



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم
تخصص: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال
- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت " زهانة " -

إسم ولقب المشرف:
- أ. د. غيات بوفلجة.
إسم ولقب المشرف المساعد:
- د. بزايد نجاة.

من إعداد الطالبة:
فاضل فايزة

2014/05/07

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ. د. مباركي بوحفص رئيسا
- أ. د. غيات بوفلجة مقرا
- د. بزايد نجاة مقرة مساعدة
- أ. د. ماحي إبراهيم مناقشا
- د. فراحي فيصل مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء:

إذا كان الإهداء يهدى ويقدم إلى من تأمله العين ويحس بمعانيه ليغمر قلبه فرحة وسرورا، فإننا نخرج عن العادة لنكتب كلمات نابغة من الصميم، كل حرف فيها يدل على معنى التقدير والإخلاص والاعتراف بالجميل.

لدى أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى "أبي" الذي طالما تمنيت أن يرى عملي هذا - رحمه الله - وأسكنه فسيح جناته.

إلى منبع الحنان ورمز الأمان إلى قرة عيني ونور قلبي ومسلك طريقي إلى أعلى من كل شيء في الوجود، التي فتحت عيناى أمامها وفي حضنها تربيته، وهي من وهبني الحياة والتي جعلت الجنة تحت أقدامها ومن أعطتني القوة ودعمتني في مشواري الدراسي ومن كانت سندي وعلمتني معنى الصمود "والدتي" الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أفخر بهم إخوتي: بن حميدي، يوسف، سفيان وزوجته وأبناءهما محمد وليلى، وأختي: حنان، سهيلة وزوجها عدة وأبناءهما لميس ومحمد.

إلى جدي وجدتي العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء.

إلى ملهمتي وسيدة أفكارى، إلى من قدرنا واحد ومصيرنا متشابه وشاركتني 18 سنة وعشت معها أجمل اللحظات ولي معها أروع الذكريات أختي وصديقتي "سعدون سمية".

إلى صديقاتي: بودالي هالة فرح، فراحي مختارية، مجاهدي وسام، دوار فاطمة.

إلى بنات خالاتي (نادية، صابرين، نسيم، شهرزاد، سامية، عطا شهرزاد)، إلى فاضل صافية.

إلى من جمعتني بهم الأيام وأتمنى لهم حياة زاهرة بالورود: السيدة مكي هوارية، والسيدة عليوي سليمة، والسيدة أنا بوعلام نجاة، والسيد لصفير رضا.

إلى كل من ذاق طعم العلم فاتخذ من المعرفة سبيلا.

كلمة شكر:

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

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا البحث، والذي يسر لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم، لإتمام هذا البحث، وأسأله سبحانه وتعالى أن ينفع به غيري ويكون عوناً لي على طاعته.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرفين: الأستاذ الدكتور: غياث بوفلجة والدكتورة بزابد نجاهة على خدماتهما وتوجيهاتهما التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في توجيهنا وإثراء معلوماتنا خلال مرحلة ما بعد التدرج كل باسمه ولقبه ومرتبته.

وأتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين في جامعة وهران على نصائحهم وتوجيهاتهم.

كما أتقدم بالشكر لكل عمال المجمع الصناعي للإسمنت بزهانة على كل التسهيلات والإرشادات التي قدموها لي، وأخص بالذكر السيد: بن شاعة عبد الكريم والسيد: حارث فضيل والآتسة: مولاي أسماء.

ولا أنسى أن أتقدم بشكري لكل من ساعدني ولو من بعيد.

فاضل فايزة

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبيان كأداة لجمع المعطيات، وهو يحتوي على 62 فقرة مقسم في متغيرين: متغير الثقافة التنظيمية ومتغير فعالية الأداء، وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأبعاد، ولقد تم تطبيقه على عينة مكونة من 174 عاملا تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة المكون من 565 عاملا.

وللتأكد من فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت"، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار الشيفي لدراسة المقارنات البعدية، معتمدة في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS. 20، ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاجراءات والسياسات المتبعة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة وفعالية أداء العمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الأنظمة والقوانين المعتمدة وفعالية أداء العمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء تبعا لمتغير الجنس ومتغير الحالة المدنية.
- وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة.
- وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح ذوي المستوى الجامعي.
- وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 26-35 سنة.
- وجود فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لفئة الاطارات المسيرة.
- لا تتوافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة
- تختلف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة مع توقعات بعضهم البعض.

ABSTRACT

The purpose of the study was to show the impact of the organizational culture on employee's performance efficacy at manufacture complex in Zahana.

To achieve the goal of this study, the researcher relied on descriptive analytical method to and used the questionnaire as an instrument to collect data. It contains 62 items divided in two variables : Organizational culture and performance efficacy variable. Every variable contains the dimensions and applied it on 174 employee's, has been selected by cross-sectional of the (565) members of the study population.

For study the correlations and differences, the researcher used the following statistical processes to process the data : Frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, T test, One Way Anova and Scheffé, relied on statistical program (SPSS) and this step was resulted in these results :

- There is a statistically significant, positive relation between the organizational culture and the employee's performance efficacy.
- There is statistically significant, positive relation between the organizational values and the employee's performance efficacy.
- There is statistically significant relation between the procedures and policies followed and the employee's performance efficacy.
- There is statistically significant relation between the rules and regulations relied and the employee's performance efficacy.
- There is statistically significant, positive relation between the organizational beliefs and the employee's performance efficacy.
- There is not statistically significant differences in the employee's performance attributed to the sex variable and to the familial situation variable.
- There are statistically significant differences in the employee's performance in favour of who has 55 years old.
- There are statistically significant differences in the employee's performance in favour of who received university qualification.
- There are statistically significant differences in the employee's performance in favour of who has between 26-35 years of experience.
- There are statistically significant differences in the employee's performance in favour who received frameworks.
- The supervisors expectations no coincide with the employee's expectations in manufacture complex in Zahana.
- The abundance indication of the expectations differ between the employee's and the supervisors in manufacture complex in Zahana.

محتوى البحث:

الإهداء	أ
كلمة شكر	ب
ملخص البحث	ج
محتوى البحث	هـ
قائمة الأشكال	ط
قائمة الجداول	ي
مقدمة	1

الفصل الأول: تقديم البحث

1- إشكالية البحث	3
2- فرضيات البحث	4
3- دواعي اختيار الموضوع	5
4- أهمية البحث	6
5- أهداف البحث	6
6- التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث	6

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد	7
1- الثقافة:	
1.1. تعريف الثقافة	7
2.1. العناصر المكونة للثقافة	9
3.1. خصائص الثقافة	9
4.1. أنواع الثقافة	10
2- الثقافة التنظيمية:	
1.2. تعريف الثقافة التنظيمية	11

14	2.2. أهمية ثقافة المنظمة
16	3.2. خصائص الثقافة التنظيمية
17	4.2. عناصر الثقافة التنظيمية
20	5.2. وظائف الثقافة التنظيمية
21	6.2. مستويات الثقافة التنظيمية
21	7.2. أنواع الثقافة التنظيمية
23	8.2. نظريات الثقافة التنظيمية
24	9.2. تطور الثقافة التنظيمية
25	10.2. معايير قياس الثقافة التنظيمية
26	11.2. تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
27	12.2. خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
28	13.2. تغيير ثقافة المنظمة
30	14.2. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
32	15.2. الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: فعالية الأداء

34	تمهيد
	1- الأداء:
34	1.1. تعريف الأداء
36	2.1. محددات الأداء
39	3.1. مميزات الأداء الفعال
39	4.1. شروط فعالية الأداءات
41	5.1. مراحل الأداء الفعال
41	6.1. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
45	7.1. طرق تحسين الأداء
	2. تقييم الأداء:
46	1.2. تعريف تقييم الأداء
48	2.2. أهمية عملية تقييم الأداء
49	3.2. أهداف تقييم الأداء

49	4.2	خصائص التقييم الجيد
50	5.2	مراحل تقييم الأداء
51	6.2	معايير تقييم الأداء
52	7.2	طرق تقييم الأداء
55	8.2	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
56	9.2	الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء
57	10.2	أساليب الرفع من مصداقية التقييم
58	11.2	الدراسات السابقة حول موضوع فعالية الأداء الوظيفي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

60		تمهيد
		أولاً: الدراسة الاستطلاعية:
60	1-	أهداف الدراسة الاستطلاعية
60	2-	المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
62	3-	أداة الدراسة الاستطلاعية
62	1.3-	الاستبيان
63	2.3-	بناء الاستبيان
66	4-	مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
68	5-	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
68	1.5	صدق الاستبيان
73	2.5	التعديلات الملحقة بأداة الدراسة
76	3.5	ثبات الاستبيان
		ثانياً: الدراسة الأساسية:
77	1-	أهداف الدراسة الأساسية
78	2-	عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
81	3-	إجراءات الدراسة الأساسية
81	1.3-	الحدود الزمانية والمكانية
81	2.3-	الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية
81	3.3-	تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها

4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية 81

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

تمهيد 83

1- عرض نتائج الفرضيات الارتباطية 83

2- عرض نتائج الفرضيات الفرقية 86

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تمهيد 99

1- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية 99

2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية 106

خاتمة 114

التوصيات والاقترحات 115

قائمة المراجع 117

الملاحق 126

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	شكل يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	01
19	شكل يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	02
36	شكل يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية	03
38	شكل يوضح محددات الأداء	04
43	شكل يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي حسب مشعلي بلال	05
44	شكل يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء حسب راوية حسن	06
51	شكل يوضح خطوات تقييم الأداء	07

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين يوضح مضمون الاستبيان	64
02	جدول يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه	64
03	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان	65
04	جدول يبين طريقة ترميز متغير الجنس	65
05	جدول يبين طريقة ترميز متغير السن	65
06	جدول يبين طريقة ترميز متغير الحالة المدنية	65
07	جدول يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي	66
08	جدول يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية	66
09	جدول يبين طريقة ترميز متغير الصنف المهني	66
10	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على أساس متغير الجنس ومتغير السن	66
11	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على أساس متغير المستوى التعليمي ومتغير الحالة المدنية	67
12	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على أساس متغير الأقدمية ومتغير الصنف المهني	67
13	جدول يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير الثقافة التنظيمية	69
14	جدول يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير فعالية الأداء	72
15	جدول يبين عرض التعديلات الملحقة بالاستبيان بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية	73
16	جدول يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير الثقافة التنظيمية	74
17	جدول يبين عرض التعديلات الملحقة بالاستبيان بالنسبة لمتغير فعالية الأداء	74
18	جدول يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير فعالية الأداء	74
19	جدول يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية	76
20	جدول يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمتغير فعالية الأداء	76
21	جدول يبين معامل الثبات "ألفا كرومباخ" بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعاده	77
22	جدول يبين معامل الثبات "ألفا كرومباخ" بالنسبة لمتغير فعالية الأداء وأبعاده	77
23	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	78
24	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	79

79	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية	25
80	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	26
80	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	27
81	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني	28
83	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال	29
84	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال	30
84	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين السياسات والاجراءات وفعالية أداء العمال	31
84	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الأنظمة والقوانين وفعالية أداء العمال	32
86	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال	33
86	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى الجنس	34
87	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى السن	35
88	جدول يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير السن	36
90	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى الحالة العائلية	37
90	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى المستوى التعليمي	38
91	جدول يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	39
92	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى الأقدمية	40
93	جدول يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية	41
95	جدول يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال يعود الى الصنف المهني	42
95	جدول يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير الصنف المهني	43
97	جدول يبين درجة الالتزام بتوقعات العمال من قبل المؤسسة	44
98	جدول يبين درجة الالتزام بتوقعات المشرفين من قبل العمال	45

مقدمة:

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، فالإنسان يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، فهي تساهم في عملية تواصله مع الآخرين، فضلا على أنها تحدد الأدوار داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، حيث تحتوي: القيم، المعايير، السلوك، واتجاهات الأفراد وجماعات العمل لتشمل التفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

ويشار إلى الثقافة على أنها معاني مشتركة تنتقل عبر الأفراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية وتسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب السلوك وأنماط التفكير وطرق إدراك المواقف المختلفة والاحساس بها ومواجهتها بما يعبر عن قيم المنظمة. (الخليفة، 2007، ص 20).

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، ولهذا نجد أن المنظمات اضافة إلى اهتمامها بالموارد البشري تسعى إلى العناية بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمة واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص.

ولعل هذا ما يعكسه اهتمام علماء النفس، الاجتماع، والتنظيم، بموضوع الثقافة التنظيمية منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، وذلك من أجل استيعاب محتواها الفكري. ومن هنا كان اهتمام الباحثة منصبا في محاولة البحث عن أهم محددات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي، حيث جاء البحث على النحو التالي:

الفصل الأول يتناول تقديم البحث وفيه تم التطرق إلى اشكالية البحث، وفرضياته بالإضافة إلى أهميته، وأهدافه، وحدوده ودواعي اختياره وصعوباته، وختم بتعريفات إجرائية لمصطلحات البحث.

الفصل الثاني يتناول مفهوم الثقافة والعناصر المكونة لها وخصائصها بالإضافة إلى أنواعها، وكذا مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها وأهميتها وخصائصها وعناصرها وأنواعها ومستوياتها ونظرياتها

وخطوات تشكيلها وكيفية المحافظة عليها وكيفية تغييرها بالإضافة إلى معايير قياسها وتأثيرها على المنظمة.

الفصل الثالث يعالج مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وشروط فعاليته ومعايير وطرق تقييمه ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء والمشاكل والأخطاء التي قد تنجم عن تقييم الأداء والأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء بالإضافة إلى ذكر مجموعة من الأساليب للرفع من مصداقية التقييم.

الفصل الرابع يتناول المنهجية المتبعة في الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع وكيفية اختيار العينة وتحديد حجمها، مع التعريف بالأداة المستعملة ودراسة صدقها وثباتها والوسائل الاحصائية ثم الدراسة الأساسية وإجراءاتها.

الفصل الخامس خصص لعرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

أما الفصل السادس وهو الفصل الأخير فقد خصص لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية وللتحقق من الفرضيات المصاغة، وعلى ضوءها تم إدراج بعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

تقديم البحث

1 . إشكالية البحث:

تتأثر المنظمة عادة بالتركيبة الاجتماعية السائدة، فتكتسى بالمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المجتمع، الأمر الذي يؤثر على أساليبها في العمل. كما نجد أن الخصائص الثقافية للمجتمع تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل أي المنظمة، فيصدر عنهم تصرفات هي في الواقع نتاج تفاعلهم مع تلك البيئة الاجتماعية والثقافية، وعليه يمكن القول أن المنظمة نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، مما يجعله يؤثر على أداء الموارد البشرية من خلال فعاليتها وانجازاتها على اعتبار أن نجاح المنظمة وفشلها يعتمد على مدى تركيزها على القيم والمفاهيم السائدة التي تدفع أعضائها الى الالتزام والعمل الجاد، فكلما كانت تلك القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع من قبل الأعضاء، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها الذي ينعكس على العاملين في المنظمة. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية وبمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها. ومن بين الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية نجد دراسة سميع زيد (2009) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني وعلى طبيعة الأثر التي تتركه على أداء الفرد، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وطبيعة هذا الأثر يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أداءه لمهام وظيفته وفي مدى دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر. وكذلك دراسة عكاشة أسعد (2008) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بحيث خلصت إلى وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي. وأظهرت أيضا أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

والمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة هو كغيره من المنظمات التي تسعى إلى تغيير وتطوير ثقافتها التنظيمية من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية لضمان أداء كفاء وفعال. وعلى إثر ذلك انطلقت الباحثة من طرح التساؤل العام التالي:

*هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة - معسكر - ؟

وقد تفرعت من هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- * هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة - معسكر - ؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية بين الاجراءات والسياسات المتبعة وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة - معسكر - ؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنظمة والقوانين المعتمدة وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل يوجد فرق دال إحصائيا بين الرجال والنساء من حيث فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل يوجد فرق دال إحصائيا بين فئات السن من حيث فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة تبعا لمتغير المستوى التعليمي؟
- * هل يوجد فرق دال إحصائيا بين فئات سنوات الأقدمية من حيث فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة تبعا لمتغير الصنف المهني؟
- * هل تتوافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين في المجمع الصناعي في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت تاج الاسمنت بزهانة؟
- * هل تختلف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة مع توقعات بعضهم البعض؟

2. فرضيات البحث:

وعلى ضوء الأسئلة المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.

وقد تفرعت من هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- * توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية أداء العمال.
- * توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاجراءات والسياسات المتبعة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة وفعالية أداء العمال.
- * توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة وفعالية أداء العمال.
- * توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الذكور.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 سنة وأقل.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال المتزوجين.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال الذين تقل أدميتهم عن 05 سنوات.
- * يوجد فرق دال إحصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح فئة الاطارات المسيرة.
- * لا تتوافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة
- * تختلف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة مع توقعات بعضهم البعض.

3- دواعي اختيار الموضوع:

من بين أسباب التي دفعت الباحثة الى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- * التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت.
- * التعرف على الأداء الوظيفي ومحدداته.
- * التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال في المجمع.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في:

- ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة.
- إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت

5- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة.
- دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت.
- إبراز مدى تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت.

6- التعاريف الإجرائية:

فيما يلي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القواعد والقيم والاعتقادات التي يشترك بها أفراد العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى السياسات التي تنتهجها المؤسسة والاجراءات التي تتبعها لتأدية مهامها.

الأداء: هو نتيجة النشاط الذي يقوم به العامل سواء كان النشاط فكري أو عضلي.

فعالية الأداء: هو إنجاز مهمة بطريقة خالية من الخطأ من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها بحيث تحقق الهدف الموضوع له.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به وبالتالي نجد أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، والثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات وتوقعات التي من شأنها أن تؤثر على المنظمات، وستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى المفاهيم المرتبطة بالثقافة والعناصر المكونة لها وخصائصها وأنواعها، ثم إلى المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية ووظائفها وأهميتها وخصائصها وعناصرها وأنواعها ومعايير قياسها وتأثيرها على المنظمة.

1. الثقافة:

1.1. تعريف الثقافة:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الثقافة كما يراها الباحثون من وجهة نظرهم وحسب اختصاصاتهم، فمنهم من عكس في تعريفه العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بخصائصها ومنهم من عرفها بتأثير مكوناتها. فيشير عدون دادي ناصر إلى أن من بين التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "تايلر" (Taylor E) إذ يعتبرها ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع. (عدون، 2003، ص 108).

كما عرفها بن حبتور عبد العزيز بأنها: "مجموعة من المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظريته الى الحياة، ولا بد من أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية وتطور بلاده التاريخي والحضاري، كما أنها محلية تخص أمة دون أخرى". (بن حبتور، 2004، ص 198).

ويرى غياث بوفلجة أن الثقافة تشمل كل جوانب الحياة الاجتماعية للفرد، كما أنها تدل على الفطنة والذكاء واستقامة الأمور والعمق والجدية والبداهة في القول والاتقان في العمل. (غياث، 2005، ص 09).

ويضيف غانم عبد الله أن غراهام والس (Graham Waller) بأن الثقافة هي: "تراكم الأفكار والقيم والأشياء أي أنها التراث الذي يكتسبه الناس من الأجيال السابقة عن طريق التعلم وعلى ذلك فهي تتميز عن التراث البيولوجي الذي ينتقل آليا عن طريق الجينات أو المورثات". (غانم، 2006، ص 84).

ويرى كل من أحمد مصطفى وعباس إبراهيم أن الكتابات الأنثروبولوجية تستخدم كلمة الثقافة بمعنى واسع بحيث يشمل كل إنجازات العقل البشري ويل كل ما يصدر عن الإنسان من قول أو فعل أو فكر، وكذلك كل ما اكتسبه الإنسان من عادات وتقاليد وأساليب للسلوك وقيم تسود في المجتمع الذي يعيش فيه. (أحمد، عباس، 2007، ص 45).

