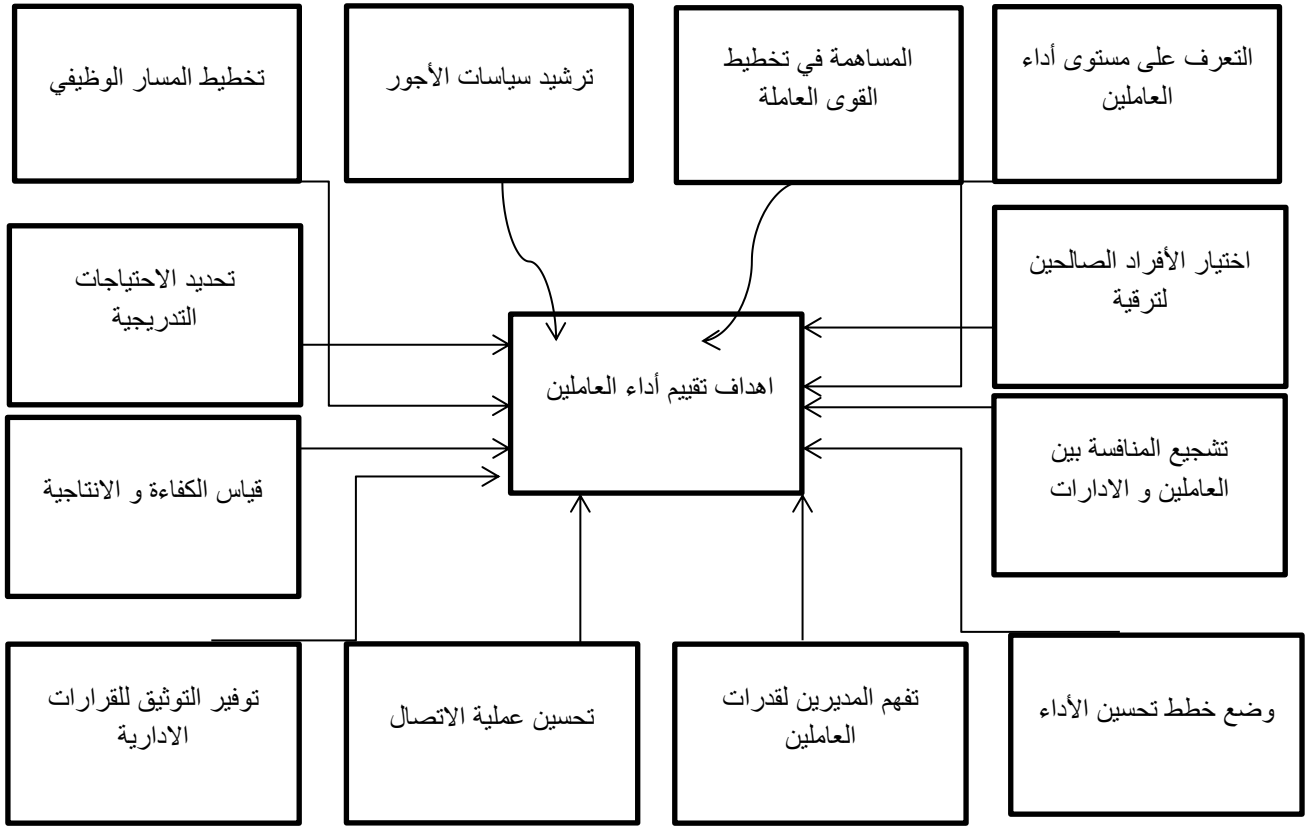
الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسئولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأاتهم ماليا³.

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2007ص138

² - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص84

³ - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص53

الشكل (5) : يبين أهداف تقييم الأداء



المصدر : زهير ثابت : كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001 ، ص90

الفرع الثاني : استخدامات تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها:

- الترقية : يتم ترقية العامل الى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته و مدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.
- تحديد المكافآت و الحوافز الشخصية : تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافئات التشجيعية و الحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء¹.

¹ - سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل الاستراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن، 2002،ص140

- التعيين و النقل : تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، اضافة الى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال الى وظائف تتناسب و مؤهلاتهم.
 - تطوير الأفراد : تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لديهم وتساعد الادارة في اعتماد الأسس السليمة لتدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية و التدريبية لمعالجة نقاط الضعف.
 - الانضباط : ان الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة و أن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من اصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا ابعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.
 - تحسين عملية الاتصال : ويكون ذلك بين المشرف و مرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء و التعامل.
 - انهاء الخدمة : تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدني لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة اضافية على المنظمة.¹
- المطلب الثالث: معايير ومراحل تقييم وخطوات قياس أداء الموارد البشرية.**

الفرع الاول : معايير تقييم أداء المورد البشري

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند اليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب اليه الفرد بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من اخلاصهم وولائهم للمؤسسة وكذا أدائهم.²

¹- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ،ص140

²- لمنية بلاهي حسنة، بقنيش وهيبة، أثر تصميم الوظائف على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثليجي،

○ **المعايير الذاتية (السلوكية) :** وتشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في العامل

وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف :

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها و تطويرها.
- ادراك العامل لتوجيهات ونظم و أساليب العمل والالتزام بها.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين و العملاء من حيث التعاون والاحترام.

○ **المعايير الموضوعية (معدلات الأداء) :** وتعتبر عن مقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة

العمل مثل : كمية الانتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات، و الزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، وتجدر الإشارة ال استخدام المعايير الموضوعية والسلوكية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر

دقة.¹

كما قسم أحمد ماهر معايير التقييم كما يلي :

1. الفعالية : يمثل هذا المفهوم جوهر نظرية التنظيم ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف عليه فيرى

بعض الباحثين أنها معيار يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل بها بحث استغلال الموارد المتاحة، فهي إذن ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة، ويرتكز الباحثين في معنى هذا التعرف على قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر إلى الأهداف، وعليه يمكن تحديد مكونات الفعالية فيما يلي :

✚ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

✚ قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء.

✚ قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

2. الكفاءة : ظهر مفهوم الكفاءة الإنتاجية تاريخيا في كتابات آدم سميث عندما أشار إلى أنه يمكن

زيادة الإنتاج وخفض التكاليف عن طريق تحسين وسائل العمل وتنظيم التبادل التجاري، ثم حظى هذا المفهوم فيما يعد باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين وذلك لارتباطه بقياس معدلات النمو

¹- لمنية بلاهي حسنة، بقنيش وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص26

ومعدلات الدخل القوي، أما اليوم فيعتبر محل اهتمام متزايد في معظم بلدان العالم لأهميته والفوائد المترتبة جراء استخدامه.

3. الإنتاجية : يرى بعض الكتاب أن مفهوم الإنتاجية فيه الكثير من اللبس والغموض، فالدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال لم تتمكن من توضيح غموض هذا المفهوم وبيّن أن للإنتاجية معانٍ مختلفة، فمنهم من يستخدمها كمقياس لكفاءة العمل، وبعضهم الآخر يستخدمها لقياس المخرجات التي حققتها الموارد، وبذلك يتضح اختلاط بعض المصطلحات بفكرة الإنتاجية مثل الإنتاجية الهندسية والتي يقصد بها درجة إنتاجية آلة معينة، أيضا الإنتاجية الاقتصادية والتي يقصد بها الطريقة التي تحقق رغبات الجماعة من خلال توزيع الناتج القومي، وأيضا تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح أي الحصول على القيمة المضافة بأصل قدر من النفقات.¹

الفرع الثاني : مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نذكرها فيما يلي :

- **وضع توقعات الأداء :** تعد أولى الخطوات، حيث تقوم كل المنظمة و العاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تهدف هذه المرحلة الى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة سابقا، ويتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
- **التغذية العكسية :** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.
- **اتخاذ القرارات الادارية :** وهي التي تتعلق بالترقية والنقل والتعيين و تطوير الأداء أو الاستغناء.
- **وضع خطط تطوير الأداء :** وتمثل هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع خطط تطويرية ن خلال التعرف على مهارات والقدرات و المعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في انجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز².