وعرفها مرسي بدر بأنها: "عملية يتم من خلالها نقل الأساليب المكتسبة للتفكير والمشاعر وأساليب التصرف في إطار جماعة اجتماعية من شخص لآخر ومن جيل لآخر". (مرسي، 2007، ص 351).

وعرفها "روجيه" و"شانوت" (Rojet et Chanute) على أنها: "ميدان يؤثر في العلاقات والشخصية والكيان الاجتماعي". (Rojet, Chanute, 2009, p. 60).

ويشير كل من عبد القادر عبد الله وآيت قاسي ذهيبية أن "ألفريد فيبر" (Alfred Wiber) ميز بين الثقافة والحضارة فقال: "بأن الحضارة هي ما يشتمل على المعرفة الوضعية والعلم والتكنولوجيا ومعطياتها تتميز بالدقة والقابلية للانتقال عبر الأجيال في حين أن الثقافة هي محاولة لدراسة الأشكال الروحية للإنسان وما تتضمنه من قيم ومقاييس وعادات وأفكار وانطباعات وهي تختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر". (عبد القادر، آيت قاسي، 2009، ص 63).

كما يمكن القول حسب ناجي جواد شوقي بأن الثقافة هي: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل كل شيء ن فكره ونحمله ونملكه باعتبارنا أعضاء في المجتمع". (ناجي، 2010، ص 229)

ومن خلال هذه التعاريف تستنتج الباحثة أن الثقافة محصلة من المعارف والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين، بالإضافة إلى الأعراف والعادات والتقاليد التي يكتسبها الإنسان من المجتمع الذي يعيش فيه والتي تنتقل من شخص لآخر عبر أجيال متلاحقة.

وبناء عليه فإن الثقافة تشمل على عدة عناصر تساعد في تكوينها، وذلك ما سيتم الطرق إليه في العنصر الموالي.

2.1. العناصر المكونة للثقافة:

بهدف الاحاطة بموضوع الثقافة، فقد حدد الباحثون عناصر وأبعاد متباينة، بحيث يرى المكاوي علي محمد أن "ويسلر" حدد العناصر المكونة للثقافة في ما يلي:

- اللغة.
 - العناصر والمركبات المادية، وتنقسم الى: عادات الطعام، المسكن، الملابس ... إلخ.
 - الفن، ويشتمل النحت والرسم والموسيقى وما الى ذلك.
 - الأساطير والمعارف العلمية.
 - التصرفات الدينية: الأشكال الطقوسية، طقوس الموت ... إلخ.
 - الأسرة والنظم الاجتماعية وتتضمن: أشكال الزواج، الميراث ... إلخ.
 - الأشكال السياسية. (المكاوي، 2007، ص 108 - 109).
- ويضيف مصباح العامر عناصر أخرى تتمثل في: القانون، المعتقدات، الأخلاق. (مصباح، 2010، ص 107).

3.1. خصائص الثقافة:

رغم تعدد التعاريف المختلفة والمتعلقة بالثقافة، إلا أننا نجد أنها تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات، ويمكن حصرها حسب اللوزي موسى فيما يلي:

- الثقافة: هي نماذج.
- شيء يشترك به الناس.
- تختلف من مجتمع لآخر.
- قابلة للانتقال من مكان لآخر.
- شيء غير ملموس وقابل للتعلم. (اللوزي، 2007، ص 226).

في حين يرى عدون دادي ناصر أن الثقافة تمتاز بما يلي:

. الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق، أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكارا ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله اياها.

. الثقافة مكتسبة: بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين المجتمعات، يقوم الانسان باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية. وقد يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى، حسب موضعه فيها أو جلبه لها.

. الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، وهذا التغير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى. (عدون، 2003، ص 109).

ومنه وبعد مراجعة العديد من الأدبيات لاحظت الباحثة أن معظمها اتفق في تحديد الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الثقافة، من أهمها أنها عملية إنسانية، واكتسابية، ومتغيرة، ومتطورة، وأن لها دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد فهي تفاعلية مع حركة الحياة، وتعتبر الثقافة متوارثة أي أنها عملية قابلة للانتقال من جيل إلى جيل، بالإضافة إلى أنها تنبئية، ومنه تستنتج الباحثة أن للثقافة تصنيفات عديدة سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

4.1. أنواع الثقافة:

إن بعض العلماء حللوا الثقافة إلى عناصر جزئية، وأشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، وكان أول ما اتجهت إليه أنظارهم تقسيمها إلى:

- **الثقافة المادية:** تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، وحياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية. وتتمثل الثقافة المادية في الرمح، الأثاث... إلخ. وتنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني.

- **الثقافة اللامادية:** تعتبر الضمنية من أهم أركان الثقافة، ويقصد بها المظهر التجريدي، وهي تنقسم إلى عنصرين هما: الأفكار والمعايير، وقد تبدو في التقاليد وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الأفعال مثل التصافح بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر. (رشوان، 2006، ص 71-72).

وبالتالي يتضح بأن الأفكار والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء مجتمع معين تشكل ما يسمى بالثقافة، وإذا ما تقاسمت تلك الأفكار والمعتقدات ونشارك فيها أعضاء التنظيم في منظمة ما فسينتج من خلال ذلك ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو ما سنتنقل إليه الباحثة في العنصر الموالي.

2. الثقافة التنظيمية:

1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعاريف التي اختلفت فيما بينها وفقا لاختلاف توجهات الباحثين واختصاصاتهم، ومن بينها ما جاء به أبو قحف عبد السلام بحيث عرفها بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد". (أبو قحف، 2002، ص 243).

ويرى بوياية الطاهر محمد بأن "روشر" (Rocher) اعتبرها مجموعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير الاحساس، السلوك، تأخذ طابعا رسميا كونها متعلمة يتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة متميزة. (بوياية، 2003، ص 42).

كما يعتبرها كل من عيد رمضان وهيبة حسام بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين كالعلاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام". (عيد، هيبة، 2004، ص 11).

وعرفها كل من "فرنش وآخرون" (French et al) بأنها: "الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة بالإضافة إلى الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة". (French et al, 2005, p. 406).

ويعرفها كل من الغالبي طاهر والعامري صالح بأنها: "الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف". (الغالبي، العامري، 2005، ص 182).

ويضيف العتيبي صبحي أنها: "عبارة عن المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المميزة التي توجد داخل المنظمة والتي يتبناها العاملون فيها بالوعي أو اللاوعي أي تلقائياً". (العتيبي، 2005، ص 274).

وحسب "كلود وآخرون" (Claude et al) فهي: "تتشكل من خلال نظام القيم التي يتم تحديدها ومشاركتها من قبل أفراد المنظمة". (Claude et al, 2006, p. 35).

ويرى كل من "بوسينولت وبريتيت" (Bussinault, Pretet) بأنها: تتشكل من مجموعة من الرموز والقيم الاجتماعية المشتركة بين أفراد التنظيم. (Bussinault, Pretet, 2006, p. 222).

كما يرى "غودليير إريك" (Godelier Eric) حسب إدجار شين (Edgar Schein) أنها: "تركيبية القيم 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 وفهماها". (Godelier, 2006, p. 07).

ويرى "بريسي جيلز" و"كوكنيت كريستيان" (Bressy Gilles et Konkuyt Christian) حسب "إليوت جاك" (Elliot Jaques) أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة". (Bressy, Konkuyt, 2008, p. 52).

ويرى أبو بكر مصطفى أنها: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم

مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". (أبو بكر، 2008، ص 76).

ويعرفها حريم حسين أن "كيرت لوين" (Kurt Lewin) بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي بها الموظف عمله فيها". (حريم، 2009، ص 309).

أما السكارنة بلال خلف عن "سكوت" (Scott) فيرى أنها: "القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنوع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام". (السكارنة، 2009، ص 359). وهذا يتطابق مع ما قاله "باريال مير" (Barabel Meir) حيث ذكر بأنها: "مجموعة من القيم والاعتقادات والمعايير والمواقف والمعارف المشتركة بين أفراد المؤسسة، التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية". (Barabel, 2010, p. 109).

ووصفها "خلاسي رضا" (Khellassi Rida) بأنها: "مجموعة متماسكة من المواقف المشتركة لجميع العمال في إطار العمل". (Khelassi, 2010, p. 65).

ولقد ذكر كلود لوش (Claude Louche) أن: "الثقافة التنظيمية تتكون من المعايير والاعتقادات والآراء والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تلقينها للأعضاء الجدد بهدف معالجة المشاكل التنظيمية". (Claude, 2012, p. 50).

ومنه تستنتج الباحثة أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم والتي تشمل الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم، التي تعمل جماعة معينة على تطويرها، وعلى ضرورة تعليمها للعمال الجدد من أجل التكيف والتعامل مع التغيرات الخارجية والداخلية، وكذا أساليب التفكير والعمل وأنماط وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة وبتبنونها في تعاملاتهم، بالإضافة إلى التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الأفراد والتي تشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في انتاجيتهم وفي سلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية كبرى، وذلك ما سيتم عرضه في العنصر الموالي.

2.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها وطرق قياسها إلا أن هناك اتفاق حول الأهمية التي تكتسيها، بحيث يرى يزغش محمد أن أهميتها تكمن في ما يلي:

- إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- تعتبر عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر عنصرا جديا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الافضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات. (يزغش، 2007، ص 28).

وفي رأي آخر نجد أن العاجز إيهاب ذكر بأن ثقافة المنظمة تؤدي إلى:

* تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.

* تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

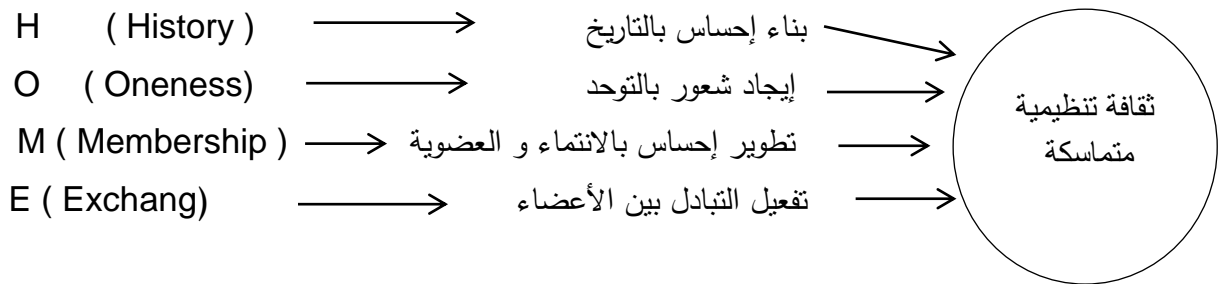
* القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

* تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموه. (العاجز، 2011، ص 20).

كما يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة حسب ما ذكره الغالبي طاهر وصبحي إدريس فيما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومنه نلاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة (HOME) على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط. (الغالبي، صبحي، 2007، ص 296). ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



الشكل رقم (01) يبين أهمية الثقافة التنظيمية حسب الغالبي وصبحي (2007)

ومنه يتضح أن الثقافة التنظيمية أصبحت مكون يجب أخذه في الحسبان من قبل إدارة المنظمة عند بناء استراتيجياتها ووضع سياساتها بحيث يعزز ذلك من فرص نجاح المنظمة، كما أن

الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك بما تحويه من خصائص ومميزات تميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك ما سنتطرق إليه الباحثة في العنصر الموالي.

3.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح من خلال التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية أن هناك مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتصف بها، وفي هذا الصدد يشير القريوتي محمد إلى أنه قد تنفوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص من أهمها:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين. (القريوتي، 2009، ص 171).

في حين يرى العميان محمود أن ثقافة المنظمة تتصف بما يلي:

- أن الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل شكلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة. (العميان، 2003، ص 310).

ومن يتضح أن الثقافة التنظيمية تمتاز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، كما أنه يجب معرفة العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية، وذلك ما ستعرضه الباحثة في العنصر الموالي.

4.2. عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر حددها العميان محمود في:

أ - القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو ما هو غير مرغوب، جيد أو غير جيد. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين...إلخ. وقد ميز السالم مؤيد بين نوعين من القيم:

القيم الوسيطة بحيث تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها...إلخ. وذلك في سبيل الوصول إلى القيم النهائية كالربحية، الإبداع، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه (السالم، 2002، ص 170). في حين يرى الزعبي خالد أن القيم التنظيمية يمكن تصنيفها إلى:

* قيم التعاون: حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملاءه ومشاركتهم لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك.

* قيم العدالة: فهي تعد متطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة فعندما يشعر الموظف بالعدالة يتولد لديه احساس بالرضا مما يشجعه على الاخلاص في العمل، ويزيد من ثقة المرؤوسين بالرؤساء ويقلل من حالات التوتر.

* قيم الانتماء: إذ اقتران الفرد بالمنظمة يجعل الفرد مؤمناً بأهدافها، ويرغب في تحقيقها، كما يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها، ويعمل على إقامة علاقات جيدة مع الزملاء، الأمر الذي يقلل من حالات الصراع والشعور بالاعترا ب.

* قيم الشفافية: حيث تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها البعض وموضوعية، كما تعني وضوح لغتها ومرورها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وأن تكون متاحة للجميع يسهل الوصول إليها.

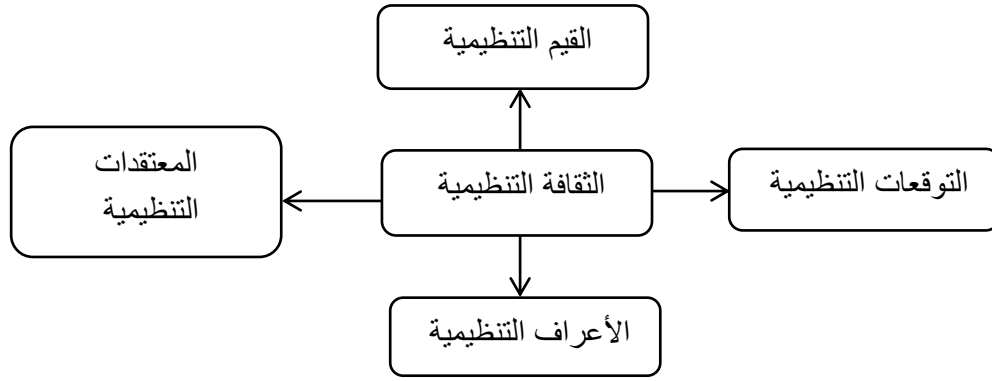
* قيم الثقة التنظيمية: فإذا كان المدير يثق بنفسه وبأهداف التنظيم وبمنحوله فإن ذلك يجعله يسهم في خلق جو بناء، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم عن العمل مما ينعكس إيجاباً على أداءهم.

* قيم المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب والمشاركة تنمي قدرات العاملين على الخلق والابداع. (الزعيبي، 2008، ص 24-25).

ب - **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.

د - **التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2004، ص 312-313).



الشكل رقم -02- يوضح عناصر الثقافة التنظيمية حسب العميان (2003)

ويضيف السكارنة بلال خلف مكونات أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل في:

- **الطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول، أو فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.

- **الرموز:** وهي حسب "كوز وبوتان" (COZE & POTIN, 2006) التي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط الملابس والتي تحمل رموزاً ترتبط بقيم المنظمة، ووجود هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والترابط والانسجام بين عمال المنظمة.

- **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه. (السكارنة، 2009، ص 273-374)، وحسب بروش زين الدين وهدار لحسن فإن هذا الموروث يتجسد في:

القصص والأساطير التنظيمية: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي، وبهذا نجد أن

الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتهم هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في المنظمة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.

الأبطال: هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملاءهم ويصبحون أحيانا رمز الصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدون دورا مثاليا في الأفراد والإنجاز لبعض أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثلا يقتدى به.

الطابوهات (المحضورات): ترتبط بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الاخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي الاختلالات والتوترات داخل المنظمة. (بروش، هدار، 2007، ص 58-59).

5.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف هامة أساسية حددها حريم حسين في:

- أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فمشاركة العمال لنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
- ب- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي لمن يقبلون هذه الثقافة.
- ج- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- د- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (حريم، 2009، ص 312-313).

6.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

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

المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (اللوزي، 2001، ص 231).

7.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد اختلفت التصنيفات للثقافة التنظيمية، فكل صنفها على حسب طريقته وهي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومنه نجد أن أبو بكر مصطفى يرى أن ثقافة المنظمة نوعان هما:

أ - **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ب- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشترون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، كما أنها تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. (أبو بكر، 2008، ص 312).

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

أ- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. وحسب حريم حسين فإن ذلك يتوقف على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملترمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد

الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.

ب - الشدة: و تشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع. (حريم، 2009، ص 263-264).

في حين نجد أن يزغش محمد يعتقد أن للثقافة التنظيمية ستة أنواع وهي:

أ- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ب- **الثقافة التنظيمية الابداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج- **الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

د- **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ - **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

و- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية. (يزغش، 2007، ص 27).

8.2. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر الثقافة التنظيمية، وحسب الدوسري جاسم فهي تتمثل فيما يلي:

1.8.2. نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2.8.2. نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3.8.2 . نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراساتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

أ - **مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسًا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب - **مسار التآلف وتبادل الأدوار:** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج - **مسار الابتكار:** ويتعلق بالتنكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د - مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4.8.2. نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5.8.2. نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات. (الدوسري، 2007، ص 30-31).

9.2. تطور الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مر بعدة مراحل تطور خلالها معناه ومدلوله، ولإدراك فحوى هذا التطور ينبغي تتبع مراحل تطور التنظيمات، بمعنى آخر تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات، ونفس الأمر نجده عند اللوزي مرسى بحيث ذكر بأن قيم المنظمة مرت بمراحل عدة نتيجة للتغيير والتطوير فقد أثر ذلك في تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بما يلي:

أ- **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة تم النظر للعامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه مادي لأداء مهامه ويعد تايلور (Taylor) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيماً مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم في هذه المرحلة من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ب- **مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الانساني ومحاسبة الادارة في حالة اهمال العنصر الانساني وعدم اعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ج- **مرحلة الاجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل فتم نقل الإدارة من المديرين الى العاملين، فعزز "دوجلاس ماكريجور" مفهوم وأهمية القيم الادارية فتطورت هذه المرحلة الى فرضيات (X و Y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

د- **المرحلة العاطفية:** قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هاورثون التي شددت على أهمية المشاعر وأن الانسان كتلعة من الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

هـ - **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم على المشاركة بين الإدارة والعاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتنسيق اضافة إلى العمل الجماعي.

و- **مرحلة التطور التنظيمي:** ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار والمعلومات الادارية واستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الانسانية والجوانب التقنية ودراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر.

ي- **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وكذا ظهور مفاهيم جديدة. (اللوزي، 2001، ص 232-233).

10.2. معايير قياس الثقافة التنظيمية:

لقياس ثقافة المنظمة طور كل من هاريسون و ستوكر (Harrison & Stoker) أداة مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي:

- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟

- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟. (سالم، 2006، ص 30-31).

11.2. تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

إن الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها، وحسب عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ فإن "جونس غارث" (Jones Gareth) يرى بأن تكوين الثقافة التنظيمية يأتي من أربعة مصادر:

أ- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي يؤمنون بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

ب- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

ج- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، وتمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعمال الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد.

د- **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها. (عبد اللطيف، جودة، 2010، ص 126).

وذكر العميان محمود بأن هناك ثلاثة عوامل تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة:

أ- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الادارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات نحو العمل وفلسفة الادارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب.

ب- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

ج - **المحافظة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي قد يقع على عاتق الادارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة. (العميان، 2004، ص 319-320).

12.2 . خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

إن هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية يحددها كل من المرسي جمال الدين وثابت عبد الرحمن فيما يلي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة. (المرسي، ثابت، 2002، ص 440-441)

ويرى عكاشة أسعد حسب جرينبرج وبارون أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية من بينها:

أ- **منشئ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

ب- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

ج - **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. (عكاشة، 2008، ص 24-25).

13.2 . تغيير ثقافة المنظمة:

إن هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة، ولكن ما هي الظروف الضرورية لتغيير ثقافة المنظمة والتي تسهل عملية التغيير؟، إذ نجد من بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة تتمثل في:

* تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

* مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة .

* عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

* حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

* قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

* غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. (حريم، 2009، ص 317).

ويرى العميان محمود أن "بورتر وستيرز" (Porter and Steers) قد قدما أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

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

ب- **مشاركة العاملين**: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

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

د - **العوائد والمكافآت**: ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية. (العميان، 2004، ص 318-319).

ويضيف القريوتي محمد أنه حتى يمكن النجاح في عملية التغيير الثقافة التنظيمية المطلوب من المفيد عمل ما يلي:

- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الاجارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية احداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الاهداف المنشودة.
- إعادة تنظيم يتم من خلال دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتسج القصص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
- إعادة النظر في الاجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز والنتشئة من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة. (القريوتي، 2009، ص 385-386).

14.2. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

إن الدراسات العديدة تشير إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية، وما يلي لمحة عن بعض التأثيرات:

الثقافة وفعالية المنظمة: لقد كشفت الدراسة التي أجراها "واترمان" و"بيترز" (Peters et Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحددده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

الثقافة والهيكل التنظيمي: يستخلص من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وأن مواعمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. حيث إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة

القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، وبالتالي يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الثقافة والانتماء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها. (حريم، 2009، ص 269-270).

ويضيف طالب منير أن "يلمز وآخرون" (Yilmaz & Others) يرون بأن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العمال وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، فقد تكون بعض آثار واضحة وقد تكون خفية، وتلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها. بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة. وعلى ذلك فإن كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك، فسيجدون أنفسهم أمام مصاعب كبيرة، كما أنه من الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءا بطريقة ارتداء العمال لملابسهم، ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات المتأخرة عن الوقت المحدد، انتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى. (طالب، 2011، ص 24).

وترى عبد الرحمن نورة (2011) في مقالها 'الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي' بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على العمال على النحو التالي:

* تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

* تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

* مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

* تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

15.2. الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية:

بعد الاطلاع على الأدبيات حول موضوع الثقافة التنظيمية، فيمكن أن تشير الباحثة إلى مجموعة من الدراسات السابقة الواردة في هذا المجال على سبيل المثال لا للحصر:

- دراسة "لوك" و"كراوفورد" (Lok and Crawford) (2003) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن: الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل ايجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي، وتوصل أيضا إلى أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل والرفع من درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

- دراسة "عبد الرشيد وآخرون" (Abdu Rashid et Al) (2004) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد أظهرت النتائج أن: نسبة 46.9 % من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، و 33.7 % تسودها ثقافة التعاطف الإنساني، و 15.5 % تسودها ثقافة الإنجاز، و 3.9 % تسودها ثقافة القوة، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن نوعا محددًا من الثقافة التنظيمية سيسهل قبول التغيير وهي ثقافة النظم والأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل بالتغيير.

- دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، التي تهدف إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي والتعرف كذلك على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ومدى تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين، والتعرف أيضا على المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار.

- دراسة الدوسري جاسم بن فيحان (2007) حول الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة بحيث هدفت إلى التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين، والتعرف على أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتميز بالود والاحترام المتبادل، وأن العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية وأن العاملون يلتزمون بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي، وأن هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.

- دراسة طالب منير ابراهيم أحمد (2011) التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين، بحيث هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى) وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، بحيث توصل إلى أن: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات واجراءات وأنظمة وقوانين يلتزم بها العاملين، بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية والسياسات والاجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العمال. وأظهرت أيضا أن مستوى الولاء في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جدا بينما في الأقصى متوسط. وأظهرت أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والجراءات المتبعة، الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة، التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي.

ومن خلال ما ورد في هذا الفصل حول الثقافة التنظيمية تستنتج الباحثة بأن الثقافة التنظيمية تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العمال داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات من خلال دورها والأهمية التي تكتسيها وكذلك أيضا من خلال تأثيراتها على كل من: الفعالية التنظيمية والهيكل التنظيمي وعلى الانتماء التنظيمي، كما أن التعرف أكثر على الثقافة التنظيمية يمثل خطوة أساسية لفهم هذا المتغير وقياسه تمهيدا لمعرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي. لذلك سنتطرق الباحثة في الفصل الموالي للمفاهيم المرتبطة بفعالية الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث:

فعالية الأداء

تمهيد:

إن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية. لذلك ستتطرق الباحثة الى المفاهيم المرتبطة بالأداء ومحدداته ومميزاته وشروط فعالية الأداءات، ثم إلى عملية تقييم الأداء وأهمية هذه العملية وأهدافها وطرق تقييم الأداء وأسباب فشل تقييم الأداء وكذا أساليب الرفع من مصداقية التقييم.

1. الأداء:

1.1. تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقاً لتعدد التخصصات والاتجاهات، ومن بين التعريفات نجد أن آل شيخ عبد المجيد يرى أن كل من بوحنية قوي والإمام سلمى يرجعان الى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ويعني (to Perform) أي: تأدية عمل أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفوؤ المدرب. (آل الشيخ، 2011، ص 32).

وحسب راوية محمد حسن فيمكن تعريفه على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية 2000، ص 215).

وعرفه موفق حديد على أنه: "نتيجة التفاعل بين الجهد والامكانات وإدراك الدور". (موفق، 2000، ص 209).

ويشير "مارتوري برنارد" (Martory Bernard) بأن الأداء هو: "النتيجة النهائية للنشاط". (Martory, 2001, p. 231).

ويرى أنور سلطان أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (أنور، 2003، ص 219).

كما عرفه كل من السيد الجندي عادل والبتا السعيد عادل حسب ما ذكره "مكنزي وآخرون" (Mackenzie et al) بأنه: "السلوك الفردي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى اسهام هذا السلوك في تحقيق أهداف المؤسسة". (السيد، البتا، 2007، ص 25).

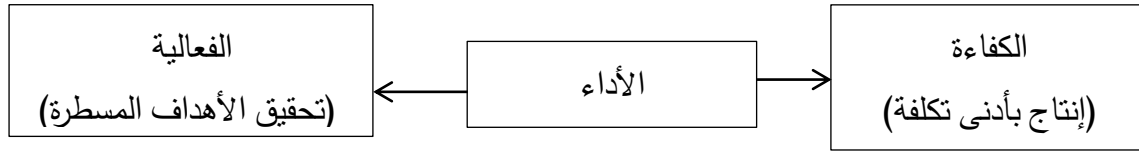
وحسب بلمقدم فاطمة فإن العمارة محمد حسن يعرف الأداء على أنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند الى خلفية معرفية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين ويظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما". (بلمقدم، 2009، ص 11)، وذلك يتطابق مع تعريف بوعطيط جلال الدين الذي عرفه بأنه: "ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة". (بوعطيط، 2009، ص 73).

ويقول الصرايرة خالد بأن الحوامة والفهداوي يريان بأن: "الأداء مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية". (الصرايرة، 2011، ص 607).

واعتبره لصفير رضا وفقا لما ذكره كشرود عمار على أن الأداء هو: "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد نفسه ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء، فهذا الأخير إذن هو حصيلة لتفاعل المعادلة التالية: الأداء = القدرة X الرغبة، فالقدرات العالية والرغبة القوية لدى الفرد سوف تساعد على أن يكون الأداء فعالاً". (لصفير، 2010، ص 10).

ويضيف كل من "مارتوري" و "كروزات" (Martory , Crozet) أن من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، فالفعالية "L'efficacité" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي: "تلك العملية التي تبلغ

أهدافها بالضبط". أما الكفاءة "L'efficience" فيقصد بها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة". (Martory , Crozet, 2005, p.164)، ومنه يتضح أن الأداء يشمل مفهومين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم - 03- يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية حسب مارتوري وكروزات (2005)

ومنه تستنتج الباحثة أن الأداء الوظيفي هو من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وهو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة النشاط أو الجهد المبذول فكري كان أم عضلي، وذلك من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. ومنه يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الفرد لدوره، وذلك ما سنتطرق إليه الباحثة في العنصر الموالي.

2.1. محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي هذا الصدد يميز بلوم السعيد محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور. (بلوم، 2008، ص 51).

كما نجد أن الصامل ناصر يرى أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

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

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

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

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (الصامل، 2011، ص 42).

وفي نفس الصدد تميز شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن أداء الفرد هو محصلة لثلاثة عوامل هي:

- أ - **الرغبة:** هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:
 - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها.
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

- ب - **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من:
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام

المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

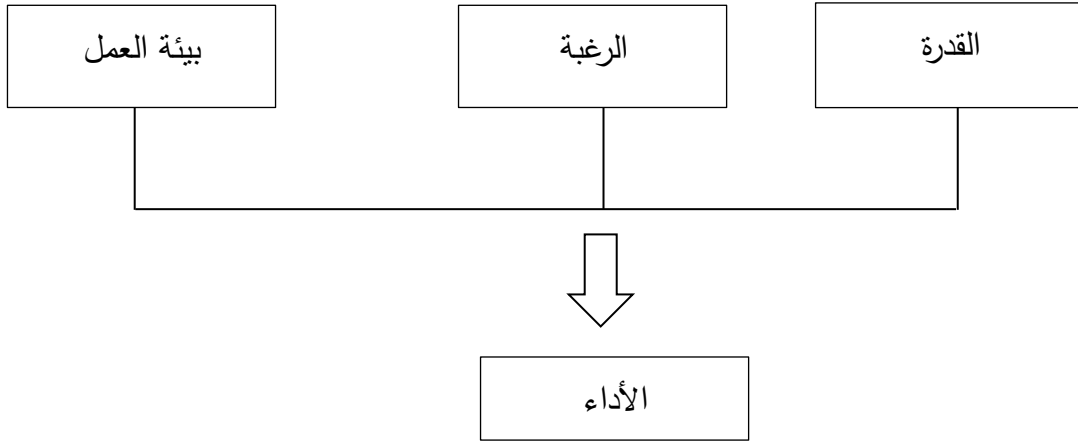
ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. (شامي، 2010، ص 67).

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.



الشكل رقم - 04- يوضح محددات الأداء حسب مصطفى أحمد سيد (د.ت)

ومن خلال ذلك تستنتج الباحثة أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، و معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها، ويمكن التعرف على الأداء الفعال من خلال مجموعة من السمات، سيتم عرضها في العنصر الموالي.

3.1. مميزات الأداء الفعال:

يرى غياث بوفلجة أنه حتى يكون الأداء فعالا وناجحا يجب أن يتوفر فيه ما يلي:

- الكفاءة العلمية.
- الاستعداد.
- التخطيط للعمل.
- تحديد الأهداف.
- العمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد وصرامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما يجب على الفرد اعتماد استراتيجية مدروسة لحل مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحددة. (غياث، 2006، ص 25).

4.1. شروط فعالية الأداءات:

يرى غياث بوفلجة أنه يمكن تقسيم السمات والكفاءات وأساليب التفاعل والأداء الفعال من خلال العناصر التالية:

* استعدادات نفسية تتمثل في:

- الثقة بالنفس: فعدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.
- الدافعية للإنجاز: فالرغبة في العمل واعتماده لأسلوب لتحقيق الأهداف هو عامل مساعد على الإنجاز.
- الرغبة في تغيير الواقع: من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف هو الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن وعدم الاطمئنان الى السكون والجمود.
- أخذ الأمور بجدية: فيجب عدم التهاون في الأعمال وعدم الاعتماد على الحظ أو الاستخفاف بالأمور.
- عزيمة وإصرار: يجب الجد في السعي والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق بل يجب الإيمان بالنجاح والإصرار على تحقيقه.

* وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لنجاح المهام: من خلال:

- وضع أهداف وخطط بعيدة الأمد إلى جانب خطط لأهداف مرحلية.

- وضع أهداف دقيقة وواضحة محددة بطريقة إجرائية وأن تكون الأهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها.

* قدرات ومهارات:

- مهارات نفسية: يتميز الفرد بشخصية متوازنة إيجابية وفعالة تسمح له بالتعامل مع المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.
- مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال والتحكم في آلياته ومهاراته من حيث الاستماع والتعبير والتواصل.
- مهارات تقنية: يتطلب من الفرد التحكم في تقنيات ومهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.
- مهارات تصورية: القدرة على التصور والابداع والتخطيط تفتح على الواقع والتفاعل معه.

* تهيئة ظروف وتوفير شروط نجاح المهام: من خلال:

- تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على انجاح المهام.
- توفير الوسائل والامكانيات الضرورية لإنجاح المهام.

* فعالية التدخلات، جدية في العمل، الصرامة وعدم التهاون: من خلال:

- مباشرة انجاز المهمة دون تهاون أو تأجيل.
- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام.
- اتقان العمل بحيث يكون متميز فيه قدر من الابداع كلما أمكن.

* تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء: من خلال تقويم المراحل المنجزة والعمل على تدارك الأخطاء. (غيات، 2008، ص 74-76).

ولضمان الحصول على أداء فعال يجب إتباع خطوات متتالية ستتطرق إليها الباحثة في العنصر الموالي.

5.1. مراحل الأداء الفعال:

حسب غياث بوفلجة يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول غير كاف، إذ لا بد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والاستشارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية انجاز أي مهمة لا بد من توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، مما يساهم في انجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

د- الجد والالتقان في إنجاز المهام: بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد لتجسيده دون تكاسل.

هـ - تقويم الأداءات: عند الانتهاء من الانجاز لا بد من تقييم وتقويم الأداءات للتعرف على الايجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المستقبل. (غياث، 2008، ص 28).

ويتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يمر بمراحل متعاقبة لكي يضمن فعاليته، ولكنه قد يتأثر سلبا بمجموعة من العوامل التي قد تحد من فعاليته، وذلك ما ستعرضه الباحثة في العنصر الموالي.

6.1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة وسترن إلكتریک (Western electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء

الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

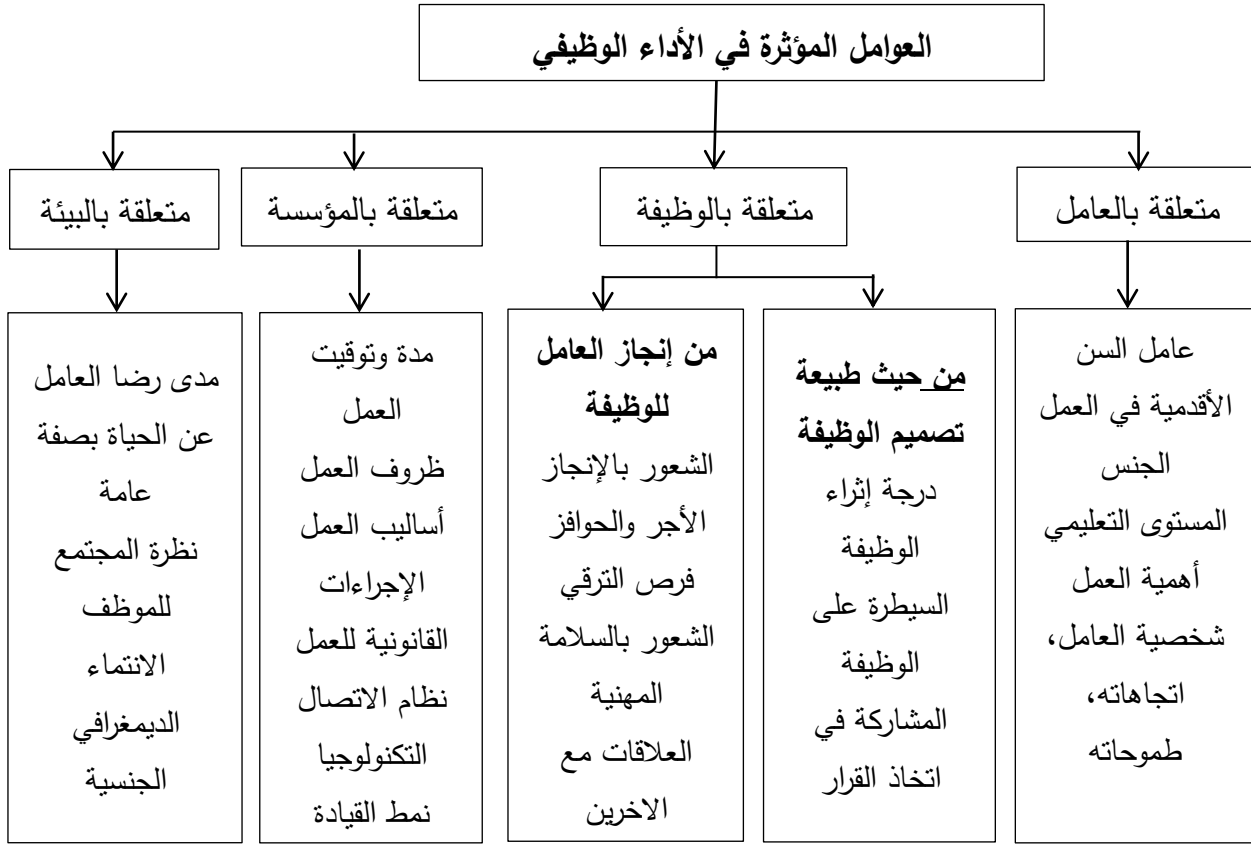
أ . عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب . عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة

بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال. (مشعلي، 2011، ص 4-6).



الشكل رقم - 05- يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي حسب مشعلي بلال (2011)

ويرى الكردي أحمد أن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

أ- **غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

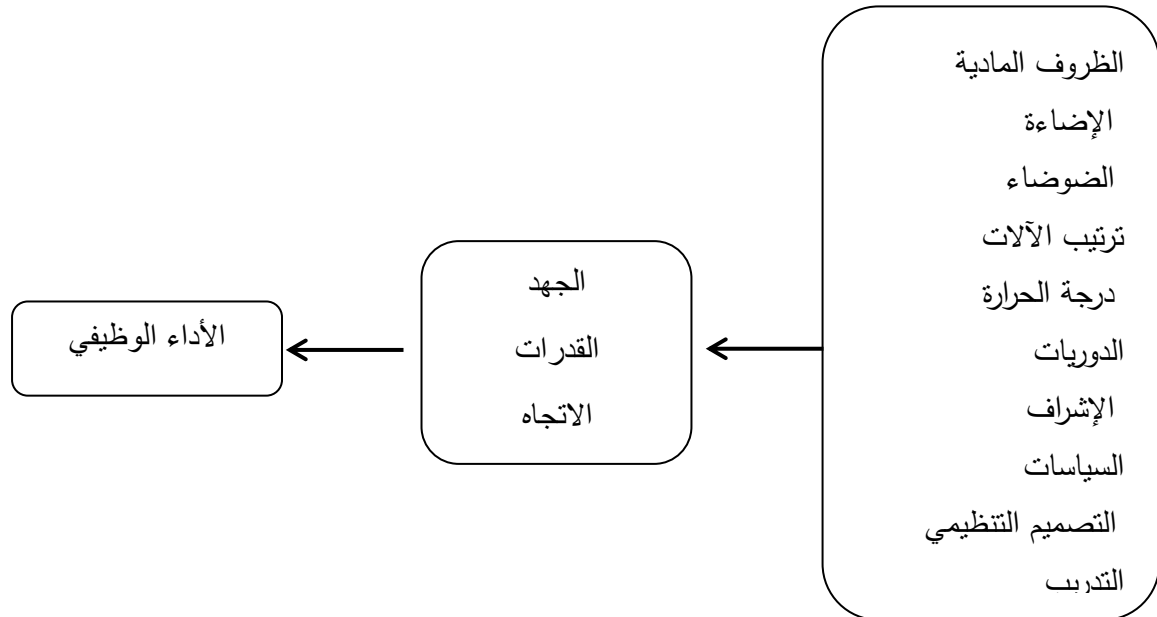
ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعامين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (الكردي، د.ت، ص 12-13).

ويضيف راوية محمد بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل. (راوية، 2001، ص 211).



الشكل رقم -06- يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء حسب راوية محمد (2001)

ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء، وذلك ما سنتطرق إليه الباحثة في العنصر الموالي.

7.1. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الطرق والوسائل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة، وفي هذا الصدد نجد أن رضا حاتم علي حسن يرى أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر

للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. (رضا، 2003، ص 59).

ومنه تستنتج الباحثة أن هذه الطرق لها أهمية بالغة في إزالة العوامل السلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي للفرد لذلك لا تستطيع أي منظمة الاستغناء عنها. وبالتالي وعندما تم التعرف على الأداء الوظيفي وخصائصه ومميزاته، فإن الباحثة ترى أنه ينبغي على المؤسسة أن تقوم بقياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوبة منه ومدى تحقيقه للنتائج التي ينبغي الوصول إليها، والحكم على مستوى كفاءته بأعماله الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات تقدمه في المستقبل ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر وذلك من خلال عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تسمى بتقييم الأداء.

2. تقييم الأداء:

1.2. تعريف تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء من أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وبناء عليه يتم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أداء العمال، ولقد تعددت التعاريف بحيث يرى نظمي شحادة أن تقييم الأداء هو: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به". (نظمي، 2000، ص 75).

كما يرى "سيكيو وآخرون" (Sekiou et al) بأن: "نظام تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل". (Sekiou et al, 2001, p. 256).

ويعرفه بلوط حسن ابراهيم بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة". (بلوط، 2002، ص 360).

ويضيف أبو السعود محمد أن: "عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد بشكل عام فهي لا ينظر إليها على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل: الترقية أو النقل فحسب بل يمكن أيضا استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل". (أبو السعود، 2004، ص 06).

ويشير المغربي عبد الفتاح إلى أن: "تقييم الأداء يعبر عن العملية التي تقوم بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة". (المغربي، 2007، ص 259).

ويعرفه كل من درة عبد الباري والصبغ زهير بأنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا". (درة، الصباغ، 2008، ص 270).

ويرى بن عنتر عبد الرحمن أنه: "دراسة وتحليل الأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى". (بن عنتر، 2010، ص 64).

ويعرفه أبو شيخة نادر على أنه: "وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته أثناء العمل، ومن قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية". (أبو شيخة، 2010، ص 331).

ومنه تستنتج الباحثة أن تقييم الأداء عملية مخططة تقوم بها المؤسسة للتعرف على أداء العمال ومدى ملائمة طاقاتهم ومهاراتهم للوظيفة التي يمارسونها، ومدى إمكانية تحملهم لمسؤوليات إضافية، وبالتالي التعرف على النقاط التي ينبغي تحسينها وتداركها للعمال، كما أن عملية تقييم الأداء تخص

كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم، حيث تكون بين المرؤوس ومسؤوله المباشر مستعملا في ذلك إحدى الطرق للتقييم.

2.2. أهمية عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعد وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العمال في المنظمة، ولقد حصر كل من الخرشة كاسب ياسين وخضير كاظم حمود الأهمية التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء في:

- * تخطيط الموارد البشرية.
- * تحسين الأداء وتطويره.
- * تحديد الاحتياجات التدريبية.
- * وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
- * معرفة معوقات ومشاكل العمل. (الخرشة، خضير، 2009، ص 152-153).

كما أن أصيل فوزي يرى بأن فوائد عملية تقييم الأداء تتمثل في:

- معرفة المنظمة سنويا أو نصف سنوي المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
- إعادة توزيع مواقع العمال حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.
- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. (أصيل، 2000، ص 357).

ويضيف كل من ناصر كريم والدليمي أحمد أن تقييم الأداء يساعد في تحديد اذا ما كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته هذه مستقبلا أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملائمة لقدراته ومؤهلاته ومهاراته أو ترفيقه إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية. (ناصر، الدليمي، 2009، ص 173).

مما سبق يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق جملة من الأهداف ستتطرق إليها الباحثة في العنصر الموالي.

3.2. أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التنظيمية، وحسب حمداوي وسيلة فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على نتائج جيدة في العمل
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل).
- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي...إلخ.
- مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم. (حمداوي، 2004، ص 124-125).

4.2. خصائص التقييم الجيد

إن الأداة الجيدة لتقييم الأداء الوظيفي تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة.
- التمييز: أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات.
- الشمولية: أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتقييم. (غيات، 2008، ص 48-49).

يتضح مما سبق أن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على الأداة المعدة للقياس، فكلما كانت تتميز بالميزات المذكورة أعلاه كلما ساهم ذلك في نجاح عملية التقييم، ولضمان نجاح هذه الأخيرة يجب اتباع خطوات متسلسلة، وذلك ما سنتنقل إليه الباحثة في العنصر الموالي.

5.2. مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء حسب الهيئتي عبد الرحمن تمر بالمراحل التالية:

- وضع توقعات الأداء: وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

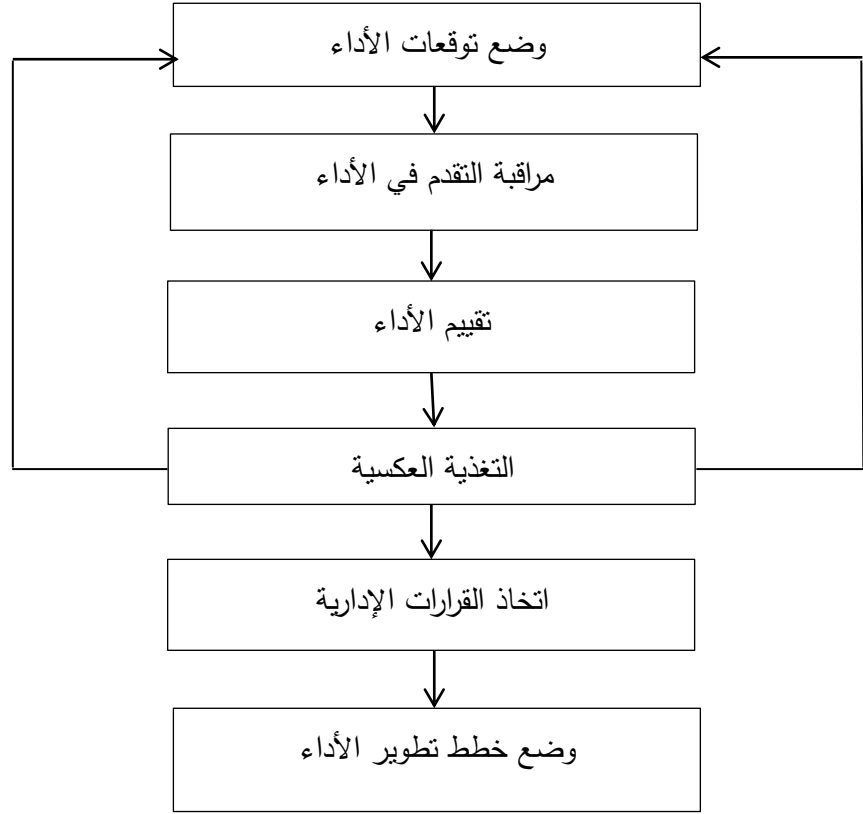
- مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- التغذية العكسية: هي ضرورية لأنها تتفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، ولا بد للفرد أن يستوعبها المعلومات التي تحملها إليه.

- اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل... إلخ

- وضع خطط تطوير الأداء: وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. (الهيئتي، 2005، ص 206). والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:



الشكل رقم - 07 - يبين خطوات تقييم الأداء حسب الهيئي (2005)

ومنه يتضح بأن عملية التقييم تمر بمراحل مترابطة فيما بينها، كما أن الأداء الوظيفي كغيره من السلوكيات يخضع للقياس، وبالتالي ستقوم الباحثة بعرض المعايير التي تركز عليها عملية التقييم في العنصر الموالي.

6.2. معايير تقييم الأداء:

للقيام بعملية تقييم الأداء يتطلب مجموعة من المعايير، ويقصد "بتال كريستيان" (Christian Batal) بمعايير تقييم الأداء: "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم". (Batal, 2000, p. 90).

في حين يرى عقيلي عمر وصفي أن تقييم الأداء يشتمل على ثلاث جوانب:

أ - **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء.

ب - **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل.

ج - **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن والعائد حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. (عقيلي، 2009، ص 410).

ولكي تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي بصورة ناجحة، يتطلب استخدام طرق وأساليب تتناسب مع المعايير التي وضعت للقياس، وذلك ما ستعرضه الباحثة في العنصر الموالي.

7.2. طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي ويمكن تحديدها في ما يلي:

أ- **طريقة الترتيب:** يرى عليان رحي بأنها تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم تحديد الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه وهكذا حتى يتم ترتيب جميع العمال. وثمة صعوبة في هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة. (عليان، 2007، ص 165).

ب- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** حسب الطائي يوسف وآخرون فيتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العمال في إحدى الدوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل

المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإنه تكون هناك عشر مجموعات كما يلي: أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ، ب مع ج، ب مع د، ب مع هـ، ج مع د، ج مع هـ، د مع هـ. وبعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلان أكفأ من فلان. (الطائي وآخرون، 2006، ص 243).

ج- طريقة القوائم: يرى الموسوي سنان أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثلاً نعم: درجة واحدة، لا: صفر، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة. (الموسوي، 2004، ص 178). كما أن هذه الطريقة حسب عليان ربحي فإنها تتميز بسهولة إلا أن دور المقيم فيها يكون محدوداً ويرتكز على إخطار الأفراد المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقوم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية. (عليان، 2007، ص 168).

د- طريقة المواقف (الوقائع) الحرجة: حسب حرحوش عادل والسالم مؤيد فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل. وعند عملية للتقييم يقوم المدير بمراجعة ملف تمهيدا لإصدار حكم على الأداء. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم. (حرحوش، السالم، 2009، ص 112). إلا أن نوري منير يرى بأن لهذه الطريقة عيوب تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايقهم ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيدهم وحركاتهم وسكناتهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير. (نوري، 2011، ص 172).

ن- طريقة المقالة: يرى الخرشنة كاسب ياسين وخضير كاظم أن هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم

توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

- صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:
- كمية وجود الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل.
- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه. (الخرشة، خضير، 2009، ص 160).

هـ- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** يرى الطائي وآخرون بأنها تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. (الطائي وآخرون، 2006، ص 248).

و - **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** حسب عباس محمد فموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فمن خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي أنه يتم متابعة ومراقبة العمال وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوك العاملين. (عباس، 2006، ص. 153). ويضيف الطائي وآخرون أن ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين. (الطائي وآخرون، 2006، ص 250).

ي - **طريقة الإدارة بالأهداف:** يرى عليان ربحي بأن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج. (عليان، 2007، ص 168). ويضيف ماهر أحمد أن هذه الطريقة تمر بعدة خطوات هي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا .

- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا. (ماهر، 2007، ص 425).

ومنه يتضح أن هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم الأداء الوظيفي حيث يتم المقارنة بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وبالإضافة إلى ذلك يمكن استغلال نتائج التقييم في مجالات عديدة، ومن بينها ما ستعرضه الباحثة في العنصر الموالي.

8.2. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات، وفي هذا الصدد يرى غيات بوفلجة أنه يمكن تحديد تطبيقات استعمال نتائج تقييم الأداء في ما يلي:

أ - حاجات العامل: وتتمثل في:

- معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المردود.
- معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل.
- معرفة مساره المهني ومناقشة امكانية وشروط ترقيته.
- معرفة طبيعة التكوين الاضافي الذي هو في حاجة إليه.

ب - حاجات المسؤول: وتتمثل في:

- معرفة مردود كل واحد من عماله.
- الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح التكوين ... إلخ.

- تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه.
- معرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهم في أعمالهم.

ج - حاجات برامج تسيير الموارد البشرية: وتتمثل في:

- سهولة التعيينات، وتبديل المناصب.
- إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها.
- إعداد برامج الترقية.
- إعداد برامج التكوين.
- إنشاء بنك معلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

د - حاجات التنظيم: وتتمثل في:

- تخطيط الاهداف.
- دراسة المناصب وتجديديها أو مراجعتها.
- مراجعة الخطط وتصحيحها. (غيات، 2008، ص 46-47).

9.2. الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء:

هناك أسباب لفشل تقييم الأداء، وحسب المرسي جمال الدين فيمكن ايجازها فيما يلي:

- * نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- * عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- * ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- * التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- * عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة حول أدائهم.
- * عدم كفاية المواد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- * نقص المهارات والخبرات اللازمة لممارسة الصحيحة للتقييم. (المرسي، 2006، ص 445).

10.2. أساليب الرفع من مصداقية التقييم:

إن تقييم الأداء يترتب عنه نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل، لذلك يجب إعطاؤها حقها من الأهمية والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الاجراءات حصرها غياث بوفلجة في:

- اختيار الأفراد الذين بإمكانهم القيام بتقييم الأداءات، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعيتهم.
- تدريب خبراء التقييم، وذلك بتنبيههم إلى الأخطاء الشائعة وطرق تجنبها، وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم.
- توفير الوسائل الضرورية للتقييم، من ذلك الاستثمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من أدوات التي يحتاج إليها المقيم.
- اعتماد معايير اجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل من مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي تقييمها.
- تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج تقييم ومناقشتهم بموضوعية وهو ما يسمح بالتعرف على جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت.
- اعتماد على أكثر من أسلوب في التقييم. (غيات، 2008، ص49-50).

11.2. الدراسات السابقة حول فعالية الأداء الوظيفي:

من بين الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي:

- دراسة عكاشة أسعد (2008) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بحيث خلصت إلى وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي. وأظهرت أيضا أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) التي تناولت الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق

السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، وتم التوصل من خلالها إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال، ووجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- دراسة سميع زيد صالح (2009) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي التي هدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني وعلى طبيعة الأثر التي تتركه على أداء الفرد، والتعرف أيضا على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء، وخلصت الدراسة إلى تبوث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء وطبيعة هذا الأثر يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أداءه لمهام وظيفته وفي مدى دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر وتوصلت كذلك إلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة.

- دراسة لصفير رضا (2010) بعنوان علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء الأفراد لدفع المؤسسة إلى اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقات بين محددات فعالية الأداء الفردي ومحددات الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباطية بين كل من تحفيز الأفراد والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع الميزة التنافسية، وعدم وجود علاقة بين الكفاءة الفردية والميزة التنافسية.

- دراسة "قاسم" (Kasim, 2010) بعنوان العلاقة بين ممارسات الإدارة بالمعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام لممارسات الإدارة بالمعرفة وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي من خلال تطبيق المؤسسة للإدارة بالمعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسات الإدارة بالمعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي، كما أوصت الباحثة من خلال هذه الدراسة على ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي.

وبالتالي تستنتج الباحثة أن الأداء يعتمد على مدى القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تسعى كل المؤسسات إلى تحسين أداءها من أجل تحقيق النمو والاستمرار والدخول في ظل المنافسة، ولذلك فهي تعمل بالدرجة الأولى على الاهتمام بأداء وكفاءة مواردها البشرية التي تعتبر مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وذلك من خلال توفيرها لمناخ ملائم

يساعد على تأدية المهام، وكذا العمل على صقل مهارتهم وقدراتهم وتقييم أداهم للتعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق المستويات المطلوبة منهم في العمل، بالإضافة الى تحديد نقاط التحسين وما يلزمهم للحصول على أفضل أداء. كما أن الأداء الوظيفي قد يتأثر بمجموعة من العوامل التي تعرقله وتحد من فعاليته، فقد تكون متعلقة بالعامل من حيث قدراته ومهاراته، وقد تكون متعلقة بالوظيفة بحد ذاتها، وقد تكون متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، كما قد تكون متعلقة بالمؤسسة التي ينتمي إليها العامل وذلك من حيث الثقافة التنظيمية السائدة، لذلك ستتطرق الباحثة الفصل الموالي إلى الدراسة الميدانية التي تدرس أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال وذلك في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يعد الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ستنتقل الباحثة إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحث والتي تشمل جزئيين:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

في العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية لا بد من التطرق للدراسة استطلاعية لمعرفة مدى صحة الأداة المستعملة في البحث ومدى صدقها وثباتها قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية وكذلك للتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

كما أن أهميتها تكمن في أنها تمكن الباحث من تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، وذلك من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وحدود الدراسة الاستطلاعية، ووصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، هذا بالإضافة إلى شرح مفصل عن أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أنها تتيح أخذ صور عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- * جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- * الاطلاع على المجال الجغرافي للدراسة للتمكن من التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.
- * معرفة مدى صدق وثبات أداة جمع البيانات وذلك من حيث وضوح فقراتها ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه.

2. المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

تمت هذه الدراسة بالمجمع الصناعي للإسمنت بزهانة (S.C.I.Z)، وهي شركة صناعية ذات طابع تجاري، فرع من مجمع G.I.C.A الواقع بـ: "الجزائر العاصمة"، حيث تنتج نوعين من الإسمنت: - الجاف و يقدر بـ : 3000 طن في اليوم ما يقارب 900.000 طن سنوياً.

- الرطب ويقدر ب: 600 طن في اليوم ما يقارب 190.000 طن سنويا.
* ولقد تأسست هذه الشركة سنة 947، حيث كانت تسمى "CADO"، وأصبحت شركة ذات أسهم في 28 ديسمبر 1997 في إطار مخطط العمل لمجمع E.R.C.O، إذ يقدر رأس مال الشركة ب: 1.920.000.000 ديناراً جزائرياً.

. تقع هذه الشركة بغرب ولاية "معسكر" بالقرب من الطريق الوطني رقم 13 الذي يربط ولايتي "وهران" و"سيدي بلعباس"، حيث تبعد عن ولاية "وهران" بحوالي : 50 كلم. ويقدر عدد عمالها ب: 565 عامل.
. وتحتوي هذه الشركة على المديرية والمصالح التالية . أنظر الملحق رقم -01- ص. 125

خلية الإعلام الآلي: وظيفتها الإشراف على عمل كل الوحدات، وتشمل مصلحتين: مصلحة متابعة البرامج ومصلحة الصيانة والترميم.

إدارة الإنتاج: تختص بصناعة الأجزاء المطلوبة وعليه فإن إدارة الإنتاج عليها معرفة المواد الضرورية واللازمة لسير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وذلك بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد لها ذلك وتضم إدارة الإنتاج خمس مصالح تتمثل في: مصلحة التصنيع، مصلحة الترميم العامة، مصلحة التحكم في العتاد (عملية تشغيل صناعة الإسمنت)، مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الإرسال.

الإدارة التجارية: تقوم بجمع جميع المعلومات المتعلقة بالسلع، وهي التي تحدد زبائنها من الإسمنت بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المتوفرة، وذلك استناداً إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة التي تدخل ضمن البرنامج الوطني العام لتوزيع الإسمنت عبر المناطق المتعامل معها، وهي تشمل مصلحتين مصلحة الفاتورة والتغطية، ومصلحة التسويق والبيع.

إدارة التموين: وتقوم بتموين الشركة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعاً، وتحدد هذه الإدارة لكميات المطلوبة وتراقبها، وهذا بعد الاتصال بعدة موردين واختيار الأنسب على أساس نوع الطلبية ثم السعر. وعند وصول الطلبية تقوم بتسليمها إلى الجهة المعنية وعند وصول المواد إلى الحد المطلوب تقوم بإبلاغ مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.

إدارة الأمن والوقاية: تتكفل بمهمة الأمن والوقاية وتمتاز بامتداد علاقاتها إلى الدوائر الأخرى، وتشمل مصلحتين: مصلحة التدخل، مصلحة الوقاية، ومهمتها ضمان أمن الشركة بحراستها الحماية داخل الشركة، وتتولى مهام العلاج والإسعاف في حالة مرض أحد العمال أو إصابته أثناء العمل.

إدارة الموارد البشرية والاجتماعية: وهي الأكثر أهمية في التنظيم داخل الشركة لأنها تتولى عملية إدارة الأفراد، وذلك بتنظيم العنصر البشري داخل الشركة ولها عدة أعمال: كإعداد برامج التكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغياب وإعداد بطاقات الأجور والمكافآت. لذلك لها علاقة متينة بكل الإدارات وتشمل كل من: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة التكوين.

الإدارة المالية والمحاسبة: وهي المرجع الأخير لمراقبة العمليات التي تتم داخل الشركة ومنها تقييم نشاط الشركة، تسيير الموارد المالية داخل الشركة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقداً، وتشمل مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

إدارة الجودة: وظيفتها مراقبة الجودة ونوعية الإنتاج والمتابعة من البداية إلى النهاية ويتم اختيار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات الضرورية.