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص91

²- جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص441

الفرع الثالث : خطوات قياس الأداء

ان النظام السليم لقياس الاداء يكون وفق الخطوات التالية :

- ✓ تحديد أنشطة العمل : بوصف الوظيفة ومراجعتها لتحديد المهام والأنشطة التي تخص الوظيفة.
- ✓ تحديد النتائج الواجب قياسها : النتائج المهمة والمؤثرة في الوظيفة و المنظمة التي يسهل قياسها.
- ✓ تحديد المعايير : وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
- ✓ تحديد طريقة قياس المعايير : يكتب أمام المعايير طريقة قياسها بالتفصيل.
- ✓ تحديد المسؤول عن قياس المعايير : هل هو مدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.
- ✓ تحليل تقارير الأداء : بمقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية المرادة¹.

المبحث الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

يهتم مجال سلوك المنظمات بشكل أساسي بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على السلوك و أداء المورد البشري في المنظمة حيث هي الأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم وكذا ارشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية.

المطلب الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العامل

هناك العديد من أوجه أهمها :

- **توجهات المنظمة والعاملين بها :** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن لثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه اذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- **الانتشار :** يشير الانتشار الى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها و جعلهم كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول الى اتفاق عام.

¹بيوشريعة بن شاعة، مرجع سبق ذكره،ص40

- **المرونة** : تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها :
 - تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
 - التدريب المستمر للعاملين على الأعمال و المهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.
 - **الالتزام والانضباط** : يمكن لثقافة التنظيمية ان تؤثر في درجة الانضباط و الالتزام لدى العاملين، ويشير الالتزام الى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :
 - ارساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
 - توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
 - تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها مما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
 - ان تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة الى النجاح الى المدى الطويل.
 - يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي الى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.¹
- الفرع الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**

- أجمع الباحثون بأن للثقافة دور هام في زيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق رضا الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية، حيث أن جميعهم يعمل داخل اطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وكذا التركيز على التفوق و تحقيق الأداء المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت ترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي تؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من « Del and Kennedy » حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بما يلي :
- ضرورة ايمان المنظمة بفلسفة الادارة المشاركة على نحو واسع.
 - الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

¹ - حماني عبيد، دغوش رانيا، عزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، لنيل شهادة ماستر، جامعة حمه لخضر، واد سوف، 2019ص29

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
 - تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
 - ارساء قواعد سلوك غير الرسمية.
 - وجود معايير مرتفعة للأداء.
- وفي بحث اخر عن الامتياز حدده كل من " **Peters and Waterman** " ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة اضافة الى ثمانية معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول الى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي :
- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله.¹
 - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة.
 - الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم.
 - تشجيع الاتصال الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
 - اعطاء بأهمية ضبط الادارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
 - الاهتمام بالفلسفة التنظيمية بها والمعدة والمؤيدة من الادارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الفرد داخل المنظمة.
 - اعطاء اهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية .²
- المطلب الثاني : دور الثقافة التنظيمية في رفع وخفض مستويات الأداء الموارد البشرية**

تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتقيد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل

¹- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006ص121-122

²- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص123

الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والتخلق وتؤيد الابتكار والإبداع لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء، ولا يشترط جمود الثقافة أو مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط، ومما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء.

الفرع الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات أداء المورد البشري

تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة بذلك ومن أبرزها :

الوضع التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.

✚ البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.

✚ التكامل التنظيمي: وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

✚ تاريخ المنظمة: إمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

✚ الأسلوب الإداري: توافق توازن الإداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

✚ التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.

✚ تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹

الفرع الثاني: دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت أن البيئة الداخلية

¹ - Bayles, C.M et al : organisationnel of culture and performance, journal of managérial issues, vol 4, 1991, p516

تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وفي الأجهزة الأمنية يصب العامل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط والملل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دورات العمل وينتج عن ذلك نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة المشكلات البيئية الداخلية، وتطورات البيئة المحيطة لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء¹.

1. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.

تهدف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المدربين وإفصاح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء. وإن الهدف الأساسي للثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، يهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة وتطبيق تقنيات، التدخل والتجربة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية المنظمات لتمكينها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتسحين نوعية الحياة الوظيفية في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.²

2. دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء

تسهم الثقافة في خفض مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك ومن أبرزها :

- ❖ حجم المنظمة: كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة وقلة اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.

¹ - Bayles, C.M et al : organisationnel of culture and performance, journal of managérial issu, vol 4, 1991, p516

² - جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص441

- ❖ العمر التنظيمي: تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة
- ❖ التقنية التنظيمية: يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة وفعالية الأداء، مما يسهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
- ❖ التنشئة الاجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- ❖ البيئة الخارجية: يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- ❖ التغيير التنظيمي: يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها وإحلال العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.¹

¹-- جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 441

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية الملائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، تم الوقوف على جوهر حقيقة أن أداء العامل لمهامه بكفاءة وفعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة التنظيمية وهو في نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائص الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع و الابتكار).

وأيضاً الإحاطة بالاطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية، من خلال ماهية الأداء، وكذا تقييم الأداء.

و أنه لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاءها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين. وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة في مديرية الخدمات الجامعية _الأغواط_

الفصل الثاني

دراسة حالة بـمـدـيرـيـة الخـدـمـات الجامعية_ الأوغـاـط_ حـول
تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري.

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق في الجانب النظري، حاولنا في هذا الفصل التطبيقي البحث عن ما هو موجود في الواقع، من خلال دراسة ميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وتمحورت دراستنا على العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط، في شكل تحليل استبيان وذلك بطرح مجموعة أسئلة للاستفسار عن واقع الثقافة التنظيمية لديهم من خلال أربعة خصائص، (المشاركة في اتخاذ القرار_ الالتزام واحترام الوقت، العمل الجماعي وروح الفريق_ التشجيع على الابداع والابتكار)، واهميتهم بالنسبة للعامل وفي التأثير الذي تحدثه هذه الخصائص على أدائهم.

حيث سنقوم في هذا الصدد بالاستغلال برنامج SPSS26

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي :

- ✓ المبحث الأول : مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط .
- ✓ المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداء .
- ✓ المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية.

المبحث الأول : مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط .

تمت الدراسة الميدانية حول معرفة تأثير بعض خصائص الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية بولاية الأغواط، التابعة لديوان الوطني للخدمات الجامعية و في هذه المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول : تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري موضوعة تحت اشراف الديوان الوطني للخدمات الجامعية، ووصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24_12_2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22_12_2004 المتضمن انشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والاقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها.

من مهام مديرية الخدمات الجامعية الرئيسية :

- التكفل بانشغالات الطالبين.
- الحرص على توفير أفضل الظروف الملائمة للطلبة لاسيما : الايواء، الاطعام، النقل، الوقاية الصحية، النشاطات الثقافية والعلمية و الرياضية.
- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية التنظيمية وتعليمات السلطة السلمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في اثراءها وتحسينها.

تشتمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل الآتية¹:

- قسم المراقبة و التنسيق.
- قسم المنح.
- قسم المالية والصفقات العمومية.
- قسم الموارد البشرية.
-

¹- قرار وزاري مشترك يحدد التنظيم الاداري لديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية و الاقامات الجامعية ، مؤرخ في 18 ذي القعدة 1424 الموافق ل 11 يناير 2004.

1. مهام قسم المراقبة و التنسيق :

- اعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.
- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.
- اقتراح كل التدابير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية و المالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.
- دراسة برامج النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية و السهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية ويشمل هذا القسم على المصالح التالية :
 - مصلحة النقل.
 - مصلحة الاطعام.
 - مصلحة الايواء
 - مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية.

2. مهام قسم المنح :

- ضمان معالجة ملفات الطالبين المستفيدين من المنح و متابعتها.
- ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان الدفع المنتظم للمنح.
- ضمان معالجة منح الطالبين الأجانب والتكفل بها.
- ويشتمل المصالح التالية :
 - مصلحة تقديم المنح.
 - مصلحة تجديد المنح.

3. مهام قسم المالية و الصفقات العمومية :

- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الاقامات الجامعية.

- ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الاقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- يشتمل قسم المالية و الصفقات العمومية والمصالح الأتية :

- مصلحة الميزانية و المحاسبة.

- مصلحة الصفقات العمومية.

- مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.

4. مهام قسم الموارد البشرية :

- تسير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية

الخدمات الجامعية ويشمل قسم الموارد البشرية المصالح الأتية :

- مصلحة تسير المسارات المهنية.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

كما تشتمل مديرية الخدمات الجامعية بالأغواط مجموعة من الاقامات الجامعية :

- بوشريط لشخم

- الأخوات البج

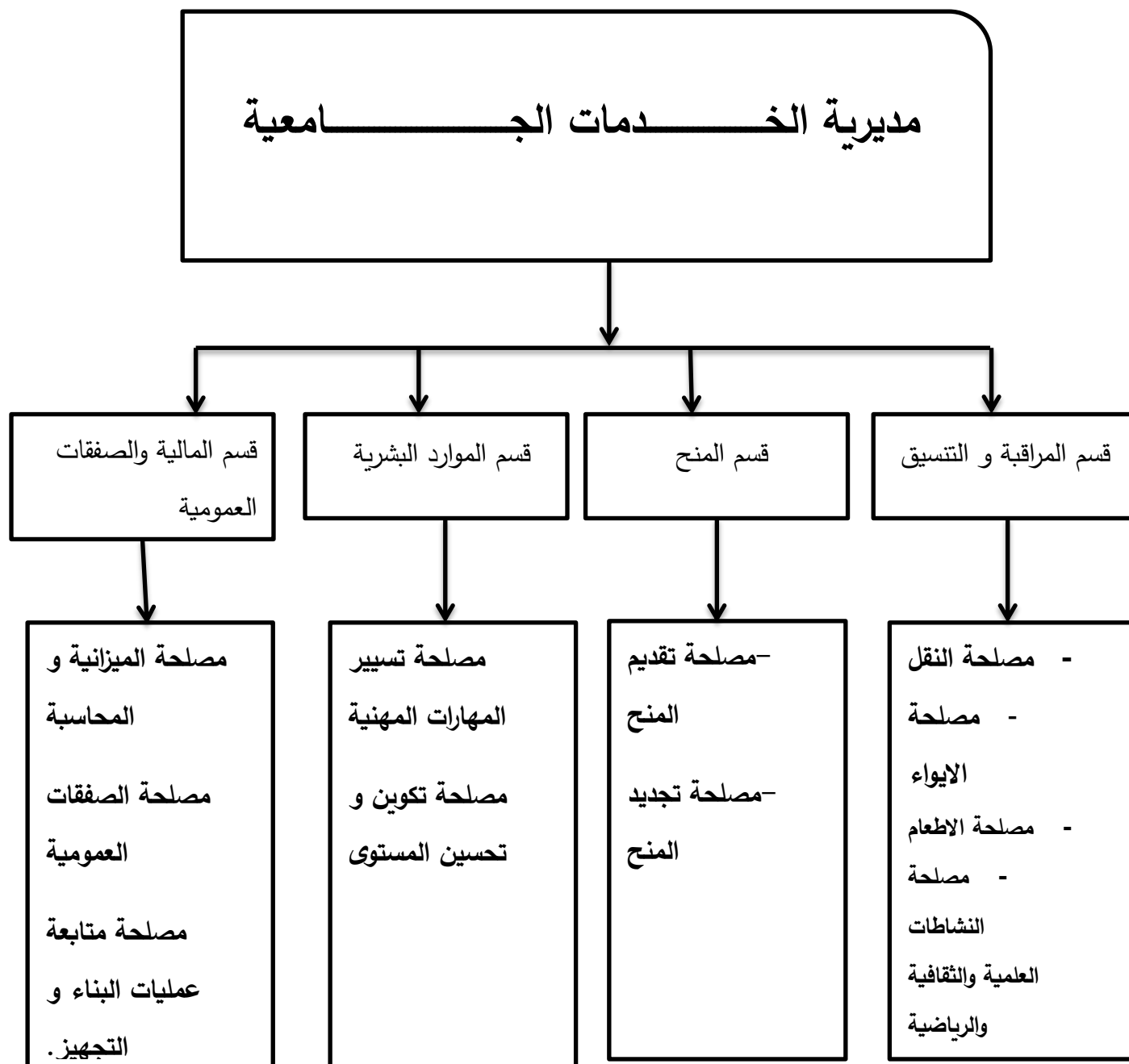
- الأخوين المنور

- 3000 سرير

- 1000 سرير

- 500 سرير أفلو

المطلب الثاني : الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق مقدمة من مديرية الخدمات الجامعية _الأغواط_

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

- سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة (تخطيط)، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها الى ابراز أساليب المعالجة الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

- تتضمن منهجية الدراسة الميدانية ثلاث خطوات رئيسية هي :

- تخطيط الدراسة.

- تصميم و تنفيذ الدراسة.

- اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول : تخطيط الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الى مشكلة الدراسة، وكذا وضع النموذج المقترح لهذه الدراسة والفرضيات التي سنختبر صحتها أو العكس، مع تحديد مجال الدراسة المكاني و الزماني.

أولا : مشكلة الدراسة

وكانت الاشكالية الرئيسية كالتالي : كيف يمكن ان تؤثر الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها المتضمنة (المشاركة في اتخاذ القرار_ العمل الجماعي وروح الفريق_ الالتزام واحترام قيمة الوقت_ تشجيع على الابداع والابتكار) في اداء المورد البشري؟

- الأسئلة الفرعية :

- ما مدى تأثير مشاركة اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟

- ما مدى تأثير العمل الجماعي وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟

- ما مدى تأثير الالتزام واحترام الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟

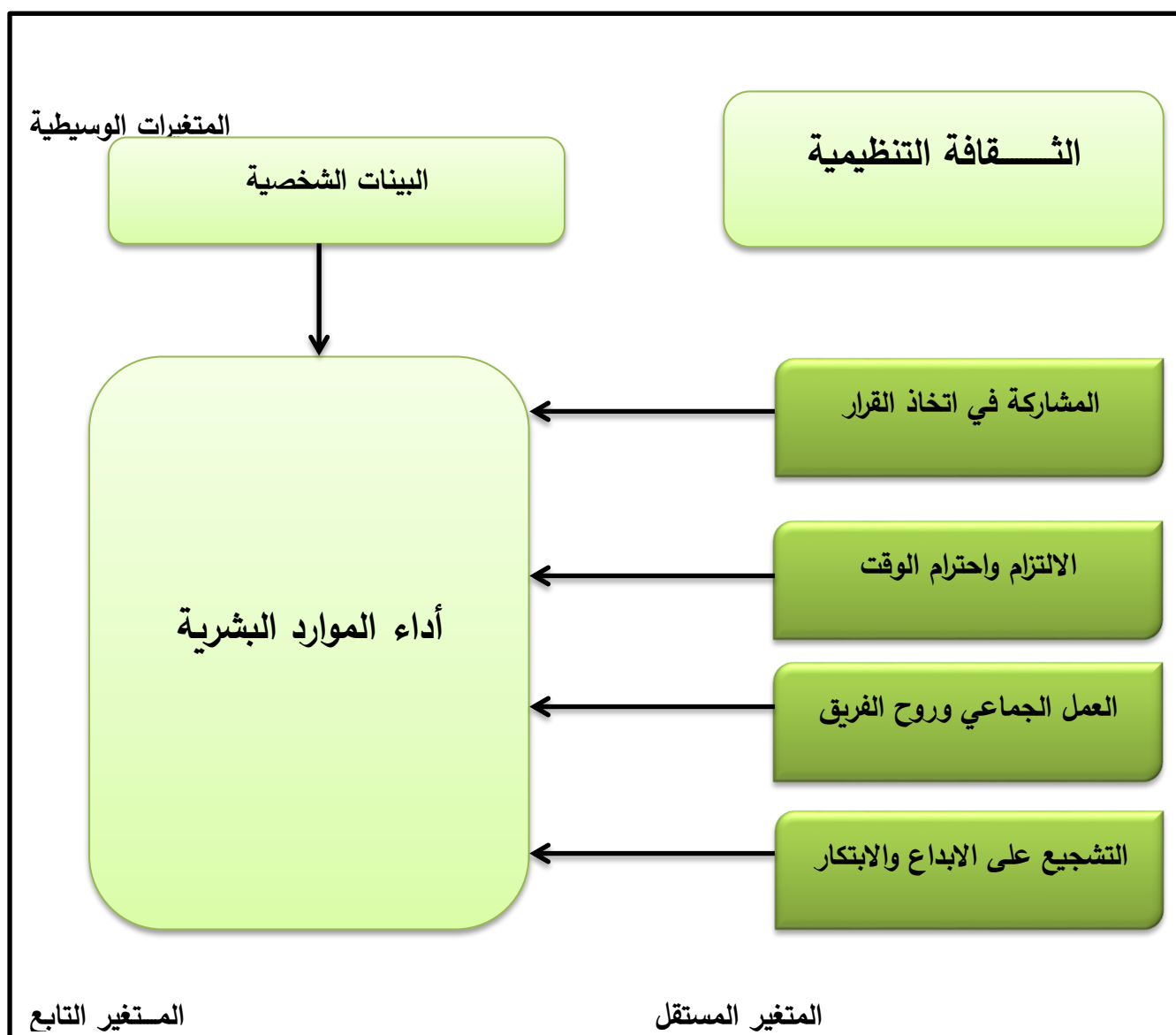
- ما مدى تأثير تشجيع الابداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط؟

- نموذج الدراسة :

اعتمدنا في هذا النموذج على المتغيرات المستقلة (المشاركة في اتخاذ القرار، التزام واحترام الوقت، العمل الجماعي وروح الفريق، التشجيع على الابداع والابتكار) ، والتي تدخل ضمن خصائص الثقافة التنظيمية، والبيانات الشخصية ، وذلك لدراسة تأثيرها على أداء المورد البشري.