وللأهمية البالغة لمادة الإسمنت وللحاجة الضرورية لها، وضع المجمع الأهداف الرئيسية التالية:

- * الحفاظ على العملاء بمحاولة توفيرها مادة الإسمنت.
- * محاولة توفيرها الإسمنت بالكمية اللازمة وبمستوى الجودة المطلوبة.
- * محاولة تحقيق رقم أعمال مناسب وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- * وضع خطة محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- * محاولة التنبؤ في مجال التسويق لتفادي المشاكل والمصاعب الطارئة والمستقبلية.

3. أداة الدراسة الاستطلاعية:

1.4. الاستبيان:

وهو من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها على حسب رأيهم الخاص.

2.4. بناء الاستبيان:

قامت الباحثة ببناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

* جمع فقرات الاستبيان اعتماداً:

- على الأدبيات، كتصنيف العميان محمود سلمان للثقافة التنظيمية (2004) في كتابه 'السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال'، وتصنيف بلوم السعيد للأداء الوظيفي (2008) في رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية بعنوان 'أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية'.

- وعلى نماذج من استبيانات معدة لقياس أثر الثقافة التنظيمية كاستبيان يحي عبد الجواد درويش جودة (2003) حول 'مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين العاملين'، واستبيان أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، والاستبيان الذي أعده بلوم السعيد (2008) في رسالته بعنوان 'أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية'، واستبيان زيد صالح حسن سميع (2009) حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وكذلك استبيان عبد القادر سعيد بنات (2009) حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، والاستبيان الذي صممه شاطر شفيق (2010) حول أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، واستبيان منير إبراهيم أحمد طالب (2011) التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة.

وللتأكد من الصياغة اللغوية من حيث السهولة والوضوح لعينة الدراسة تم تقديمها لـ: 05 عمال من المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية كدراسة أولية. وفي الأخير وبعد الأخذ بعين الاعتبار مقترحات وإجابات المجيبين تمكنت الباحثة من إعداد استبيان يحتوي على 62 فقرة متوزعة في متغيرين: متغير الثقافة التنظيمية ومتغير فعالية الأداء، ولكل متغير أبعاده وفقراته الخاصة به، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم -01- يبين يوضح مضمون الاستبيان:

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
09 (من الفقرة 01 الى الفقرة 9)	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
12 فقرة (من الفقرة 10 الى الفقرة 21)	السياسات والاجراءات	
09 فقرات (من الفقرة 22 الى الفقرة 30)	الأنظمة والقوانين	
08 فقرات (من الفقرة 31 الى الفقرة 38)	المعتقدات التنظيمية	
هو على شكل سؤال مفتوح.	التوقعات التنظيمية	
10 فقرات (من الفقرة 01 الى الفقرة 10)	القدرات والمهارات	فعالية الأداء
07 فقرات (من الفقرة 11 الى الفقرة 17)	الجهد	
07 فقرات (من الفقرة 18 الى الفقرة 24)	إدراك الدور	

طريقة صياغة الفقرات:

تم انجاز الاستبيان بحيث احتوى على 62 سؤالاً من نوع ليكرت الخماسي ذات الدرجات الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أدرج في مقدمة الاستبيان تمهيد يعرف بطريقة الإجابة حيث طلب من العمال قراءة كل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وهناك فقرات ذات الاتجاه الموجب وأخرى ذات الاتجاه السالب.

- فيما يخص متغير الثقافة التنظيمية كانت كل الفقرات ذات الاتجاه الموجب من الفقرة رقم 01 الى الفقرة رقم 42، في حين نجد أنه في متغير فعالية الأداء كانت هناك فقرات ذات الاتجاه الموجب وأخرى ذات الاتجاه السالب.

الجدول رقم - 02 - يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه:

الفقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
02-04-05-07-08-12-13-14-16-	01-03-06-09-10-11-15-18-19-
17	20-21-22-23-24

طريقة إعطاء الأوزان:

لقد خصصت الباحثة في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة موافق بشدة الوزن خمسة (05) لفئة موافق الوزن أربعة (04) لفئة محايد الوزن ثلاثة (03) لفئة غير موافق اثنان (02) لفئة غير موافق بشدة واحد (01)، أما بالنسبة للفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفئة موافق بشدة الوزن واحد (01) لفئة موافق الوزن أربعة (02) لفئة محايد الوزن ثلاثة (03) لفئة غير موافق اثنان (04) لفئة غير موافق بشدة (05).

جدول رقم - 03 - يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان:

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتجاه الموجب	5	4	3	2	1
الاتجاه السالب	1	2	3	4	5

الخلفية الفردية للاستمارة:

تتضمن الاستمارة البيانات الفردية التالية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى العلمي، الأقدمية، الصنف المهني، وتم ترميزها كالتالي:

جدول رقم - 04 - يبين طريقة ترميز متغير الجنس:

ذكور	إناث
01	02

جدول رقم - 05 - يبين طريقة ترميز متغير السن:

25 سنة وأقل	26 - 35 سنة	36 - 45 سنة	46 - 55 سنة	أكثر من 55 سنة
1	2	3	4	5

جدول رقم - 06 - يبين طريقة ترميز متغير الحالة العائلية:

أعزب	متزوج
01	02

جدول رقم - 07- يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي:

متوسط	ثانوي	جامعي
1	2	3

جدول رقم - 08- يبين طريقة ترميز متغير الأقدمية:

05 سنوات وأقل	06-15 سنة	16-25 سنة	26-35 سنة
1	2	3	4

جدول رقم - 09- يبين طريقة ترميز متغير الصنف المهني:

منفذ	متحكم	إطار
1	2	3

4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 30 عاملا من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمجمع لإنتاج الاسمنت، والجداول التالية تبين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم - 10- يبين توزيع العينة على حسب متغير الجنس ومتغير السن:

	الجنس				السن
	إناث		ذكور		
	%16.66	01	%00	00	25 سنة وأقل
	%50	03	%54.16	13	35-26
	%33.33	02	%20.83	05	45-36
	%00	00	%16.66	04	55-46
	%00	00	%08.33	02	أكثر من 55 سنة
المجموع الكلي: 30	%100	06	%100	24	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم 80 % ومن بينهم 54.16% تتراوح اعمارهم ما بين 35-26 سنة، ثم تليها 20.83% لمن تتراوح أعمارهم ما بين 45-36 سنة، ثم تليها 16.66% لمن تتراوح اعمارهم ما بين 55-46 سنة، ثم نسبة 08.33% لفئة من هم

أكثر من 55 سنة، في حين أن نسبة الإناث تقدر ب: 20% ومن بينهم نسبة 50% من تتراوح أعمارهم 26 - 35، ثم تليها نسبة 33.33% تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة ثم نسبة 16.66% لمن تتراوح أعمارهم 25 سنة وأقل.

الجدول رقم -11- يبين توزيع العينة على حسب متغير المستوى التعليمي ومتغير الحالة العائلية:

	الحالة العائلية				المستوى التعليمي
	متزوج (ة)		أعزب (باء)		
ابتدائي	03	15.78%	00	00%	
متوسط	00	00%	03	27.27%	
ثانوي	02	10.52%	05	45.45%	
جامعي	14	73.68%	03	27.27%	
المجموع	19	63.33%	11	36.66%	100%
المجموع الكلي: 30					

يبين الجدول رقم (11) أن فئة الأفراد المتزوجين هي الأكثر انتشاراً بنسبة 63,33 % من بينهم 73.68% من لهم مستوى جامعي، تم تليها 15.78% من لهم مستوى ابتدائي، تم نسبة 10.52% لمن لهم مستوى ثانوي، في حين نسبة فئة الأفراد العزاب تقدر ب: 36.66% من بينهم 45.45% من لهم مستوى ثانوي، ثم نسبة من لهم مستوى متوسط ومن لهم مستوى جامعي وهي متساوية بحيث تقدر ب: 27.27%.

الجدول رقم -12- يبين توزيع العينة على حسب متغير الأقدمية ومتغير الصنف المهني:

الصنف المهني						الأقدمية
إطار		متحكم		منفذ		
00	00	33.33%	03	50%	04	05 سنوات وأقل
53.84%	07	55.55%	05	50%	04	06 - 15
30.76%	04	11.11%	01	00%	00	16 - 25
15.38%	02	00%	00	00%	00	26 - 35
100%	43.33%	13	100	30%	09	100%
المجموع الكلي: 30						

يبين الجدول رقم (12) أن فئة الاطارات هي الأكثر انتشارا بحيث تقدر نسبتهم ب: 43.33% ومن بينهم 53.84% من تتراوح أقدميتهم ما بين 6-15 سنة، ثم تليها 30.76% لمن تتراوح أقدميتهم ما بين 16-25 سنة، ثم تليها 15.38% لمن تتراوح أقدميتهم 26-35 سنة، في حين نسبة المتحكمين تقدر ب 30% ومن بينهم 55.55% من تتراوح أقدميتهم ما بين 6-15 سنة، ثم تليها 33.33% لمن تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات وأقل، بينما نسبة المنفذين تقدر ب: 26.66% كما أن النسبة متساوية بين المنفذين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات وأقل والمنفذين الذين تتراوح أقدميتهم بين 6-15 سنة بحيث تقدر ب: 50%

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

من خلال تطبيق الاستبيان على العينة المذكورة سابقا، تم استخدام النتائج المتحصل عليها لدراسة الخصائص السيكومترية للأداة المستعملة في الدراسة:

1.5. صدق الاستبيان:

لقد اعتمدت الباحثة لدراسة صدق الاستبيان على الطرق التالية:

- أ- **صدق المحكمين:** حيث عرضت الاستمارة على خمسة من أساتذة علم النفس العمل والتنظيم بجامعة وهران، وعاملين من مجمع لإنتاج الاسمنت بزهانة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت العبارات واضحة وملائمة لقياس الأبعاد. والمحكمين هم:
 - أستاذ التعليم العالي: عبادة عبد العزيز
 - الأستاذ التعليم العالي: ماحي ابراهيم
 - الأستاذ: فراحي فيصل
 - الأستاذ: مقدم سهيل
 - الأستاذ: يوب مختار.
- السيد بن شاعة عبد الكريم أخصائي في علم النفس (مجمع لإنتاج الاسمنت)
- السيد حارث فضيل أخصائي في علم النفس (مجمع لإنتاج الاسمنت). أنظر الملحق رقم - 03 - ص. 126. وتمثلت نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين فيما يلي:

الجدول رقم - 13 - يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير الثقافة التنظيمية:

البعد الأول: القيم التنظيمية

الوضوح			القياس			العبارة	
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس		
	20%	80%			100%	01 تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير إجراءات العمل.	
		100%			100%	02 تهتم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية باستمرار.	
		100%			100%	03 تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة المبتكرة التي أقدمها.	
		100%	20%		80%	04 تعتبر المؤسسة أن المورد البشري من أهم الموارد الموجودة.	
		100%			100%	05 المؤسسة تشجع العمال على الابداع والابتكار.	
		100%	20%		80%	06 يلتزم العمال بمواعيد العمل الرسمية .	
		100%			100%	07 يهتم العمال بأهمية الوقت لإنجاز المهام .	
		100%			100%	08 يحافظ العمال على العلاقات التي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام .	
20%		80%		20%	80%	09 يحافظ العمال باستمرار على ممتلكات المؤسسة مما يساهم في تطويرها.	
		100%	40%		60%	10 يتحمل العمال الضغوطات والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها.	

البعد الثاني : السياسات والاجراءات

الوضوح			القياس			العبارة	
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس		
		100%			100%	01 السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة.	
		100%			100%	02 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية	
	20%	80%			100%	03 توفر السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ المهام.	
		100%			100%	04 العمال على علم بطبيعة السياسات والإجراءات	

					المعتمدة في هذه المؤسسة.	
		100%			100%	05 تتماشى السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طبيعة عملي.
	20%	80%			100%	06 تشجعي السياسات والإجراءات المعتمدة في هذه المؤسسة على الابداع في عملي.
	20%	80%			100%	07 تتلاءم السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طموحاتي في العمل.
		100%			100%	08 يساهم العمال في وضع سياسات وإجراءات المؤسسة.
		100%			100%	09 يلتزم العمال بالسياسات وإجراءات العمل المعتمدة بهذه المؤسسة.
		100%			100%	10 تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

البعد الثالث: الأنظمة والقوانين

العبارة	القياس			الوضوح		
	تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة	
01	100%			100%		يتم انجاز البرامج والخطط طبقا لنصوص القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة.
02	100%			100%		يتم تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الموارد البشرية.
03	100%			80%	20%	تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الصراعات.
04	100%			80%	20%	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة في تطوير الأداء المؤسسي.
05	100%			100%		طبيعة القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة تشجعي على انجاز المهام بفعالية.
06	100%			100%		العمال على علم بطبيعة القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة.
07	100%			80%	20%	توفر الأنظمة والقوانين المعمول بها مجالا لتفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.

		%100	%20		%80	يساهم العمال في وضع الأنظمة والقوانين لهذه المؤسسة.	08
		%100			%100	تسهل الأنظمة والقوانين المعمول بها من إنجاز العمل وإتقانه.	09
	%20	%80	%20		%80	يوجد التزام واضح من قبل العمال على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.	10

البعد الرابع: المعتقدات التنظيمية

الوضوح		القياس			العبارة		
واضح	غير واضح	واضح	لا تقيس	نوعا ما			تقيس
		%100		20%	%80	يعتقد العمال أن حسن علاقات العمل بين الأقسام والدوائر مهم لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام.	01
		%100			%100	هناك قنوات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	02
		%100	%40		%60	يفضل العمال لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين مختلف المستويات.	03
		%100		20%	%80	يعتقد العمال بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم.	04
%20	%20	%60		20%	%80	هناك معتقدات لدى العمال بأن الرضا المهني يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة والجودة المطلوبة.	05
	%20	%80		20%	%80	هناك قنوات مشتركة بين المشرفين بأن يلتزم العمال بمواعيد العمل.	06
		%100	%40		%60	هناك معتقدات لدى المشرفين بأن يتقن مرؤوسهم العمل.	07
		%100			%100	يفضل المشرفون لو تنجز الأعمال في الوقت المحدد.	08
		%100			%100	هناك أفكار مشتركة لدى المشرفين بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.	09

الجدول رقم - 14 - يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير فعالية الأداء:

البعد الأول: القدرات والمهارات							
الوضوح		القياس			العبارة		
واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما			تقيس
		%100			%100	01	تساعدني مهاراتي على أداء مهام وظيفتي.
		%100			%100	02	أستعين بزملائي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.
		%100			%100	03	لدي القدرة على تحمل المسؤولية لإنجاز ما يكلف لي من أعمال.
		%100		%20	%80	04	وظيفتي الحالية تحد من قدرتي على الابداع والابتكار في العمل.
		%100			%100	05	أجد أن الوقت لا يساعدني على إنجاز المهام الموكلة إلي.
	%20	%80			%100	06	أشعر أن قدراتي غير مستغلة جيدا.
		%100		%20	%80	07	تزعجني المواقف الطارئة التي تواجهني.
		%100			%100	08	أبادر بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء.
		%100			%100	09	طبيعة عملي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي.
البعد الثاني : الجهد							
الوضوح		القياس			العبارة		
واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما			تقيس
		%100			%100	01	أبذل جهدا كافيا في انجاز المهام الموكلة إلي.
		%100			%100	02	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم.
	%20	%80			%100	03	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
		%100			%100	04	طبيعة الأعمال الموكلة إلي صعبة ومعقدة.
		%100			%100	05	المهام التي توكل إليّ تفوق قدراتي.
		%100			%100	06	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والانتباه.
		%100			%100	07	أستهلك كل قواي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

08	تتهكني الأعمال اتي أقوم بها.	%100			%100		
البعد الثالث: إدراك الدور							
	العبارة	القياس	الوضوح				
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
01	لديّ علم بطبيعة الأعمال الموكلة إليّ .	%100			%100		
02	دوري في المؤسسة واضح .	%100			%100		
03	أتقادي المواقف الغامضة في منصب عملي.	%100			%100		
04	المعلومات التي أملكها غير كافية للقيام بعملية على أكمل وجه.	%100			%100		
05	أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالية .	%80		%20	%100		
06	ألتزم بالتعليمات في انجاز العمل .	%100			%80	%20	
07	مسؤولياتي وصلاحياتي محددة لإنجاز المهام التي تكلف لي.	%100			%80	%20	
08	الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها واضحة .	%100			%100		

2.5. التعديلات الملحقة بأداة الدراسة:

بناء على نتائج التحكيم تم إبقاء مجموعة من العبارات وحذفت بعض العبارات الأخرى، كما أجريت تعديلات على بعض العبارات الأخرى، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم - 15- يبين عرض التعديلات الملحقة بالاستبيان بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية:

البعد	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية
01	تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير إجراءات العمل.	تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل.
09	يتحمل العمال الضغوطات والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها.	يتحمل العمال الضغوطات من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها.
13	توفر السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ المهام.	توفر المؤسسة من خلال سياساتها وإجراءاتها مناخ ملائم لتنفيذ المهام.

17	تشجيني السياسات والإجراءات المعتمدة في هذه المؤسسة على الابداع في عملي.	السياسات
18	تتلاءم السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طموحاتي في العمل.	والاجراءات
21	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	
24	تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الصراعات.	
25	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة في تطوير الأداء المؤسسي.	الأنظمة
28	توفر الأنظمة والقوانين المعمول بها مجالا لتفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.	والقوانين
30	يوجد التزام واضح من قبل العمال على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة.	
35	هناك معتقدات لدى العمال بأن الرضا المهني يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة والجودة المطلوبة.	المعتقدات التنظيمية

وتم حذف بعض الفقرات لأنها مكررة:

الجدول رقم - 16 - يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير الثقافة التنظيمية:

البعد	الفقرة	الفقرة المكررة
القيم التنظيمية	الفقرة رقم 01: تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير إجراءات العمل.	الفقرة رقم 05: المؤسسة تشجع العمال على الابداع والابتكار.
الأنظمة والقوانين	الفقرة رقم 05: طبيعة القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة تشجيني على إنجاز المهام بفعالية.	الفقرة رقم 09: تسهل الأنظمة والقوانين المعمول بها من إنجاز العمل وإتقانه.

المعتقدات التنظيمية	حذف الفقرة رقم 07: لأن اتقان العمل قيمة أكثر ما هو معتقد (هناك معتقدات لدى المشرفين بأن يتقن مرؤوسهم العمل).
------------------------	--

الجدول رقم - 17- يبين عرض التعديلات الملحقة بالاستبيان بالنسبة لمتغير فعالية الأداء:

البعد	الرقم	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية
القدرات والمهارات	01	لدي القدرة على تحمل المسؤولية لإنجاز ما يكلف لي من أعمال.	لدي القدرة على تحمل مسؤولية إنجاز ما أكلف به من أعمال.
	09	طبيعة عملي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي.	المهام الموكلة لي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي.

ولقد تم حذف بعض الفقرات لأنها مكررة:

الجدول رقم - 18- يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير فعالية الأداء:

البعد	الفقرة	الفقرة المكررة
الجهد	الفقرة رقم 01: أبذل جهدا كافيا في إنجاز المهام الموكلة إلي.	الفقرة رقم 03: أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها.
إدراك الدور	الفقرة رقم 01: لدي علم بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.	الفقرة رقم 04: المعلومات التي أملكها غير كافية للقيام بعملية على أكمل وجه.

كما أنه فيما يخص بعد السياسات والاجراءات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية فلقد قامت الباحثة بتقسيم الفقرة رقم 10: السياسات والاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة، بحيث فصلت الكلمتين بحكم أنه يمكن أن تكون السياسات واضحة بينما قد تكون الاجراءات العكس، لذلك قامت الباحثة بإعادة صياغة العبارة لتصبح: السياسات في هذه المؤسسة واضحة، الاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة.

وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة 11: لدي علم بطبيعة السياسات والاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة فقد قامت الباحثة بتعديلها كذلك لتصبح: لدي علم بطبيعة السياسات المعتمدة في هذه المؤسسة، لدي علم بطبيعة الاجراءات المعتمدة في هذه المؤسسة وذلك بمراعاة الترتيب بحيث لم تضعهما الباحثة متتاليتين.

ب - صدق الاتساق الداخلي (البنائي): وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمؤشر العام، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS (Ver 20). وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم - 19- يبين ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.61	القيم التنظيمية
	0.81	السياسات والاجراءات
	0.47	الأنظمة والقوانين
	0.77	المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم - 20- يبين ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير فعالية الأداء:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.88	القدرات والمهارات
	0.81	الجهد
	0.37	إدراك الدور

3.5. الثبات:

لقد تم التأكد من ثبات الإستبيان بالاعتماد على الطرق التالية:

أ- التجزئة النصفية: لقد استخرجت الباحثة معامل ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين، شمل النصف الأول الفقرات ذات الأعداد الفردية، أما النصف الثاني فقد شمل الفقرات ذات الأعداد الزوجية، حيث تم ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، وتحصلت الطالبة على معامل ارتباط قيمته 0.89، وعند تطبيق معادلة التصحيح لسبيرمان براون، أصبحت قيمة معامل الثبات 0.94.

ب- ألفا كرونباخ للاستمارة: وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS كما يلي:

الجدول رقم - 21- يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
القيم التنظيمية	0.84
السياسات والاجراءات	0.89
الأنظمة والوانين	0.67
المعتقدات التنظيمية	0.69
المؤشر العام: الثقافة التنظيمية	0.86

الجدول رقم - 22- يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير فعالية الأداء وأبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
المهارات والقدرات	0.67
الجهد	0.58
إدراك الدور	0.51
المؤشر العام: فعالية الأداء	0.73

أما فيما يخص معامل الثبات الكلي للاستمارة ككل: 0.88 هو ثبات مرتفع.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

لقد تمكنت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية من الإلمام بالمعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع والتأكد من أن الأداة واضحة التعليمات ومفهومة من حيث البنود وتجاوب أفراد العينة معها. وبناء على التعديلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1. أهداف الدراسة الأساسية:

إن الغاية من الدراسة الأساسية هو إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة في البحث وذلك باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من صدقها وثباتها.

2. عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 200 من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمصنع وذلك بطريقة عرضية. تم استرجاع 185 واستبعدت 11 استمارة لعدم الجدية في الاجابة، لتصبح بذلك عينة الدراسة 174. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم - 23- يبين توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
86.2%	150	ذكور
13.8%	24	إناث
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (23) أن عدد الذكور 150 وبنسبة 86.2% من عينة الدراسة الاستطلاعية، وعدد الإناث 06 بنسبة 13.8%.

- توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم -24- يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
5.6%	12	25 سنة وأقل
37%	80	35 - 26
26.9%	58	45 - 36
8.3%	18	55 - 46
2.8%	06	أكثر من 55 سنة
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (24) أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة بنسب متفاوتة بحيث أعلى نسبة تنصدرها فئة 35-26 سنة حيث تقدر ب: 37%، ثم تليها

فئة 45-36 سنة وتمثل 26.9%، ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين 55-46 سنة تمثل 8.3%، ثم فئة 25 سنة وأقل تمثل 5.6%، في حين نسبة الفئة العمرية لأكثر من 55 سنة تقدر بـ: 2.8%.

- توزيع العينة حسب الحالة المدنية:

الجدول رقم -25- يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
29.9 %	52	أعزب (باء)
70.1 %	122	متزوج (ة)
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (25) أن عدد الأفراد المتزوجين 122 وبنسبة 70.1 % من عينة الدراسة الاستطلاعية، وعدد الأفراد العزاب بنسبة 29.9%.

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم -26- يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
06.3 %	11	ابتدائي
16.7 %	29	متوسط
25.3 %	44	ثانوي
51.7 %	90	جامعي
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (26) أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي هي الأكثر انتشارا بنسبة 51.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 25.3 %، أما بالنسبة لفئة الأفراد الذين لهم مستوى متوسط فهي تقدر بـ: 16.7 %، في حين أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى ابتدائي فالنسبة ضئيلة حيث تقدر بـ: 06.3%.

- توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم - 27- يبين توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
29.3 %	51	05 سنوات وأقل
48.3 %	84	15 - 06
12.1 %	21	25 - 16
10.3 %	18	35 - 26
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (27) أن فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و15 سنة يمثلون نسبة 29.3 %، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات وأقل فنقدر نسبتهم 48.3%، ثم نسبة فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16 و25 سنة تقدر بـ: 12.1%، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 26-35 بـ 10.3 % .

- توزيع العينة حسب الصنف المهني:

الجدول رقم - 28- يبين توزيع العينة حسب الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
33.3 %	58	منفذ
24.1 %	42	متحكم
42.5 %	74	إطار
100%	174	المجموع

يبين الجدول رقم (28) أن فئة الاطارات تقدر نسبتهم بـ 42.5%، في حين نسبة المنفذين تقدر بـ: 33.3%، بينما نسبة المتحكمين تقدر بـ: 24.1%.

3. إجراءات الدراسة الأساسية:

1.3. الحدود الزمانية والمكانية: لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من 14 أبريل 2013 إلى 09 جوان 2013 بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

2.3. الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل اختبار الفرضيات، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة الأساسية، حيث أكدت الدراسة الاستطلاعية على ثباتها وصدقها.

3.3. تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها:

بعد تطبيق الاستبيان تم تفرغ البيانات عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بإدخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكل معطى، تم الحصول على نتائج تم تصنيفها حسب كل فرضية في جداول، وهو ما سنتطرق إليه الباحثة في فصل عرض النتائج.

4. الأساليب الإحصائية المستعملة:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج SPSS (Vers 20) وهو اختصار العبارة (Statistical Package for Social Sciences)، التي تعني الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار الشيفي لدراسة المقارنات البعدية.

بعدها تم عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية التي احتوت على إجراءات كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، وتم التأكد في هذا الفصل من صدق وثبات الأداة المستعملة في الدراسة، وبالتالي ستقوم الباحثة بعرض النتائج في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سوف تحاول الباحثة في هذا الفصل عرض للنتائج المترتبة عن اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

أولاً سيتم عرض نتائج الفرضيات الارتباطية:

الفرضية الأساسية: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال:

الجدول رقم - 29- يبين العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.35	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء

من خلال الجدول رقم (29) الذي يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.35 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0.25 عند درجة حرية 172، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال قد تحققت.

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال:

الجدول رقم -30- يبين العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال:

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.26	العلاقة بين القيم التنظيمية وفعالية الأداء

من خلال الجدول رقم (30) الذي يبين العلاقة بين القيم التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.26 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0.25 عند درجة حرية 172، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال قد تحققت.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال:

الجدول رقم - 31 - يبين العلاقة الارتباطية بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.29	العلاقة بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت وفعالية الأداء

من خلال الجدول رقم (31) الذي يبين العلاقة بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت وفعالية الأداء، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.29 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0.25 عند درجة حرية 172، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال قد تحققت.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال:

الجدول رقم - 32- يبين العلاقة الارتباطية بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.31	العلاقة بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت وفعالية الأداء

من خلال الجدول رقم (32) الذي يبين العلاقة بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت وفعالية الأداء، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.31 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0.25 عند درجة حرية 172، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع لإنتاج الاسمنت وفعالية أداء العمال قد تحققت.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال:

الجدول رقم - 33 - يبين العلاقة الارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال

مستوى الدلالة	قيمة "ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.29	العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وفعالية الأداء

من خلال الجدول رقم (33) الذي يبين العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي، فإنه يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.29 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0.25 عند درجة حرية 172، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال قد تحققت.

ثانيا: سيتم في ما يلي عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الخامسة: وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الذكور:

الجدول رقم - 34 - يبين الفرق بين الذكور والاناث من حيث فعالية الأداء

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
فعالية الأداء	الذكور	150	82.88	9.18	1.84	غير دالة
	الاناث	24	86.58	8.61		

من خلال الجدول رقم (34) الذي يبين الفرق بين الذكور والاناث من حيث فعالية الأداء، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 1.84 وهي قيمة غير دالة احصائياً، فعند مقارنتها مع "ت" الجدولية التي تساوي 2.32 عند درجة حرية 173، وجدت الباحثة أن "ت" المحسوبة أصغر من "ت" الجدولية، ومنه تم قبول الفرض البديل ورفضت فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين الذكور والاناث في فعالية الأداء. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائياً بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الذكور لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السادسة: وجود فرق دال احصائياً بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 سنة وأقل:

الجدول رقم - 35 - يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب فئات السن:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ف" الجدولية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	04	2.37	3.31	265.02	1060.10	التباين بين المجموعات	فعالية الأداء
	169			79.90	13503.32	التباين داخل المجموعات	
	173				14563.42	التباين الكلي.	

من خلال الجدول رقم (35) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب فئات السن، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 2.37 عند مستوى الدلالة 0.05، وعند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 3.31 عند درجة حرية (04، 169)، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب فئات السن. ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم -36- يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير السن

السن	25 سنة وأقل م=79.67	35 -26 م=81.83	45 - 36 م=84.16	55 - 46 م=88.33	أكثر من 55 سنة م=89.50
25 سنة وأقل م=79.67	/	2.15	4.48	* 8.66	* 9.83
35 -26 م=81.83	/	/	2.33	6.50	* 7.67
45 - 36 م=84.16	/	/	/	4.17	* 5.34
55 - 46 م=88.33	/	/	/	/	1.16
أكثر من 55 سنة م=89.50	/	/	/	/	/

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من خلال هذا الجدول وبالاعتماد على المتوسط الحسابي أنه:

♣ فيما يخص الفئة العمرية 25 سنة وأقل فإنه:

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 25 سنة وأقل وبين الفئة العمرية من 26-35 سنة من حيث فعالية الأداء.

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 25 سنة وأقل وبين الفئة العمرية من 36-45 سنة من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين الفئة العمرية 25 سنة وأقل وبين الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بمتوسط حسابي يقدر: 88.33.

- يوجد فرق بين الفئة العمرية 25 سنة وأقل وبين الفئة العمرية الأكثر 55 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة بمتوسط حسابي يقدر: 89.50.

♣ فيما يخص الفئة العمرية 26-35 سنة فإنه:

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 26-35 سنة وبين الفئة العمرية 36-45 سنة من حيث فعالية الأداء.

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 26-35 سنة وبين الفئة العمرية 46-55 سنة من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين الفئة العمرية 26-35 سنة وبين الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة بمتوسط حسابي: 89.50.

♣ فيما يخص الفئة العمرية 36-45 سنة فإنه:

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 36-45 سنة وبين الفئة العمرية 46-55 سنة من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين بين الفئة العمرية 36-45 سنة وبين الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية والأكثر من 55 سنة بمتوسط حسابي: 89.50.

♣ فيما يخص الفئة العمرية 36-45 سنة فإنه:

- لا يوجد فرق بين الفئة العمرية 46-55 سنة وبين الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة من حيث فعالية الأداء.

وفي كل الحالات فإنه يتبين أنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية أداء العمال حسب فئات السن وذلك لصالح الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة وذلك بمتوسط حسابي: 89.50. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائياً بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 سنة وأقل لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السابعة: وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال المتزوجين:

الجدول رقم-37- يبين الفرق بين المتزوجين والعزاب من حيث فعالية الأداء

المتغير	الحالة المدنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
فعالية الأداء	المتزوجين	122	84.83	8.79	2.25	غير دالة
	العزاب	52	80.02	9.24		

من خلال الجدول رقم (37) الذي يبين الفرق بين المتزوجين والعزاب من حيث فعالية الأداء، فإنه يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 2.25 وهي قيمة غير دالة احصائيا، وعند مقارنتها مع "ت" الجدولية التي تساوي 2.32 عند درجة حرية 173، وجدت الباحثة أن "ت" المحسوبة أصغر من "ت" الجدولية، ومنه تم قبول الفرض البديل ورفضت فرضية البحث، وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فرق بين المتزوجين والعزاب من حيث فعالية الأداء. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح العمال المتزوجين لم تتحقق.

الفرضية الفرعية الثامنة: وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي:

الجدول رقم -38- يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير المستوى التعليمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة "ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التباين بين المجموعات	2749.10	916.36	13.18	2.60	03	دالة عند مستوى الدلالة 0.05
التباين داخل المجموعات	11814.32	69.49				
التباين الكلي	14563.42					

من خلال الجدول رقم (38) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية أداء العمال حسب متغير المستوى التعليمي، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 13.18 عند مستوى الدلالة 0.05، وعند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 2.60 عند درجة حرية (03، 170)، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير المستوى التعليمي، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم -39- يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
74.18 = م	/	77.76 = م	82.98 = م	86.53 = م
ابتدائي 74.18 = م	/	3.57	* 8.79	* 12.53
متوسط 77.76 = م	/	/	5.21	* 8.77
ثانوي 82.98 = م	/	/	/	3.55
جامعي 86.53 = م	/	/	/	/

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من خلال هذا الجدول وبالاعتماد على المتوسط الحسابي أنه:

♣ فيما يخص المستوى التعليمي الابتدائي فإنه يتبين أن:

- لا يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمستوى التعليمي المتوسط من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمستوى التعليمي الثانوي من حيث فعالية الأداء، وذلك لصالح المستوى التعليمي الثانوي بمتوسط حسابي يقدر: 82.98.

- يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمستوى الجامعي من حيث فعالية الأداء، وذلك لصالح المستوى الجامعي بمتوسط حسابي: 86.53.

♣ فيما يخص المستوى التعليمي المتوسط فإنه يتبين بأن:

- لا يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط والمستوى التعليمي الثانوي من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط والمستوى الجامعي من حيث فعالية الأداء، وذلك لصالح المستوى التعليمي الثانوي بمتوسط حسابي يقدر: 77.76.

♣ فيما يخص المستوى التعليمي الثانوي فإنه يتبين بأن:

- لا يوجد فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمستوى الجامعي من حيث فعالية الأداء.

وفي كل الحالات فإنه يتبين بأنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية أداء العمال لصالح المستوى التعليمي الجامعي وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 86.53. ومنه ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي قد تحققت.

الفرضية الفرعية التاسعة: وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات:

الجدول رقم - 40- يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير سنوات الأقدمية:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ف" الجدولية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	03	2.60	4.67	369.84	1109.53	التباين بين المجموعات	فعالية الأداء
	170			79.14	13453.89	التباين داخل المجموعات	
	173				14563.42	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير سنوات الأقدمية، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 4.67 عند مستوى الدلالة 0.05، عند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 2.60 عند درجة حرية (03، 170)، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير سنوات الأقدمية، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم -41- يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	05 سنوات وأقل	15-6	25-16	35-26
م=80.20	م=83.51	م=87	م=87.61	
05 سنوات وأقل	/	3.29	* 6.78	* 7.39
م=80.20				
15-6	/	/	3.48	4.09
م=83.51				
25-16	/	/	/	0.61
م=87				
35-26	/	/	/	/
م=87.61				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من خلال هذا الجدول وبالاعتماد على المتوسط الحسابي أنه:

١- فيما يخص الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات فإنه يتبين أن:

- لا يوجد فرق بين العمال الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات وبين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 06-15 سنة وذلك من حيث فعالية الأداء.

- يوجد فرق بين العمال الذين تقل أدميتهم عن 05 سنوات وبين الذين تتراوح أدميتهم ما بين 16-25 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الذين تتراوح أدميتهم ما بين 16-25 سنة بمتوسط حسابي يقدر: 87.

- يوجد فرق بين العمال الذين تقل أدميتهم عن 05 سنوات وبين الذين تتراوح أدميتهم ما بين 26-35 سنة من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الذين تتراوح أدميتهم ما بين 26-35 سنة بمتوسط حسابي يقدر: 87.

♣ فيما يخص الفئة الذين تتراوح أدميتهم بين 06-15 سنة فإنه يتبين أن:

- لا يوجد فرق بين العمال الذين تتراوح أدميتهم بين 06-15 سنة وبين الذين تتراوح أدميتهم ما بين 16-25 سنة وذلك من حيث فعالية الأداء.

- لا يوجد فرق بين العمال الذين تتراوح أدميتهم ما بين 06-15 سنة والذين تتراوح أدميتهم ما بين 26-35 سنة وذلك من حيث فعالية الأداء.

♣ فيما يخص الفئة الذين تتراوح أدميتهم بين 16-25 سنة فإنه يتبين أن:

- لا يوجد فرق بين العمال الذين تتراوح أدميتهم ما بين 16-25 سنة والذين تتراوح أدميتهم بين 26-35 سنة وذلك من حيث فعالية الأداء.

وفي كل الحالات فإنه يتبين بأن هناك فرق بين فئات سنوات الأقدمية من حيث فعالية أداء العمال، وذلك لصالح العمال الذين تتراوح أدميتهم ما بين 26-35 سنة وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 87.61. ومنه ترى الباحثة بأن الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح العمال الذين تقل أدميتهم عن 05 سنوات لم تتحقق.

الفرضية الفرعية العاشرة: وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح فئة الاطارات المسيرة:

الجدول رقم -42- يبين الفرق من حيث فعالية أداء العمال حسب متغير الصنف المهني

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ف" الجدولية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	02	3.00	22.85	1535.65	3071.31	التباين بين المجموعات	فعالية الأداء
	171			67.02	11492.11	التباين داخل المجموعات	
	173				14563.42	التباين الكلي	

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير الصنف المهني، فإنه يتبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 22.85 عند مستوى الدلالة 0.05، وعند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 3.00 عند درجة حرية (03، 170)، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود فرق بين العمال من حيث فعالية أداء العمال حسب متغير الصنف المهني، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم -43- يبين اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير الصنف المهني

الصنف المهني	إطار	متحكم	منفذ
الصنف المهني	م=87.72	م=83.21	م=78
إطار	/	4.50	* 9.71
متحكم	/	/	* 5.21
منفذ	/	/	/

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من خلال هذا الجدول وبالاعتماد على المتوسط الحسابي أنه:

♣ فيما يخص فئة الإطارات المسيرة فإنه يتبين أن:

- لا يوجد فرق بين فئة الاطارات المسيرة وفئة المتحكمين من حيث فعالية الأداء.
- يوجد فرق بين فئة الاطارات المسيرة وفئة المنفذين من حيث فعالية الأداء، وذلك لصالح فئة الاطارات المسيرة بمتوسط حسابي: 87.72 .

♣ فيما يخص فئة المتحكمين فإنه يتبين أن:

- يوجد فرق بين فئة المتحكمين وفئة المنفذين من حيث فعالية الأداء، وذلك لصالح فئة المتحكمين وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب: 83.21.

وفي كل الحالات يتبين أنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية الاداء تبعا لمتغير الصنف المهني وذلك لصالح فئة الاطارات المسيرة بمتوسط حسابي يقدر: 87.72. وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح فئة الاطارات المسيرة قد تحققت.

الفرضية الفرعية الحادية عشر التوقعات التنظيمية تؤثر على فعالية أداء

العمال:

- فيما يخص توقعات العامل من المؤسسة لقد تم طرح السؤال على 174 عامل بمختلف الفئات المهنية ومن بينهم 48 عامل امتنعوا عن التصريح بتوقعاتهم، أما بالنسبة للذين صرحوا بتوقعاتهم فحصرتها الباحثة فيما يلي:

تطوير كفاءات العمال، تحسين ظروف العمل وتوفير جو ملائم والامكانيات اللازمة لتسهيل انجاز المهام، التشجيع على الابداع، المشاركة الفعلية للعمال في مختلف القرارات التي تتخذها المؤسسة، اعطاء حرية تقديم الافكار، تطوير السياسات والاجراءات التي تتبعها المؤسسة والتخلي عن السياسة القديمة، تحسين دخل العامل، الزيادة في الرواتب والمنح والعلاوات، الاهتمام بالعامل اكثر من الاهتمام بمردودية المؤسسة وتطويرها، اعطاء كل ذي حق حقه وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع،

أخذ الجهود التي يقوم بها العمال بعين الاعتبار، الحفاظ على حقوق العامل، رفع الروح المعنوية للعامل لجعله راض عن عمله، قبول اقتراحات العمال، التقليل من الضغط على العمال، تغيير النظام السائد.