ومما سبق يمكننا توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم (2_3) : نموذج الدراسة



- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

- الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بمشاركة اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بالالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بتشجيع الابداع والابتكار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد فروقات فردية لمتغير أداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية والوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ الدراسة

في هذا المطلب سنتعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي قمنا بأخذها، وكذا الأسلوب الذي قمنا باعتماده في جمع البيانات اضافة الى اساليب تحليل البيانات والظروف التي تم فيها اعداد وتنفيذ الدراسة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

من أجل معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تم اختيار جميع العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط والذين يتراوح عددهم 86 عامل، حيث تم توزيع عينة عشوائية مكونة من 50 عامل.

2. أسلوب جمع البيانات :

سنستخدم في هذه الدراسة طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى قسمين :

✓ **القسم الأول :** يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين (البيانات الشخصية)، من حيث

(الجنس، المستوى التعليمي، أقدمية المنصب، المنصب الذي يشغله)

✓ **القسم الثاني :** يحتوي على المتغيرات المستقلة وهي كالتالي :

_ المتغير الأول : المشاركة في اتخاذ القرار وتتكون من 5 عبارات

_ المتغير الثاني : الالتزام واحترام الوقت وتتكون من 5 عبارات

_ المتغير الثالث : العمل الجماعي وروح الفريق وتتكون من 4 عبارات

_ المتغير الرابع : التشجيع على الابداع والابتكار وتتكون من 6 عبارات

وكذا على المتغير التابع : المتمثل في أداء الموارد البشرية ويتكون من 11 عبارة

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم اجابات العاملين، بحيث تم اعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي :

الجدول رقم(01) : سلم درجات ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبين

نستخدم أيضا المدى لتحديد طول الفئة (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) حيث

طول الفئة = $(5-1) / 5 = 0.8$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

من 1 الى 1.8 { موافق بشدة} من 1.8 الى 2.6 { موافق } ، من 2.6 الى 3.4 { محايد }

من 3.4 الى 4.2 { غير موافق } ومن 4.2 الى 5 { غير موافق بشدة }

3. أساليب تحليل البيانات :

تم الاستعانة ببرنامج SPSS26 في عملية التفريغ الموضحة في الشكل رقم(3_3) و الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الاحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الاحصائية التالية :

- معامل ألفا كرو نباخ (Cronbachs Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات اجابات أفراد العينة.
- نموذج الانحدار الاختبار التأثير بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

الشكل رقم(3_3) : نافذة SPSS26

الرقم	الجنس	م.تعليمي	الأكاديمية	المنصب	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	C
1	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
2	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
3	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
4	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
5	5,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
6	6,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00	4,00
7	7,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
8	8,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	4,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00
9	9,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00
10	10,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00
11	11,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
12	12,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
13	13,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
14	14,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
15	15,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
16	16,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	4,00	3,00	5,00	5,00	3,00	1,00	3,00	2,00	5,00
17	17,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	18,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	19,00	2,00	2,00	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
20	20,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00
21	21,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00
22	22,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
23	23,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء الاستبيان

4. ظروف عملية اعداد وتنفيذ الدراسة :

تم اعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي، وتم عرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين، وكمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان النهائي، لعينة مكونة من 50 عامل، تم

استرجاع 42 استمارة وبلغ عدد الاستبيانات غير مسترجعة 8 وفي حين تم الغاء 3 استمارات غير صالحة لتحليل.

الجدول(02) : توزيع عينة الدراسة

الاستبيان	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير صالحة لتحليل	النهائي
العدد	50	42	8	3	39
النسبة%	100%	84%	16%	6%	78%

المصدر : من اعداد الطالبين

المطلب الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرض فيه اختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ (Cronbachs Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS26 لقياس ثبات ، وفي الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها.

الجدول رقم(3) : نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة

المحور	معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول (مشاركة في اتخاذ القرار)	0.814
المحور الثاني(الالتزام واحترام الوقت)	0.785
المحور الثالث(العمل الجماعي وروح الفريق)	0.819
المحور الرابع(تشجيع على الابداع والابتكار)	0.707
المحور الخامس(أداء الموارد البشرية)	0.853
جميع العبارات	0.847

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم (1)

التعليق :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرو نباخ" يساوي ($\alpha=0.847$)، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، وعليه فإن أداة القياس فيما يخص عينة الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط تتمتع بالمصداقية تامة ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على اعطاء نتائج متوافقة مع اجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيستعمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول : خصائص العينة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية للعاملين، من (الجنس، المستوى التعليمي، أقدمية المنصب، المنصب الذي يشغله)، حيث سنقوم بتحديد التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية ، وتوضيح نتائج من برنامج SPSS26.

1. الجنس :

الجدول رقم(4) : تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
43.6 %	17	ذكور
56.4 %	22	اناث
100 %	39	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 ملحق رقم (2)

التعليق : يوضح لنا الجدول أعلاه أن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 17 مفردة من مجموع 39 مفردة، وهو ما يمثل 43.6%، أما بالنسبة لعدد الاناث فكان 22 مفردة من مجموع 39 مفردة، أي ما يمثل 56.4%، ومنه نلاحظ أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور لعينة الدراسة داخل المديرية.

2- المستوى التعليمي :

الجدول رقم(5) : تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

التكرار	النسبة	
7	17.9	ثانوي فأقل
24	61.5	جامعي
8	20.5	الدراسات العليا

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 ملحق رقم(3)

التعليق : نلاحظ من الجدول اعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا من مجموع العاملين لعينة الدراسة هم من لديهم المستوى الجامعي والتي تشكل نسبة (61%)، كما أن نسبة العاملين ممن لديهم الدراسات العليا و ثانوي فأقل كانت نسبهم على التوالي(20.5%) و(17.9%)، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين من حاملي الشهادات الجامعية، و هذا نتيجة لطبيعة العمل في مديرية الخدمات الجامعية التي تستوجب توفر موظفين حاملين لشهادات الجامعية.

3- الأقدمية المنصب

الجدول رقم(6) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المنصب

التكرار	النسبة	
9	23.1	أقل من 5 سنوات
10	25.6	من 6الى 10سنوات
20	51.3	أكثر من 10 سنوات

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(4)

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة التي عملت بالمديرية والأكثر تكرار هي الفئة التي كانت مدة عملها أكثر من 10 سنوات والتي مثلت نسبتها (51.3%)، أما الفئتين الباقيتين التي كانت مدة عملهم أقل من 5 سنوات، و من 6 سنوات الى 10 سنوات ، وتتمثل نسبهم على التوالي، (23.1%)و(25.6%)، وهذا راجع الى أقدمية المؤسسة .

4- المنصب الذي يشغله

الجدول رقم(7) : توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي يشغله

التكرار	النسبة	
13	33.3	عون تنفيذ
3	7.7	عون تحكم
23	59	اطار
39	100	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(5)

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه ان الفئة الاكثر تكرارا من مجموع العاملين لعينة الدراسة هم من يشغلون منصب اطار حيث شكلت نسبتهم(59%)، كما أن نسبة العاملين كأعوان للتحكم، وكأعوان للتنفيذ من العينة المأخوذة كانت تمثل نسبهم على التوالي(7،7%) و (3،33%)، وهو ما يعكس وجود كفاءات من شأنها تحسين العمل و الرفع من أداء المديرية.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

الاختبار مدى موافقة العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط، على محاور الاستبيان ، تم استخراج التكرارات و النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدى حسب مقياس ليكارت الخماسي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و هذا ما توضحه الجداول التالية :

1- موافقة واتجاهات أفراد العينة للمحور الأول

- موافقة أفراد العينة على العبارات للمحور الأول : يوضح الجدول رقم(3_8) موافقة أفراد العينة الاحصائية المدروسة فيما يخص مشاركة اتخاذ القرار .