كما وجدت الباحثة أن نسبة الالتزام من قبل المؤسسة (المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت) بهذه التوقعات تختلف، بحيث وجدت أن: المؤسسة لا تلتزم بتوقعات العامل والدليل على ذلك النسبة التي تقدر ب: 55.55%، تم تليها نسبة 29.36 % والتي تعني أن المؤسسة تلتزم بتوقعات العامل بدرجة متوسطة، في حين نجد أن المؤسسة تلتزم بتوقعات العامل بدرجة كبيرة ولكن النسبة ضئيلة إذ تقدر ب: 15.07%. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم -44- يبين درجة التزام المؤسسة بتوقعات العمال:

النسبة المئوية	التكرارات	درجة الالتزام
15.07%	19	بدرجة كبيرة
29.36%	37	متوسطة
55.55%	70	ضعيفة
100%	126	المجموع

- وأما فيما يخص توقعات المشرفين من العمال فلقد تم طرح السؤال على 62 مشرف من المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت، ومن بينهم 12 مشرف امتنعوا عن التصريح بتوقعاتهم من العمال، بينما المشرفين الآخرون أقرروا بمجموعة من التوقعات يمكن تلخيصها فيما يلي:

الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، تحمل المسؤولية، الالتزام بقواعد العمل، واحترام القوانين واحترام الآخرين، وجود روح التعاون بين العمال والحفاظ على العلاقات بينهم، المواظبة في العمل والانضباط، التركيز في العمل، اتقان العمل، الرضا عن العمل الذي يقومون به، مضاعفة الجهود وتقديم كل ما لديهم لإنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد، تطوير الأداء، التكيف مع ظروف العمل بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الانتاج وتطوير المؤسسة وتمثيلها أحسن تمثيل.

وتختلف نسبة الالتزام بهذه التوقعات من قبل العمال، بحيث وجدت الباحثة أن نسبة كبيرة من العمال الذين يلتزمون بالتوقعات وذلك بدرجة متوسطة بحيث تقدر النسبة ب: 46 %، تم تليها نسبة العمال الذين يلتزمون بالتوقعات بدرجة ضعيفة والتي تقدر ب: 36%، في حين وجدت أن نسبة العمال الذين يلتزمون بالتوقعات بدرجة كبيرة تقدر ب: 18%. والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم -45- يبين درجة التزام العمال بتوقعات المشرفين:

النسبة المئوية	التكرارات	درجة الالتزام
18 %	09	بدرجة كبيرة
46%	23	متوسطة
36 %	18	ضعيفة
100%	50	المجموع

ومنه تجد الباحثة أن توقعات كل من العمال والمشرفين بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة لا تتوافق، فلكل واحد منهم صورة مختلفة عن الآخر، باعتبار اختلاف ما يتوقعه كل طرف من الطرف الآخر، وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد عدم توافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة - معسكر - قد تحققت، كما أن درجة التزام كل من المشرفين والعمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة تختلف من طرف لآخر، وبالتالي ترى الباحثة بأن الفرضية التي تؤكد اختلاف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة - معسكر - مع توقعات بعضهم البعض قد تحققت.

الفصل السادس:

مناقشة نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعدما تم عرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية في الفصل السابق، سوف تحاول الباحثة في هذا الفصل مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة:

أولاً: مناقشة الفرضيات الارتباطية:

مناقشة الفرضية الأساسية: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 29 - إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال، ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن الثقافة التنظيمية أساسية في تشكيل بنية العمل وتحديد سلوكيات العمال في المؤسسة التي ينتمون إليها، كما أنها تساهم في تحقيق الدافعية والحافز عند العمال نحو أداء أفضل بالإضافة إلى ذلك فإننا نجد أن الخصائص التي تتضمنها الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي ولكن ليس بالضرورة أن يكون التأثير سلبياً فهي قد ترفع أو تخفض من مستوى الأداء الوظيفي، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه الخليفة زياد سعيد (2008) في دراسته حول الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، بحيث وجد أن الثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات واتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية لهم ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية وتقيد الصلاحيات ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود وتنتهج الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على التسلسل الهرمي وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والتخلف وتحد من عملية الإبداع والابتكار لخوف العاملين من المسائلة عند الوقوع في الخطأ مما يترتب عنه انخفاض في مستوى الأداء، كما أضاف إلى أن الثقافة التنظيمية الغير ملائمة لطبيعة النشاط يترتب عنها أيضاً انخفاض مستوى الأداء.

وذلك يتفق أيضاً مع دراسة سميع زيد صالح (2009) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، التي تؤكد صعوبة فصل الأداء عن ثقافة المنظمة، فبالرغم من تعدد المحددات التنظيمية التي تسهم في التأثير على الأداء الوظيفي

للعمال من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالعامل عند أداءه لوظيفته، فالثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات الرؤساء والمديرين فهي المصدر الأساسي والحاكم لسلوك الموظفين فهي تقوده (السلوك)، مما يحدد بوضوح ما ينبغي عمله في جميع الحالات، وبذلك يتحقق السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وبما يتوافق مع الأهداف التنظيمية، كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي من خلال أنها تؤثر على دافعية العمال نحو العمل حيث أن القيم المشتركة التي تمثل قلب الثقافة التنظيمية تعد بمثابة القوة الخفية التي تحفزهم لأداء جيد من خلال احتكامهم بها مما يخلق لديهم نوعاً من الرضا النفسي الذي يسهل من الاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.

وتتفق أيضاً النتيجة المتحصل عليها مع دراسة الدويلة فهد يوسف (2007) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية بحيث وجد أن الثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) تؤثر على أداء الموظفين بحيث ذكر أن:

- تأثير ثقافة القوة على أداء الموظفين قد يعود إلى أن تركيز على السلطة واتخاذ القرار بيد مجموعة من المدراء سوف ينعكس سلباً على أداء الموظفين في المنظمات.
- تأثير ثقافة الدور على أداء الموظفين يمكن أن يعود إلى أن تركيز المنظمة على وضوح الوظائف ومتطلبات كل شخص حسب الوظيفة سوف ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين في المنظمة.
- تأثير ثقافة المهمة على أداء الموظفين يمكن أن يعود إلى أن تركيز المنظمة على الإنجاز في العمل سوف ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين في المنظمة.
- تأثير ثقافة الفرد على أداء الموظفين يمكن أن يعود إلى أن تركيز المنظمة على مصلحة أفرادها سوف ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين في المنظمة.

والنتيجة نفسها توصل إليها النور مروان (2012) في دراسته حول دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، بحيث وجد أن مكونات الثقافة التنظيمية التي حصرها في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية أن لها دور في تحسين أداء العاملين ذلك يعود إلى مدى توفر مكونات الثقافة التنظيمية بحيث إذا كان ذلك كبير فإن مستوى أداء العاملين يكون بدوره مرتفع.

كما أن ذلك يتفق أيضا مع دراسة عكاشة أسعد (2008) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية بحيث وجد أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك يعود إلى ما تحمله الثقافة التنظيمية من عناصر قد تؤثر ايجابيا أو سلبيا على أداء العمال.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 30 - إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال، ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى أن القيم التي يستند إليها المجمع الصناعي للإسمنت والتي تمثل مجموعة من الأفكار المشتركة بين العمال سواء كانوا مشرفين أو مرؤوسين والتي تعمل كموجهات عامة لسلوكياتهم وتعكس الأطر المرجعية التي يلتزمون بها، حيث تؤثر على أداء العمال من خلال المكانة التي يمنحونها للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل، وبالتالي فإن القيم التي تكمن في الاهتمام الكبير بالعمال وتحفيزهم على العمل بأفضل ما لديهم من خلال تشجيعهم على الابتكار وتقديرهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والتأكيد على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، إضافة إلى التحلي بالمسؤولية والانضباط مما قد يؤدي إلى زيادة مجهوداتهم للعمل أكثر وبالتالي زيادة الكفاءة في العمل والرفع من أداءهم الوظيفي.

وذلك يتفق مع ما توصل إليه عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية حيث وجد أن القيم السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية تؤثر في أداء العاملين وذلك من خلال أن العاملين لديهم الإدراك التام بأهمية الالتزام في مواعيد العمل وذلك راجع إلى نظام الدوام المعتمد في الشركة بحيث يتسم هذا النظام بالدقة في النتائج والسرعة في الأداء إضافة إلى أنه وجد أن إعطاء للعاملين الحرية وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية تهدف إلى تطوير أداء الشركة في كافة مجالات العمل. وكذلك وجد بأن هناك محافظة من قبل العاملين على ممتلكات الشركة ومقدراتها مما يسهم في تعزيز مكانة الشركة.

وذلك أيضا يتطابق مع ما وجدته سالم إلياس (2006) في دراسته التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بحيث ذكر بأن الشركة الجزائرية للألمنيوم تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: جماعية العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت والانضباط في العمل، إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة، عدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، كل هذه القيم والممارسات تقف في وجه تحقيق أداء متميز للعاملين.

النتيجة نفسها وجدتها الباحثة في دراسة طالب منير (2011) التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، بحيث وجد أن العاملين يحافظون على باستمرار على ممتلكات جامعاتهم مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعات وتطورها، وأنهم يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام وأن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري أنه من أهم الموارد المتاحة لديها، وأنه يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة وأنهم يتقبلون الضغوط من أجل مصلحة جامعاتهم وتطورها وأنه يتوفر لديهم الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات الأداء وأن لديهم اهتمام بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد وأن الجامعات الفلسطينية تعطي إلى حد ما حرية لعاملها بأداء المهام والواجبات دون إشراف ولكن حسب النظام.

كما أن ذلك يتطابق مع ما وجدته الزعبي خالد (2008) في دراسته حول أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، بحيث وجد أن التزام العاملين بالقيم السائدة يساعد على انجاز العمل بسرعة وكفاءة ويبدلون قصارى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة مما يحسن من مستوى الأداء الوظيفي، كما أن توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الإبداع والمبادرة والقدرة على انجاز المهام والانتماء.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين السياسات والاجراءات التي ينتهجها المجمع لصناعة الاسمنت وفعالية أداء العمال.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 31 - إلى وجود علاقة بين السياسات والاجراءات المتبعة في المؤسسة وفعالية أداء العمال، فيمكن تفسير ذلك أن السياسات تعتبر المسار الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها معتمدة في ذلك على تطبيق مجموعة من الإجراءات تساعدها في ذلك، ومنه يتضح أن المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت يتبع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث أنها تساعد على إنجاز الخطط والبرامج المطلوبة، إضافة إلى أنها تساعد على تنفيذ المهام الوظيفية وذلك من خلال التزام العاملين بتلك السياسات والإجراءات المتبعة في المجمع مما يساعد على إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أن العمال الجدد بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها. وذلك نفس ما توصل إليه عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية بحيث وجد أن السياسات والإجراءات في الشركة واضحة ومحددة مما يساعد في إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف بحيث تكون هذه السياسات والإجراءات مبنية على خطة ورؤية واضحة، وأشار أيضا أن سياسات وإجراءات العمل تشكل المرجعية والدليل بالنسبة للعاملين أثناء تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة، حيث تقوم بدور فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتسهم في تحقيق معدلات العمل المطلوبة، ولا يمكن التغاضي عن تطوير وتحديث سياساتها وإجراءاتها بشكل مستمر بهدف مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة. وأضاف أنه من الضروري أن تتسم سياسات وإجراءات العمل بالمرونة والشفافية لتسهم في توفير المناخ الملائم لتساعد العاملين على تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة. وأضاف أيضا ضرورة معرفة العاملين لطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة والإلمام بطبيعة السياسات والإجراءات التي تتبعها الشركة وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير الأداء الفردي.

وذلك أيضا يتطابق مع ما توصل إليه طالب منير(2011) في دراسته التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بحيث وجد أن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تساهم في تحقيق أهداف هذه الجامعات كما تساهم كذلك في تعزيز الولاء والانتماء لهذه الجامعات، وأن هناك معرفة لدى العاملين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة، والتي تراعي ثقافة العاملين داخل الجامعة، وتوفر لهم مناخ ملائم

لتنفيذ المهام والواجبات ووجد أيضا أن هناك التزام العاملين بسياسات وإجراءات العمل يسهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة ويساعد في تحقيق الكفاءة الادارية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المجمع لصناعة الاسمنت وفعالية أداء العمال.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 32 - إلى أنه يوجد علاقة بين الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة وفعالية أداء العمال، وذلك يشير إلى أن المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت له نظام قائم له وقواعد محددة تؤثر على الأداء الوظيفي، وأنها ينبغي أن تكون واضحة لضمان أداء جيد من قبل العاملين، فكلما اتسمت الأنظمة والقوانين بالوضوح كلما كان هناك الرفع من الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن الأنظمة والقوانين تساهم في مختلف ادارات المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت كإدارة الموارد البشرية وإدارة الصراعات (النزاعات)، كما وتساهم في تطوير المجمع ككل، ولذا ينبغي على العاملين الاحترام والالتزام بتلك الأنظمة والقوانين السائدة للوصول إلى مؤشرات الأداء المطلوبة.

وذلك يتطابق مع ما توصل إليه عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي سنة في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحيث وجد أن الأنظمة والقوانين المعتمدة في الشركة تعتبر الوسيلة التي يتم إتباعها أثناء تنفيذ المهام الوظيفية، وهي الأداة التي تنظم العلاقات الداخلية وعلاقات العمل في الشركة وأنها يتم إنجازها طبقاً للنصوص المعتمدة عليها من خلال أن هناك متابعة وتوجيه مستمرة من قبل الإدارة على تنفيذ الخطط والبرامج بما ينسجم مع طبيعة نظم وقوانين العمل، بالإضافة الى أن التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة وبالتالي تسهم في تحقيق مستوى الأداء المطلوب، كما وجد أيضا أن النظم والقوانين السائدة في الشركة تتسم بالشفافية، وتساعد في دعم وتطوير علاقات العمل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتمنح العاملين الحافز نحو تحقيق مزيداً من الإنجازات.

والنتيجة نفسها توصل إليها طالب منير (2011) في دراسته التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بحيث وجد أن الأنظمة والقوانين السائدة في

الجامعات الفلسطينية تضمن الحقوق الوظيفية للعاملين، وأنه كلما كانت هذه الأنظمة والقوانين واضحة ومعلنة ومفهومة كلما تمكن العمال من انجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى أنه وجد أن هناك التزام من قبل العمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين جامعاتهم ووجود سياسة الثواب عند الالتزام بالنظم والقوانين، وسياسة العقاب عند عدم الالتزام بهذه الأنظمة والقوانين المنصوص عليها في الجامعات.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 33 - إلى أنه وجود علاقة بين المعتقدات التنظيمية وفعالية أداء العمال، مما يدل على أن هناك معتقدات لدى العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت تشتمل على جوانب عديدة، فنجد من بين هذه المعتقدات أهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية، وحرص الرؤساء على ضبط العمل في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت، وعلى تعريف العمال بحقوقهم وواجباتهم في العمل والوقوف أمام مسؤولياتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، وضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لمعرفة ما يدور في المجمع، وكذلك أهمية الرضا الوظيفي بحيث أنه يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.

وذلك يتطابق مع ما توصل إليه عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحيث وجد أن المعتقدات والأفكار المشتركة بين العاملين تؤثر على جودة الأداء العاملين وجد أن تطوير علاقات العمل تسهم في إتباع أسلوب العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل لإنجاز بعض المهام الوظيفية، بهدف تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك أن لدى العاملين قناعات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بحيث يرى أن هناك ضرورة بأن يكون للعاملين دور في صناعة القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري، وهذا بدوره يؤثر على مستوى إنتاجية الفرد والجماعة داخل الشركة، ويضيف أيضا أن شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم نحو مزيداً من الإنجاز والعطاء، ويزيد من درجة الدافعية لدى الموظف نحو إنجاز الأعمال المطلوبة.

كما أن النتيجة نفسها توصل إليها طالب منير(2011) في دراسته التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بحيث وجد أن المعتقدات الموجودة في الجامعة تؤثر على الانتماء للعاملين الذي يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانيا مناقشة الفرضيات الفرعية:

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الذكور:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 34- إلى أنه لا يوجد فرق بين الرجال والنساء من حيث فعالية الأداء، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المجمع تؤثر على فعالية أداء العمال الرجال وبالمثل فإنها تؤثر كذلك على فعالية أداء العاملات النساء بالمجمع، وعليه فإن هذا دليل على أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على فعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الجنسين، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية بحيث وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس، ويرى بأن ذلك يعزى إلى اهتمام جميع العاملين سواء الرجال أو النساء في تبني الثقافة التنظيمية الإيجابية.

والنتيجة نفسها توصل إليها سميع زيد صالح (2009) من خلال دراسته التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، بحيث وجد أنه لا يوجد فرق دال احصائيا بين الموظفين يعود إلى متغير الجنس.

على خلاف ذلك وجدت الباحثة أن الدراسة التي قام بها الدويلة فهد يوسف (2007) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية تبين أن هناك فرق بين الرجال والنساء من حيث فعالية أداء العمال وذلك لصالح الرجال، مما يدل على أنهم الأكثر تأثرا في أداءهم بثقافة المنظمة وقد يعود ذلك إلى أن الرجال هم الأكثر احتكاكا بالمنظمة على خلاف النساء.

مناقشة الفرضية الفرعية السادسة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 سنة وأقل:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 35 - إلى أنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير السن، وذلك لصالح العمال الذين يبلغون أكثر من 55 سنة وبالتالي فإن الباحثة وجدت أن أداءهم يتأثر ويضعف مع تقدمهم في السن وذلك عكس ما نجده عند الفئة العمرية الصغيرة في السن بحيث تكون قادرة على العطاء ويكون لديها نضج فكري والعضلي، فيكون في صالح المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت، ونجد العامل يحرص على العمل مما يحقق الرضا ويزيد في كفاءة أداءه، وهذه النتيجة المتحصل عليها تتطابق مع ما توصل إليه الدولية فهد يوسف (2007) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية بحيث تبين أن هناك فرق وذلك لصالح الفئة أكثر من 45 سنة وقد يعود ذلك إلى أن الفئات العمرية الكبيرة يتأثر أداءها بشكل كبير بالثقافة السائدة في الشركات الصناعية الكويتية على عكس الفئات العمرية الأصغر ذات القدرة على التأقلم مع الظروف العمل السائدة.

على خلاف ذلك وجدت الباحثة أن الدراسة التي قام بها الخليفة زياد سعيد (2008) في دراسته حول الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، بحيث وجد أن الفروق كانت لصالح الأصغر سنا أي أن الأصغر سنا أكثر ادراكا ووعيا بالانضباط كأحد سمات الثقافة التنظيمية السائدة في كلية القيادة والأركان نظرا لأن الأصغر سنا في الغالب يحمل رتبة عسكرية أقل وبالتالي يتحتم عليه التقيد بالانضباط سواء عند التعامل مع الرتب الأعلى أو في جميع سلوكياته داخل كلية القيادة والأركان، بالإضافة إلى أنهم لا يملكون الخبرات التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المعوقات الفعلية التي تؤثر على مستوى أداءهم الوظيفي.

مناقشة الفرضية الفرعية السابعة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال المتزوجين:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 37 - إلى عدم وجود فرق بين العزاب والمتزوجين من حيث فعالية الأداء، وهذا يعني أن كل من المتزوجين والعازبين يبذلون جهدا متشابها في تطوير أداءهم الوظيفي، فهم يتركون مشاكلهم العاطفية ووضعياتهم على حدى فيما يتعلق بالعمل، وذلك يتطابق مع ما وجدته عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى

الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية بحيث وجد أنه لا يوجد فرق يعزى الى الحالة العائلية لأن هناك تقارب في المستوى الثقافي بين أفراد العينة المتزوجين وغير المتزوجين.

والنتيجة نفسها توصل إليها الخليفة زياد سعيد (2008) في دراسته حول الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، بحيث وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ضباط القيادة والأركان حسب الحالة العائلية لأنهم وباختلاف حالتهم العائلية إلا أن لهم رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية التي لها دور في رفع مستوى الأداء.