الجدول رقم(3_8) : مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الاول (مشاركة اتخاذ القرار).

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	33.3	13	25.6	10	7.7	3	2.6	1	2.6
02	17.9	7	43.6	17	28.2	11	7.7	3	2.6
03	28.2	11	30.8	12	28.2	11	7.7	3	2.6
04	38.5	15	20.5	8	28.2	11	7.7	3	2.6
05	38.5	15	20.5	8	28.2	11	7.7	3	2.6

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(6)

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول رقم(3_8) : أن أغلب الاجابات كانت مركزة حول موافق بشدة، وموافق، اذ قدرت أعلى النسب بنسبة %43.6، لموافق للعبارة الثانية، تليها نسبة %38.5، لموافق بشدة للعبارتين الرابعة و الخامسة، تليها نسبة %30.8، لمحايد للعبارة الثالثة، ونجد أن أدني نسبة كانت الاتجاه لغير موافق، و غير موافق بشدة.

- اتجاهات أفراد العينة على عبارات المحور الأول : بهدف معرفة الاتجاهات المتعلقة بمشاركة اتخاذ القرار، والتي تعبر عنها عبارات استبيان، قمنا بإجراء احصاءات وصفية للعبارات من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي الذي على أساسه نجد اتجاه أفراد العينة نحو العبارة.

الجدول رقم(9_3) : اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول(مشاركة اتخاذ القرار).

رقم العبارة	01	02	03	04	05	متوسط عبارات المحور
المتوسط الحسابي	2,0513	2,3333	2,3590	2.2564	2,1538	2,228632
الانحراف المعياري	0,97194	0,95513	1,18070	1,29204	1,22557	0,88380
الاتجاه	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(7)

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم(9_3) أن العبارة 2 سجلت أقل قيمة للانحراف المعياري بقيمة 0.95، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا متجانسين حول أنهم يتم مراعاة رأيهم عند اتخاذ أي قرار حول العمل، في حين نجد أن أكبر قيمة للانحراف المعياري سجلت للعبارة 04، بقيمة 1.29 أي أن هناك عدم تجانس في فكرة أن مشاركة اتخاذ القرار تساهم في حل الكثير من المشاكل في العمل. نرى انا جميع عبارات المحور الأول سجلت 0.88 للانحراف المعياري وهذا يدل على تجانس أغلب العبارات.

2. الجدول رقم(10_3) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (العمل الجماعي

وروح الفريق).

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
06	37.8	14	35.1	9	24.3	9	0	0	2.7	1
07	47.4	18	36.8	14	12.8	5	0	0	2.6	1
08	44.4	16	47.2	17	5.6	2	0	0	2.6	1
09	31.6	12	50.0	19	13.2	5	2.6	1	2.6	1
10	24.3	9	54.1	20	8.1	3	10.8	4	2.7	1

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : من خلال الجدول رقم(10_3) : نلاحظ أن هناك اتجاه نحو الموافق والموافق بشدة، حيث نجد

على التوالي أعلى نسبة للاتجاه موافق والتي قدرت ب 54.1% للعبارة العاشرة، والتي ترى أن العامل

يتلقى المساندة المعنوية و المادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات، تليها موافق بشدة بنسبة **47.4%**، للعبارة الثانية، والتي ترى أن العامل يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ونرى ان أدنى النسب كانت الاتجاه محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الجدول رقم(3_11) : اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (العمل الجماعي وروح الفريق).

رقم العبارة	06	07	08	09	10	متوسط عبارات المحور
المتوسط الحسابي	2.0000	1,7692	1,7949	1,9744	2,1795	1,9269
الانحراف المعياري	0,94591	0.90209	0,86388	0.90284	0.99662	0,74081
الاتجاه	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(8).

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه ان العبارة 8 سجلت أقل نسبة للانحراف المعياري بنسبة 0.86، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا متجانسين حول أنهم يحصلون على التقدير والاحترام من فريق العمل عندما يجدون أداء مهامهم، في حين نجد أكبر قيمة للانحراف المعياري سجلت للعبارة 1a بقيمة 0.99 أي أن هناك عدم تجانس في فكرة أنهم يتلقون المساندة المادية والمعنوية من فريق العمل في مواجهة الأزمات، كما سجلت قيمة 0.74 في الانحراف المعياري لجميع العبارات وهذا يدل على أغلب أفراد العينة كانوا متجانسين حول العمل الجماعي وروح الفريق.

2. الجدول رقم (12_3)مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الالتزام واحترام الوقت).

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
11	16	41	1	10.3	4	43.6	17	43.6	1	2.6
12	21	53.8	0	0	4	30.8	12	30.8	2	5.1
13	19	48.7	0	0	4	30.8	12	30.8	4	10.3
14	19	48.7	1	5.1	2	38.5	15	38.5	2	5.1

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اتجاه نحو الموافق بشدة، و الموافق، حيث نجد على التوالي النسبة الأعلى الاتجاه موافق بشدة والتي قدرت، 53.8%، للعبارة الثانية عشر، تليها نسبة 43.6%، لموافق للعبارة الحادية عشر، وادني النسب كانت لاتجاهات المحايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الجدول رقم(13_3) : اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

رقم العبارة	11	12	13	14	متوسط عبارات المحور
المتوسط الحسابي	1,8205	1.6667	1.8205	1.7692	1.7671
الانحراف المعياري	0.91398	0.86855	0.99662	1.03775	0.77756
الاتجاه	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق شدة

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 الملحق رقم(9).

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة 12 سجلت أقل قيمة للانحراف المعياري ب0.86 وهذا يعني أن افراد العينة متجانسين حول أنهم يعتمدون على تنفيذ أعمالهم في الوقت المطلوب، في حين نجد أكبر قيمة للانحراف المعياري سجلت للعبارة 14 بقيمة 1.03 أي أن هناك عدم تجانس في فكرة أنهم يستطيعون التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم، كما سجلت قيمة الانحراف المعياري لجميع العبارات ب0.77 وهذا يدل على تجانس أغلب الأفراد على الالتزام واحترام الوقت.

1. الجدول رقم (3_14)مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع(تشجيع على الابداع و الابتكار).

رقم العبارة	موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
15	35.9	14	20.5	8	38.5	15	2.6	1	2.6	1
16	17.9	7	23.1	9	46.2	18	10.3	4	2.6	1
17	17.9	7	33.3	13	43.6	17	5.1	2	0	0
18	41.0	16	15.4	6	41.0	16	2.6	1	0	0
19	38.5	15	20.5	8	23.1	9	7.7	3	10.3	4
20	20.5	8	15.4	6	41.0	16	10.3	4	12.8	5

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

تعليق : يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اتجاه نحو الموافق بشدة، و الموافق، حيث نجد على التوالي النسبة الأعلى الاتجاه موافق بنسبة 46.2% للعبارة السادسة عشر ، تليها نسبة 41.0% موافق بشدة للعبارة الثامنة عشر، ثم نسبة 33.3% الاتجاه محايد للعبارة السابعة عشر، وأقل نسب سجلت في الاتجاهين الغير موافق بشدة، والغير موافق ، بنسب التي كانت على التوالي، 12.8% و 10.3%

الجدول رقم(3_14) : اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات نظام SPSS26 الملحق رقم(10)

رقم العبارة	15	16	17	18	19	20	متوسط عبارات المحور
المتوسط الحسابي	1.9774	2.3333	2.2564	1.7949	2.2821	2.5385	2.1821
الانحراف المعياري	0.95936	0.98230	0.81815	0.80064	1.3367	1.29465	0.71895
الاتجاه	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 18 سجلت أقل قيمة للانحراف المعياري ب-0.8 وهذا يعني أن افراد العينة كانوا متجانسين حول ضرورة توفير المعلومات الكافية لأداء مهامهم، في حين نجد أن أكبر قيمة للانحراف المعياري سجلت للعبارة 19 بـ قيمة 1.33 أي ان هناك عدم تجانس في فكرة تشجيع المؤسسة لفتات الدنيا أي هناك من يتلقى دعما كافي وهم راضون عنه، وهناك من يسخط على المؤسسة في جانب الدعم، كما سجلت قيمة الانحراف المعياري لجميع العبارات ب0.71 وهذا يدل على تجانس أغلب الأفراد على التشجيع على الابداع والابتكار.

1. الجدول رقم (3_15) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس(أداء الموارد البشرية).

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
21	33.3	13	56.4	22	7.7	3	2.6	1	0	0
22	20.5	8	30.8	12	23.1	9	15.4	6	10.3	4
23	38.5	15	43.6	17	12.8	5	2.6	1	2.6	1
24	33.3	13	59.0	23	7.7	3	0	0	0	0
25	30.8	12	38.5	15	20.5	8	5.1	2	5.1	2
26	35.9	14	46.2	18	12.8	5	5.1	2	0	0
27	30.8	12	33.3	13	17.9	7	5.1	2	12.8	5
28	30.8	12	56.4	22	5.1	2	5.1	2	0	0
29	17.9	7	23.1	9	23.1	9	17.9	7	12.8	5
30	35.9	14	43.6	17	10.3	4	5.1	2	5.1	2

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات نظام SPSS26

التعليق : يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اتجاه نحو الموافق، والموفق بشدة حيث نجد على التوالي النسبة الأعلى الاتجاه موافق بنسبة 59.0% للعبارة الرابعة والعشرون، ونسبة 38.5% للعبارة الثالثة والعشرون، والنسب الأدنى لاتجاه محايد، و غير موافق، وغير موافق بشدة.

2. الجدول رقم(3_16) : اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس.

رقم العبارة	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	متوسط عبارات المحور
المتوسط الحسابي	1.79	2.64	1.87	1.74	2.15	1.87	2.35	1.89	2.83	2.00	2.1
الانحراف المعياري	0.69	1.26	0.92	0.59	1.09	0.83	1.32	0.92	1.32	1.07	0.7
الاتجاه	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات نظام SPSS26 الملحق رقم (11)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه ان العبارة 24 سجلت أقل قيمة للانحراف المعياري بقيمة 0.59 وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا متجانسين حول أنهم توجد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أدائهم، في حين سجلت العبارة 29، و 27 نفس القيمة والتي تعتبر أكبر قيمة للانحراف المعياري بقيمة 1.32 أي أن هناك عدم تجانس في فكرة خضوعهم لبرامج تدريبية متكررة، وتأثير نظام العقوبات المعتمد في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الاغواط على تحسين أدائهم، كما سجلت قيمة 0.7 للانحراف المعياري لجميع العبارات وهذا يدل على تجانس أغلب الأفراد على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات :

- **الفرضية الرئيسية الأولى :**

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة تنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بمشاركة اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلال $\alpha \leq 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على اداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بالالتزام واحترام الوقت على اداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بتشجيع الابداع والابتكار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى : المشاركة في اتخاذ القرار

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة في اتخاذ القرار على اداء الموارد البشرية بالخدمات الجامعية عند مستوى الدراسة $\alpha \leq 5\%$.

H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على اداء الموارد البشرية بالخدمات الجامعية عند مستوى الدراسة $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم 17: معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الخطأ المعياري للتحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.292 ^a	0.084	0.04	0.58453

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.292 ويعني ذلك أن العلاقة ضعيفة وإيجابية بما أنها أبعد من ال 1 ومربع معامل التحديد يوضح أن 8% من التغير في عملية أداء الموارد البشرية سببه التغير في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.285	1	5.285	15.46	0.120 ^b
الباقي	29.042	85	0.342		
المجموع	34.327	86			

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26 ملحق(12)

النتيجة : من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (**sig = 0.120**) وهي أكبر من 0.05 ومنه نرفض الفرضية القائلة انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بمشاركة اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

جدول رقم (19): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة T	Sig
	B	الخطأ المعياري			
ثابت	2.499	0.255		9.812	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.330	0.084	.0.392	3.933	0.120

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمشاركة في اتخاذ القرار (**sig=0.120**) أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين المشاركة في اتخاذ القرار و أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 2.499 + 0.330 x_1$$

$$Y = \text{اداء الموارد البشرية}$$

$$X_1 = \text{المشاركة في اتخاذ القرار}$$

تدل المعادلة على أن لا يوجد تأثير لمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية : العمل الجماعي وروح الفريق.

H_0 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم 20 : معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
2	0.664 ^a	0.440	0.420	0.58453

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.664 ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية معامل التحديد يوضح أن 44% من التغير في عملية أداء الموارد البشرية سببه العمل الجماعي وروح الفريق في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 21 :نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.285	1	5.285	15.46	0.000 ^b
الباقي	29.042	85	0.342		
المجموع	34.327	86			

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة : من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية ($0.000 = \text{sig}$) وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية القائلة انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بالعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

جدول رقم (22): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
0.032	2.261		0.307	6.940	ثابت
0.000	4.609	0.664	0.320	1.473	العمل الجماعي وروح الفريق

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة: نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعمل الجماعي وروح الفريق ($\text{sig}=0.000$) أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين العمل الجماعي وروح الفريق و أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 6.940 + 1.473 x_2$$

$$Y = \text{اداء الموارد البشرية}$$

$$X_2 = \text{العمل الجماعي وروح الفريق}$$

تدل المعادلة على أن هناك تأثير للعمل الجماعي وروح الفريق على أداء الموارد البشرية، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (1.473).

3- الفرضية الفرعية الثالثة : الالتزام واحترام الوقت

H_0 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم 23 : معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
3	0.493 ^a	0.243	0.213	0.58453

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.493 ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية معامل التحديد يوضح أن 24% من التغير في عملية أداء الموارد البشرية سببه الالتزام واحترام الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 24 :نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.285	1	5.285	15.46	0.004 ^b
الباقي	29.042	85	0.342		
المجموع	34.327	86			

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة : من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.004$) وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية القائلة انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بالالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

جدول رقم (25): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة T	Sig
	B	الخطأ المعياري			
ثابت	13.313	2.557		5.207	0.000
الالتزام واحترام الوقت	1.0643	0.343	0.493	3.103	0.004

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعمل الجماعي وروح الفريق ($\text{sig}=0.000$) أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين الالتزام واحترام الوقت و أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=13.313+1.0643 x_3$$

$$Y = \text{اداء الموارد البشرية}$$

$$X_3 = \text{الالتزام واحترام الوقت}$$

تدل المعادلة على أن هناك تأثير للالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (1.064).

4- الفرضية الفرعية الرابعة : التشجيع على الابداع والابتكار

H_0 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشجيع على الابداع والابتكار على اداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشجيع على الابداع والابتكار على اداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم 26 : معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الخطأ المعياري للتحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
4	0.770 ^a	0.593	0.587	0.58453

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

التعليق : من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.770 ويعني ذلك أن العلاقة قوية وإيجابية معامل التحديد يوضح أن 50% من التغير في عملية أداء الموارد البشرية سببه التشجيع على الابداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.285	1	5.285	15.46	0.000 ^b
الباقي	29.042	85	0.342		
المجموع	34.327	86			

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية القائلة انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشجيع الابداع والابتكار على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

جدول رقم (28): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.024	2.381		2.392	5.696	ثابت
0.000	6.386	0.770	0.175	1.121	التشجيع على الابداع والابتكار

المصدر : من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26

النتيجة : نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للعمل الجماعي وروح الفريق ($\text{sig}=0.0$) أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) بين تشجيع الابداع والابتكار و أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 5.696 + 1.121 x_4$$

$$Y = \text{اداء الموارد البشرية}$$

$$X_4 = \text{التشجيع على الابداع والابتكار}$$

تدل المعادلة على أن هناك تأثير للالتزام و احترام الوقت على أداء الموارد البشرية، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (1.121).

2- اختبار الفرضية الرئيسية :

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية " -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية " -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم (29): معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
05	0.826	0.683	0.622	3.707

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

التعليق: من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي 0.826 يعني ذلك أن العلاقة إيجابية و أن 68% من التغير في أداء الموارد البشرية سببه الثقافة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	5.120	4	5.120	11.297	0.000
الباقي	29.207	21	0.344		
المجموع	34.327	24			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

النتيجة: من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة يوجد تأثير لثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية-الأغواط-

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد فروقات فردية لمتغير اداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية والوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 5\%$.

يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس
- المستوى التعليمي
- الأقدمية في المنصب
- المنصب الذي يشغله

1- الفرضية الفرعية الأولى لمتغير الجنس

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموارد البشرية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 5\%$

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموارد البشرية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 5\%$

نتيجة : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية للمحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

3- الفرضية الفرعية الثالثة لمتغير المنصب

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = \leq 5\%$ في إجابات الموظفين حول أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية في ولاية الأغواط، تعزى لمتغير المنصب

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

الجدول رقم (32) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمنصب

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		Y
0.493	1.079	0.430	3	1.299	بين المجموعات	
-	-	0.398	83	33.038	بين المجموعات	
-	-	-	86	34.327	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نتيجة : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية للمحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

3- الفرضية الفرعية الرابعة لمتغير الأقدمية في المنصب

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول أداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية للأغواط- تعزى لمتغير أقدمية المنصب.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموارد البشرية تعزى

لأقدمية المنصب عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموارد البشرية تعزى

لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$

الجدول رقم (33): اختبار (ANOVA) لأقدمية المنصب

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.766	0.730	0.288	2	0.577	بين المجموعات	y
-	-	0.402	23	33.750	بين المجموعات	
-	-	-	25	30.738	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نتيجة : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha = \leq 5\%$.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية-الأغواط- المبحث الاول الذي جاء تحت عنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بعدها الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و عدد العمال، ثم قمنا بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تخدم هدف الدراسة، و بعد تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS26.0 وذلك من اجل معرفة تأثير الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، تشجيع الابداع و الابتكار، العمل الجماعي وروح الفريق، وكذا الالتزام واحترام قيمة الوقت) على أداء الموارد بمديرية الخدمات الجامعية-الأغواط-

كما قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية و الفرضيات الفرعية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، وهذا ما يدعم الجانب النظري الذي شكل لنا قاعدة لتحليل.

الختاتمة

الختامة

إن المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجيتهم، والقيم التي يؤمنون بها؛ فأهمية الوقت، العمل الجماعي،....كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

ويتبين لنا من هذه الدراسة بجانبها النظري و التطبيقي أن كل من مفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية واسع وشامل، حيث أن لهما أهمية بالغة في مجال ادارة الموارد البشرية، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، واسقاط ذلك على عمال مديرية الخدمات الجامعية _الأغواط_ توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في :

أولاً : نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى مجموعتين الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي :

1. الجانب النظري

1. أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.
2. أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة.
3. تحقيق هذا المركز يتأتى من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماجهم وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم شعورا بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.
4. تبين لنا أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع وهذا لما أتاحت له من حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير

مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. دراسة حالة

- توصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء الموارد البشرية بدرجة جيدة وذلك بمعامل تحديد قدره 68% .
- عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي على أداء الموارد البشرية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتشجيع على الابداع والابتكار على أداء الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروقات فردية لمتغير اداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، مستوى التعليمي، الأقدمية في المنصب، المنصب الذي يشغله).

3. توصيات الدراسة

- ✓ زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء
- ✓ مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية، والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية .
- ✓ تكوين العمال وتدريبهم، وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- ✓ منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح المكافآت والحوافز يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي، وبالمقابل يكون وسيلة لتحفيز العمال الغير مجتهدين للرفع من مستوى أدائهم .

✓ ضرورة اعتقاد القادة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد، ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى مرؤوسيه، مما يؤثر على سلوكهم سلباً أو إيجاباً؛ إذا فهو مطالب بتقديم المثل الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام للوقت، وحسن استغلال الأفراد على أمثل ما يكون للوصول أم إلى أفضل النتائج؛ وكذا تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية، ذلك أن الممارسات و سلوك المسؤولين تعتبر دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

✓ إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.

4. أفاق الدراسة :

إن إنهاء الدراسة لا يعني الالمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من كثير من النقائص والقصور فيها بالنظر إلى الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، ولعل اقتراحنا لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع تصلح بأن تكون عناوين و اشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية :

- ❖ تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.
- ❖ الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي .
- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2008
2. جمال الدين مرسي، ادارة ثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعية، مصر، 2006
3. جمال ثابت عبد الرحمان إدريس المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002
4. د، محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014_2015
5. رافدة عمر الحريري، اتجاهات ادارية المعاصرة، دار الفكر، الأردن، 2012
6. رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000،
7. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل الاستراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن، 2002،
8. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999،
9. علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2007
10. محمد قاسم قريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص373
11. محمود سلمان العمبان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003
12. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والادارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2015
13. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، الجزائر، ط1، 1998
14. د، محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014_2015
15. سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، ط1، 2002
16. عبد العزيز صالح بن حبتور، ادارة الاستراتيجية، دار الميسرة الجمهورية اليمنية، ط1، 2004
17. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، الاردن، 2003
18. محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

19. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور التقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الناشر الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014
20. يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، ط1، دار همومه للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2014
21. مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في منظمات المعاصرة، (مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير وتنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
22. محمد قريوتي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

المجلات

1. Bayles, C.M et al : organisationnel of culture and performance, journal of managérial issus, vol 4, 1991,
2. زيغمي مسعودة، قربة معمر، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد01،
3. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد01 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001،
4. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد الجديد، العدد9، جامعة خميس مليانة، 2013
5. ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، رأس مال الفكري وتأثير على أنواع فرق العمل ، تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد31، العدد93، جامعة الموصل، 2009

رسائل ومذكرات التخرج

6. ابراهيم خلاص، عبد النور توات، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثلجي، 2018
7. اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008
8. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
9. أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013،

10. بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، لنيل شهادة الماجستير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2016
11. حلموس مسعودة، بن مسعود زهور، انعكاسات الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة ليسانس، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2013
12. حماني عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، لنيل شهادة ماستر، جامعة حمه لخضر، واد سوف، 2019
13. دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2013_2014
14. زنبط ميهوب، جيقدل الحاج عيسى، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2017
15. سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير للجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006
16. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999
17. لمنية بلاهي حسنة، بقنيش وهيبة، أثر تصميم الوظائف على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط 2018
18. يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014
19. أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017
20. أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018
21. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
22. بو شريعة بن شاعة، أثر أنظمة الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014،
23. بو صافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2019

24. حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الر خام، رسالة الماجستير ،جامعة قالمة،2020
25. حماني عبير، دغوش رانيا، عزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، لنيل شهادة ماستر ، جامعة حمه لخضر، واد سوف،2019
26. علالي عائشة، الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المنظمة، دراسة ميدانية في شركة سونلغاز الاغواط،2014
27. مسيران عبد الله، أولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري ،رسالة الماجستير ، جامعة أحمد دراية أدرار،2017
28. يزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، 2007
29. يوسف طبراخ، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة، لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2016،

القوانين والتشريعات و (مصادر قانونية)

23. قرار وزاري مشترك يحدد التنظيم الاداري لديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية و الاقامات الجامعية ، مؤرخ في 18 ذي القعدة 1424 الموافق ل 11 يناير 2004.
24. أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام ماي 18/19 2011 ،جامعة سعد دحلب البليدة.

الروابط الالكترونية

<https://studylib.net/doc/25640924>

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/790/1/Aissaoui-Wahiba.mag.pdf>

<https://docplayer.ae/116397374>

http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2121-----

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/18678/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://www.researchgate.net/publication/235253857_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction-1

<https://www-academia->

الملاحق

الملاحق:

الملحق (1)

معامل الفا كرو نباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	5

الملحق (2)

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	43,6	43,6	43,6
	أنثى	22	56,4	56,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق (3)

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دراسات عليا	8	20,5	20,5	20,5
	جامعي	24	61,5	61,5	82,1
	ثانوي فأقل	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق(4)

الأقدمية في المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	23,1	23,1	23,1
من 6 الى 10 سنوات	10	25,6	25,6	48,7
أكثر من 10 سنوات	20	51,3	51,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق(5)

المنصب الذي يشغله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	23	59,0	59,0	59,0
عون تحكم	3	7,7	7,7	66,7
عون تنفيذ	13	33,3	33,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق(6)

اشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق تماما	13	33,3	33,3	33,3
موافق	14	35,9	35,9	69,2
محايد	10	25,6	25,6	94,9
عبر موافق	1	2,6	2,6	97,4
عبر موافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

تتم مراعات رأي عند اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	7	17,9	17,9	17,9
	موافق	17	43,6	43,6	61,5
	محايد	11	28,2	28,2	89,7
	عبر موافق	3	7,7	7,7	97,4
	عبر موافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

أشارك في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	11	28,2	28,2	28,2
	موافق	11	28,2	28,2	56,4
	محايد	12	30,8	30,8	87,2
	عبر موافق	2	5,1	5,1	92,3
	عبر موافق تماما	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في حل الكثير من مشاكل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	15	38,5	38,5	38,5
	موافق	8	20,5	20,5	59,0
	محايد	11	28,2	28,2	87,2
	عبر موافق	1	2,6	2,6	89,7
	عبر موافق تماما	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تساهم لي المشاركة في اتخاذ القرار بتطوير حالات الإبداع و الابتكار الموجودة لدي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	15	38,5	38,5	38,5
	موافق	11	28,2	28,2	66,7
	محايد	8	20,5	20,5	87,2
	عبر موافق	2	5,1	5,1	92,3
	عبر موافق تماما	3	7,7	7,7	100,0
	Total		39	100,0	100,0

الملحق (7)

Statistics

		اتشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	نعم مراعات رأي عند اتخاذ القرار	أشارك في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في حل الكثير من مشاكل المؤسسة	تساهم لي المشاركة في اتخاذ القرار بتطوير حالات الإبداع و الابتكار الموجودة لدي
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,0513	2,3333	2,3590	2,2564	2,1538
Std. Deviation		,97194	,95513	1,18070	1,29204	1,22557

الملحق (8)

Statistics

		أساهم في وضع الأهداف بصورة جماعية	أرجح المصلحة العامة على مصلحتي الخاصة	احصل على تقدير و الاحترام من زمائتي بالعمل عندما أجيد الأداء	أكلف بالقيام بأعمال نخص موظفون آخرون في إطار التعاون	ألقى المساعدة معنوية و مادية من فريق العمل في مواجهه الأزمات
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,0000	1,7692	1,7949	1,9744	2,1795
Std. Deviation		,94591	,90209	,86388	,90284	,99662

الملحق (9)

Statistics					
		أشعر بأدنى أھوم ببنطیج و إدارة وھي بشكل جيد	اعتمد على نفسي في تنفيذ عملي في الوقت المطلوب	الھزم في موعد ھومي و مخارتي في الوقت المحدد	استطيع التكيف مع الحالات الطارئة و ذلك بنظیر أو تمديد وقت العمل
N	Valid	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,8205	1,6667	1,8205	1,7692
Std. Deviation		,91398	,86855	,99662	1,03775

الملحق (10)

Statistics							
		اھرح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و ان كان هناك احتمال لعدم نجاحها	أفضل القيام بالأعمال الصعبة و السخنة	أمنك رويا ديھه لمشكلات العمل	أحتاج الى معلومات مفصلة عند تكليفي بأي عمل	تسج المؤسسة المستويات الأدبا على تقديم أفكارهم و اھراحهم الإيذا عيه و نناقشها	تعاون مديريه الخدمات الجامعيه لولاية الاعواط مع مديريات الخدمات الجامعيه لولايات أخرى ل تطوير أفكارهم الإيذا عيه الجديده
N	Valid	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,9744	2,3333	2,2564	1,7949	2,2821	2,5385
Std. Deviation		,95936	,98230	,81815	,80064	1,33670	1,29465

الملحق (11)

Statistics											
		توفر لدي المھاره والقدرة على حل مشكلات العمل اليوميه لأداء مھامي.	لا توجد مشاكل تھول دون تنفيذ لعملي تكافه و فعالته	أھوم بالالزام والمسئوليات و الإجراءات عند تنفيذي لعملي	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الفاحية عن أدائي	الإلتزام المباشر و المباينة الشفھره من قبل الرؤساء توكدي الي تحسين مستوى أدائي	توفر لدي المعرفة الكامله بمصطلحات الوظيفه التي أوكيها	حسوعي ل برامج تدريبه متكرره يھسن من مستوى الأداء الوظيفي	الفتسح مع الأخرين في انجاز الأعمال يزيد و يھسن من مستوى الأداء الوظيفي	توكدي نظام التقيرات المتعمد في مديريه الخدمات الجامعيه لولاية الاعواط في تھسن و تطوير أدائي	بشكل نظام تقيير الأداء خافرا ل تطوير و تھسن أدائي
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,7949	2,6410	1,8718	1,7436	2,1538	1,8718	2,3590	1,9231	2,8462	2,0000
Std. Deviation		,69508	1,26672	,92280	,59462	1,08914	,83286	1,32759	,92863	1,28838	1,07606

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مشاركته في اتخاذ القرار	Between Groups	16,375	22	,744	,895	,603
	Within Groups	13,307	16	,832		
	Total	29,682	38			
العمل الجماعي	Between Groups	19,083	22	,867	7,835	,000
	Within Groups	1,771	16	,111		
	Total	20,854	38			
الالتزام واحترام الوقت	Between Groups	20,464	22	,930	5,929	,000
	Within Groups	2,510	16	,157		
	Total	22,975	38			
تشجيع على الابتداء والابتكار	Between Groups	16,401	22	,745	3,680	,005
	Within Groups	3,241	16	,203		
	Total	19,642	38			

الملحق (13)

جامعة الأغواط - عمار ثليجي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



_صليح جلال

الطبة : صعدي وهيبه

تخصص : ادارة الموارد البشرية

اخي العامل اختي العاملة في جميع المراكز و المسؤولين في مديرية الخدمات الجامعية في ولاية الأغواط

نضع تحت ايديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في عوم التسيير تخصص : ادارة الموارد البشرية حول موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية في ولاية الأغواط.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية املين ان تفضلوا بالإجابة على اسئلة هذا الاستبيان المطروحة عليكم ونحن على ثقة من ان اجابتم تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة .

نحيطكم علما بان كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون الاغراض الدراسة العلمية لا غير .

ملاحظة : يكفي الاجابة عن الاسئلة بالتأشير في الخانة او الخانات المناسبة فقط .

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر انثى
 2. المستوى التعليمي : دراسات عليا جامعي ثانوي فأقل
 3. الأقدمية في المنصب : أقل من 5 سنوات من 6 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
-

4. المنصب الذي يشغله : اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الأول : المشاركة في اتخاذ القرار						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة	العبارة
						1 اشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
						2 تتم مراعاة رأي عند اتخاذ القرار
						3 اشراك في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة
						4 تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في حل الكثير من المشاكل في المؤسسة
						5 تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بتطوير حالات الابداع والابتكار الموجودة لدي

المحور الثاني : العمل الجماعي

						6 أساهم في وضع الأهداف بصورة جماعية
						7 أرجح المصلحة العامة على مصلحتي الخاصة
						8 احصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما اجيد الاداء
						9 أكلف بالقيام بأعمال تخص موظفون آخرون في أطار التعاون

					أتلقي المساندة معنوية و مادية من فريق العمل في مواجهة الازمات	10
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث : الالتزام واحترام قيمة الوقت

					اشعر بانني اقوم بتنظيم وادارة ورتي بشكل جيد	11
					اعتمد على نفسي في تنفيذ عملي في الوقت المطلوب	12
					الترم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد	13
					استطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص او تمديد وقت العمل	14

المحور الرابع : تشجيع الابداع والابتكار

					أقترح اساليب جديدة لأداء العمل حتى وان كان هناك احتمال لعدم نجاحها	15
					أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة	16
					أمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل	17
					أحتاج الى معلومات مفصلة عند تكليفي بأي عمل	18
					تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم افكارهم و اقتراحاتهم الابداعية و تناقشها	19
					تتعاون مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط مع مديريات الخدمات الجامعية لولايات أخرى لتطوير افكارهم الابداعية جديدة	20

المحور الخامس : اداء الموارد البشرية

					تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامي.	21
					لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذي لعملي بكفاءة وفعالية	22
					أقوم بالالتزام بالتعليمات والاجراءات عند تنفيذي لعملي	23

					توجد لدي القدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن أدائي	24
					الإشراف المباشر و المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي الى تحسين مستوى أدائي	25
					تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	26
					خضوعي لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الاداء الوظيفي	27
					التنسيق مع الاخرين في انجاز الاعمال يزيد و يحسن مستوى الاداء الوظيفي	29
					يؤثر نظام العقوبات المعتمد في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الأغواط في تحسين وتطوير أدائي	30
					يشكل نظام تقييم الاداء حافزا لتطوير وتحسين أدائي	31

شكرا على تعاونكم معنا