مناقشة الفرضية الفرعية الثامنة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال ذوي مستوى جامعي:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 38 - إلى أنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك لصالح العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي، بحيث أن المستوى الجامعي هو الذي يساهم في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية العمال كما أنه يوجه سلوكياتهم التي تمكنهم من تحقيق أداء متميز، فإذا كانت تلك القيم التي يحملونها تتعارض مع ما هو سائد في المجتمع الصناعي لإنتاج الاسمنت فإن ذلك سيؤثر على أداءهم الوظيفي، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه الدولية فهد يوسف (2007) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية بحيث تبين أن هناك فرق وذلك لصالح حاملي الشهادات العليا وذكر أن ذلك يعود إلى أنهم يحتاجون إلى ظروف عملية تتناسب ومؤهلاتهم وبالتالي فمن الضروري أن يتأثر أداءهم بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية الكويتية.

والنتيجة نفسها توصل إليها الخليفة زياد سعيد (2008) في دراسته حول الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، بحيث وجد أن توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ضباط القيادة والأركان تعزى إلى المؤهل العلمي لأن لديهم رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل التي تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الأداء.

كما أن الدراسة التي قامت بها جواد محمد (2011) حول واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تبين أن وجود قاعدة علمية جيدة للموظف تنعكس في ثقافة المنظمة بحيث تكون مداركه وآفاقه قادرة على استيعاب الثقافة الحالية للمنظمة وتقييمها وتدعيمها وتطويرها بطريقة تخدم مصلحة المنظمة وتراعي البيئة الداخلية والخارجية.

على خلاف ذلك فإن الدراسة التي قام بها عكاشة أسعد (2008) حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبين أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال تعزى للمؤهل العلمي لأن هناك تقارب في المستوى الثقافي بين أفراد عينة الدراسة.

كما وجدت الباحثة أن النتيجة نفسها توصل إليها سميع زيد صالح (2009) من خلال دراسته التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية بحيث نفي وجود فرق دال احصائيا بين الموظفين يعود إلى المستوى التعليمي.

مناقشة الفرضية الفرعية التاسعة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 05 سنوات وأقل:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 40 - إلى وجود فرق بين فئات سنوات الاقدمية من حيث فعالية أداء العمال، وذلك لصالح العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 26-35 سنة بحيث نجد أن من لهم سنوات أقدمية أقل ليست لديهم الممارسة المهنية التي تجعلهم يبذلون مجهودات معتبرة في أداء مهامهم، كما يكون لديهم نوعا من عدم التكيف مع سياسات المؤسسة، في حين نجد أن العمال ذوي سنوات أقدمية أكبر تكون لديهم دراية بأساليب وطرق العمل والنظام الداخلي للمؤسسة والقدرة والمهارة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية عاليتين، ولديهم أيضا الخبرة التي تمكنهم من التأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث بالمؤسسة.

وذلك يتطابق مع ما توصل إليه الخليفة زياد سعيد (2008) في دراسته حول الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، بحيث وجد أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ضباط القيادة والأركان حسب سنوات الأقدمية وذلك لصالح الفئة من 05 سنوات أقدمية إلى الأقل من 15 سنة أقدمية، وذلك لأن الأقل خبرة هم الأقل وعيا وإدراكا

للمعوقات التنظيمية التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، كما أن خبرتهم القليلة لا تساعدهم في إدراك ذلك عكس من هم الأكثر خبرة لأن الأقدمية في العمل قد تزيد من انتماءهم الوظيفي بدرجة تجعلهم يجيدون التعامل مع المعوقات التنظيمية التي تؤثر في مستوى أداءهم الوظيفي.

والنتيجة نفسها توصل إليها سميع زيد صالح (2009) من خلال دراسته التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية بحيث وجد أن هناك فرق دال احصائياً بين العمال وذلك لصالح لمن مضى على أقدميتهم أقل من سنتين وذلك راجع إلى سببين:

- إما لعدم إدراكهم التام لأبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة الذي يعود لقصر فترة عملهم في المنظمة.
 - أو تحيزهم لصالح المنظمة وذلك لحدثة انضمامهم إليها وتحسبا لأي إجراء قد تتخذه المنظمة بحقهم.
- وذلك عكس لمن أقدميتهم أكبر بحيث هم أكثر إدراكا ووعيا لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأقل تحيزا عند تقييمهم لها.

وتتفق معه جواد محمد (2011) من خلال دراسة قامت بها حول واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، بحيث وجدت أن الفروق لصالح من لهم أقدمية 10-14 سنة بحيث ترى أن الموظف الذي يمتلك خبرة طويلة من العمل نسبيا في البلدية ضمن عينة الدراسة أصبحت ثقافته منسجمة نسبيا مع ثقافة البلدية التي يعمل بها، بحيث يتكون لديه تصورات مستقبلية للكيفية التي يجب أن تكون عليها ثقافة المؤسسة وتكون مرتبطة بالخطط الاستراتيجية لتلك البلدية.

في حين وجدت الباحثة أن الدراسة التي قام بها الدويلة فهد يوسف (2007) حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية تبين أنه يوجد فرق بين العمال وذلك لصالح الفئة الأكثر من 15 سنة، وذلك يتفق مع ما توصل إليه بالنسبة لتأثير متغير العمر على أداء العاملين.

على خلاف ذلك وجدت الباحثة أن الدراسة التي قام بها عكاشة أسعد (2008) حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبين أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تعود إلى الخبرة المهنية.

مناقشة الفرضية الفرعية العاشرة وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث فعالية الأداء لصالح العمال الاطارات:

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم - 42 - إلى أنه يوجد فرق بين العمال من حيث فعالية الأداء باختلاف الصنف المهني وذلك لصالح العمال الإطارات، وهذا يعني أن أداء أفراد عينة الدراسة يختلف باختلاف مستوياتهم الوظيفية لأنه من المعروف أن الإطارات لديهم قدرات ومهارات تجعلهم قادرين على إدراك مشاكل العمل والتغلب عليها وتحقيق أداء أفضل كما وأنهم يتمتعون بامتيازات يقدمها المجمع لهم كحصولهم الحصري على الأنترنت، وكذا عدد الدورات التكوينية التي يخضعون لها، خصوصا في اطار المشاريع المستقبلية.

على خلاف ذلك نجد أن الدراسة التي قام بها عكاشة أسعد (2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، تنفي وجود فروق بين العمال من حيث فعالية الأداء باختلاف الصنف المهني وذلك راجع إلى أن هناك توافق في القيم الثقافية المكتسبة لدى العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم للمتغيرات التنظيمية داخل بيئة العمل والتي تزيد من كفاءة أداءهم.

مناقشة الفرضية الفرعية الحادية عشر لا تتوافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة:

تشير النتائج المتحصل عليها أن التوقعات التنظيمية تنحصر في:

أولاً: بالنسبة لتوقعات العاملين من المؤسسة: فوجدت الباحثة أن نظرتهم لتلك التوقعات تختلف من فرد لآخر فالبعض يتوقع تطوير كفاءاتهم وتحسين ظروف العمل والبعض الآخر يتوقع تحسين الدخل الفردي والزيادة في الرواتب والمنح والعلاوات وهكذا وذلك حسب رغبة كل واحد منهم واحتياجاته من المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة لتوقعات المشرفين من العاملين: وجدت الباحثة أن المشرفين لديهم توقعات نحو مرؤوسيهـم فالبعض يتوقع منهم تحمل المسؤولية، الالتزام بقواعد العمل والبعض الآخر يتوقع وجود روح التعاون بين العمال والحفاظ على العلاقات بينهم وهكذا وذلك حسب رغبات كل رئيس. وبالتالي تجد الباحثة أن توقعات العاملين من المؤسسة لا تتوافق مع ما يتوقعه المشرفون من العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت .

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية عشر تختلف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزمانة مع توقعات بعضهم البعض:

لقد أشارت النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم (44) أن المؤسسة لا تلتزم بتوقعات العاملين بالمجمع لصناعة الاسمنت وذلك بنسبة 55.55% مقارنة بالنسبة الضئيلة التي تؤكد على أن المؤسسة تلتزم بتلك التوقعات، مما يعني ذلك أن العاملين بالمجمع إذا لم تتحقق توقعاتهم من المؤسسة فإن ذلك سينعكس سلباً على أداءهم الوظيفي.

كما أن النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم (45) تبين أن نسبة التزام العاملين بهذه التوقعات متوسطة بحيث تقدر بـ: 46 %، مما يعني ذلك أن هناك بعض من العاملين لا يلتزمون بتوقعات مشرفيهـم وذلك إما لعدم جديتهـم في العمل أو أن المؤسسة لا تقوم بتحفيـزهم وتطوير ذواتهم ولا تراعي متطلباتهم واحتياجاتهم مما ينعكس سلباً على أداءهم الوظيفي.

وبالتالي فإن الباحثة ترى بأنه ينبغي أن يكون هناك تجانس بين توقعات العاملين والرؤساء لضمان أداء جيد يعود بالفائدة على الطرفين، وذلك يتفق مع ما وجدته عكاشة أسعد (2008) في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحيث وجد بأنه من الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين الموظف وإدارة الشركة، بحيث يلبي كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات الآخر، بحيث تنعكس التوقعات الإيجابية فيما بينهما على مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركة، وذلك يتطابق مع النتيجة توصل إليها طالب منير (2011) في دراسته التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بحيث وجد أن التوقعات التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي والرضا عن أسلوب ونمط القيادة الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

والنتيجة نفسها توصل إليها النصور مروان محمد (2012) في دراسته حول دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، بحيث وجد أن للتوقعات التنظيمية دور في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

خاتمة:

لقد تبين من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي: أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدرا للنجاح والتميز فتتيح له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وذلك بالاعتماد على الثقافة التنظيمية السائدة، فهي تعد من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، ومن خلالها تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك العمال نحو الأداء المطلوب، كما أن لها مساهمات عديدة، فهي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين بها، وهو ما يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد، تساهم بشكل فعال في تحقيق الاندماج والانتماء للمنظمة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف الفردية المسطرة، ومنه تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

كما اتضح من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات تساعد على التطور والرقى مثل: احترام الوقت والانضباط في العمل، إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع، عدم توفير مجال الحرية للعمال، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم فكل هذه العوامل تعتبر عائقا رئيسيا في وجه تحقيق أداء متميز.

وانطلاقا من هذه النتائج أدرجت الباحثة مجموعة من توصيات عملية وأخرى علمية سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، تتقدم الباحثة بجملة من التوصيات (عملية وعلمية) التالية:

أ- التوصيات العملية:

- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين والحد منها ووضع خطط للتغلب عليها.
- توجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل، وتدعيم درجة الاحساس بالمسئولية والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المجمع لإنتاج الاسمنت من خلال التطوير والتحديث للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية.
- العمل على توضيح الأنظمة المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت، لأنه كلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما ساعد على تأسيس لثقافة تنظيمية قوية.
- تسهيل الاجراءات والسياسات المتبعة في المجمع لإنتاج الاسمنت والعمل على تغييرها من حين لآخر لمواكبة التطورات الحديثة.
- العمل على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتقها تأسيس ثقافة تنظيمية وناجحة كونها يقع على عاتقها استقطاب الموظفين الجدد، والتعنين، والترقية وغيرها.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى العمال والسماح لهم بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما يساهم في تدعيم قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.
- ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال على تقديم أداء مرض.

- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العمال، لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي يستطيع مواكبة المتغيرات الجديدة.

ب- التوصيات العلمية:

- اجراء دراسات أخرى تتناول أبعاد أخرى من أبعاد الثقافة التنظيمية التي لم تتطرق إليها الباحثة في هذه الدراسة ومدى تأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي.
- إجراء دراسات أخرى للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

- 1- أبو السعود، محمد أحمد. (2004). *الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين*. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 3- أبو شيخة، نادر محمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية - عمان: دار صفاء*.
- 4- أبو قحف، عبد السلام. (2002). *إدارة الأعمال الدولية*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 5- أحمد، مصطفى فاروق وعباس، إبراهيم محمد. (2007). *الأنثروبولوجيا الثقافية*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- 6- أصيل، فوزي عبد الرحمن. (2000). *طرق اختيار و تقييم الموظفين*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- 7- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. (2011). *معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses>
- 8- الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. (ط2). الأردن: دار المسيرة .
- 9- الخليفة زياد سعيد. (2007). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/.../m_as_20_2008.pdf

10- الدوسري، جاسم بن فيحان. (2007). *الثقافة التنظيمية في منظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة*. أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية. جامعة نايف: المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses>

11- الدولية، فهد يوسف. (2007). *أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة عمان. أنظر الموقع: <http://www.hrdiscussion.com>

12- الزعبي خالد يوسف محمد. (2008). *أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك*. [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. 22(1)، 3-59. راجع الموقع: http://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51722_21857.pdf

13- السالم، مؤيد سعيد. (2002). *تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام*. إريد: دار عالم الكتاب .

14- السكارنة، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. الأردن: دار المسيرة.

15- السيد الجندي، عادل والينا السعيد، عادل. (2007). *الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي و إدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية*. مجلة مستقبل التربية العربية. 13(7)، 9-130.

16- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*. [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة دمشق. 27(1+2)، 601-652. راجع الموقع:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy>

17- الصامل ناصر بن علي. (2011). *تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_2011_08.pdf17

18- الطائي، يوسف حجيم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. (2006). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل* - الأردن: دار الوراق.

- 19- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة. أنظر الموقع:
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis>
- 20- العتيبي، صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. الأردن: دار الحامد.
- 21- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي. (2005) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 24- الكردي أحمد. (د.ت). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. استخرج يوم (2013/06/21) من الموقع التالي: <http://kenanaonline.com>
- 25- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. (ط5). الأردن: دار وائل.
- 26- اللوزي، مرسي. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. (ط2). الأردن: دار وائل.
- 27- اللوزي، موسى. (2001). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل.
- 28- المرسي، محمد جمال الدين وثابت، عبد الرحمن إدريس. (2002). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 29 - المرسي، محمد جمال الدين. (2006). الإدارة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
- 30- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتبة العصرية.
- 31- المكاوي، علي محمد. (2007). الأنثروبولوجيا وقضايا الانسان المعاصر. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية: مصر.
- 32- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- 33- النسور، مروان محمد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك

الأرنية. [نسخة إلكترونية]. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 20(2)،

187-210. راجع الموقع: <http://www.iugaza.edu.ps.ar>

34 - الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. (ط2). الأردن: دار وائل.

35- أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

36- بروش، زين الدين وهدار، لحسن. (2007). *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في*

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. [نسخة إلكترونية]. أبحاث اقتصادية وإدارية. أنظر الموقع:

<http://www.univ-biskra.dz>

37- بلمقدم، فاطمة. (2010). *واقع تقويم الأداء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أساتذة الجامعة*.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران: وهران.

38- بلوط، حسن ابراهيم. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. لبنان: دار

النهضة العربية.

39- بلوم، السعيد. (2008). *أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية*. رسالة

ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري: قسنطينة. أنظر الموقع:

<http://bu.umc.edu.dz/opacar>

40- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). *الإدارة الاستراتيجية*. الأردن: دار المسيرة.

41- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار اليازوري.

42- بن عيشي، عمار. (2006). *دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب*. رسالة

ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة. الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04>

43- بوخدير، عمار. (2006). *الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية*. مجلة

العلوم الانسانية. (26)، 55-69.

44- بوعطيط، جلال الدين. (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة

ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري: قسنطينة. أنظر الموقع:

<http://www.dc590.4shared.com>

45- بوياية، الطاهر محمد. (2003). *إطارات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية*. مجلة

العلوم الانسانية.

46- جواد محمد بدر، هدى. (2011). *واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات*

محافظة الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الخليل: غزة.
أنظر الموقع:

<http://www.home.birzeit.edu/library/uploaded.../abstract-ar.pdf>

47- حرحوش، عادل صالح والسالم، مؤيد سعيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. (ط3). الأردن: عالم الكتب الحديث.

48- حريم، حسين. (2009). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. الأردن: دار حامد .

49- حريم، حسين. (2009). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. (ط 2). الأردن: دار حامد.

50- حمداوي، وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.

51- درة، عبد البارى إبراهيم. (2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

52- درة، عبد البارى ابراهيم والصباغ، زهير نعيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

53- راوية، محمد حسن. (2001). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

54- رضا حاتم علي حسن. (2003). *الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

أنظر الموقع: <http://bibliothequenaimiabelkader.files.wordpress.com>

55- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2006). *الثقافة - دراسة في علم الاجتماع الثقافي*-. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

56- سالم، إلياس. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة. راجع الموقع التالي:

<http://drber.com/d/2e447fc78e55460a9ca3ffc8ff3cb01a/files.pdf>

57- شامي، صليحة. (2010). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء للعاملين*. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة: بومرداس. أنظر الموقع التالي:

<http://bu.umbb.dz/ressources-electroniq/theses-n>

58- سميع، زيد صالح. (2009). *أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال. جامعة حلوان: اليمن. أنظر الموقع:

<http://alhadidi.files.wordpress.com>

59- طالب، منير إبراهيم أحمد. (2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الأزهر: غزة. أنظر الموقع:

<http://library.iugaza.edu.ps>

60- عباس، محمد سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية. (ط 2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

61- عبد الرحمن، نورة. (2011/01/28). الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي.

استخرج يوم (2012/11/22) من الموقع التالي: <http://www.nouralrasheed.com>

62- عبد القادر، عبد الله وآيت قاسي، ذهبية. (2009). الثقافة والاتصال بين الحتمية والواقع والهوية. مجلة التدوين. (1)، 63-65.

63- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة

الهوية التنظيمية. [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية. 26(2)، 119-156. أنظر الموقع:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy>

64- عدون، دادي ناصر. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية.

65- عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - (ط2). الأردن: دار وائل.

66- عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية: غزة. أنظر الموقع:

<http://library.iugaza.edu.ps/Thesis1.aspx>

67- عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الادارة المعاصرة. الأردن: دار صفاء.

68- عيد، رمضان وهيبية، حسام. (2004). الثقافة التنظيمية ومناخ الابداع في المؤسسات التعليمية في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية. 10(32)، 09-57.

69- غانم، عبد الله عبد الغني. (2006). الانثروبولوجيا الثقافية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- 70- غيات، بوفلجة. (2005). *تحولات ثقافية*. وهران: دار الغرب .
- 71- غيات، بوفلجة. (2006). *التربية من أجل الفعالية*. وهران: دار الغرب .
- 72- غيات، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري*. (ط3). وهران: دار الغرب.
- 73- كشرود، عمار. (2007). *معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة*. لبنان: دار النهضة العربية .
- 74- لصف، رضا. (2010). *علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة*. رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران: وهران.
- 75- ماهر، أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 76- مشعلي بلال. (2011). *دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال*. رسالة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة فرحات عباس: سطيف. أنظر الموقع: <http://www.univ-ecosetif.com>
- 77- مصباح، العامر. (2010). *المدخل الى الأنثروبولوجيا*. القاهرة: دار الكتاب الحديث .
- 78- مصطفى، أحمد سيد. (2000). *السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة*. (د. ب): (د. ن).
- 79- مرسي، بدر عيد يحي. (2007). *أصول علم الانسان: الأنثروبولوجيا*. الجزء الأول. الاسكندرية: دار الوفاء.
- 80- موفق، حديد. (2000). *الإدارة العامة*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 81- ناجي، جواد شوقي. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. الأردن: دار الحامد.
- 82- ناصر، كريم علي والدليمي، أحمد محمد مخلف. (2009). *علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 83- نظمي، شحادة. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 84- نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 85- هاينز، ماريون. (2004). *إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال*. (مرسي محمد والصباغ زهير مترجمان). الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- 86- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992). *أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة المكتبات سابك*. مجلة الإدارة العامة. (74)، 07-28.

87- يزغش، محمد. (2007). *الثقافة المهنية في الفكر الحديث*. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر: بسكرة. أنظر الموقع: www.univ-biskra.dz/fac

ثانيا بالغة الأجنبية:

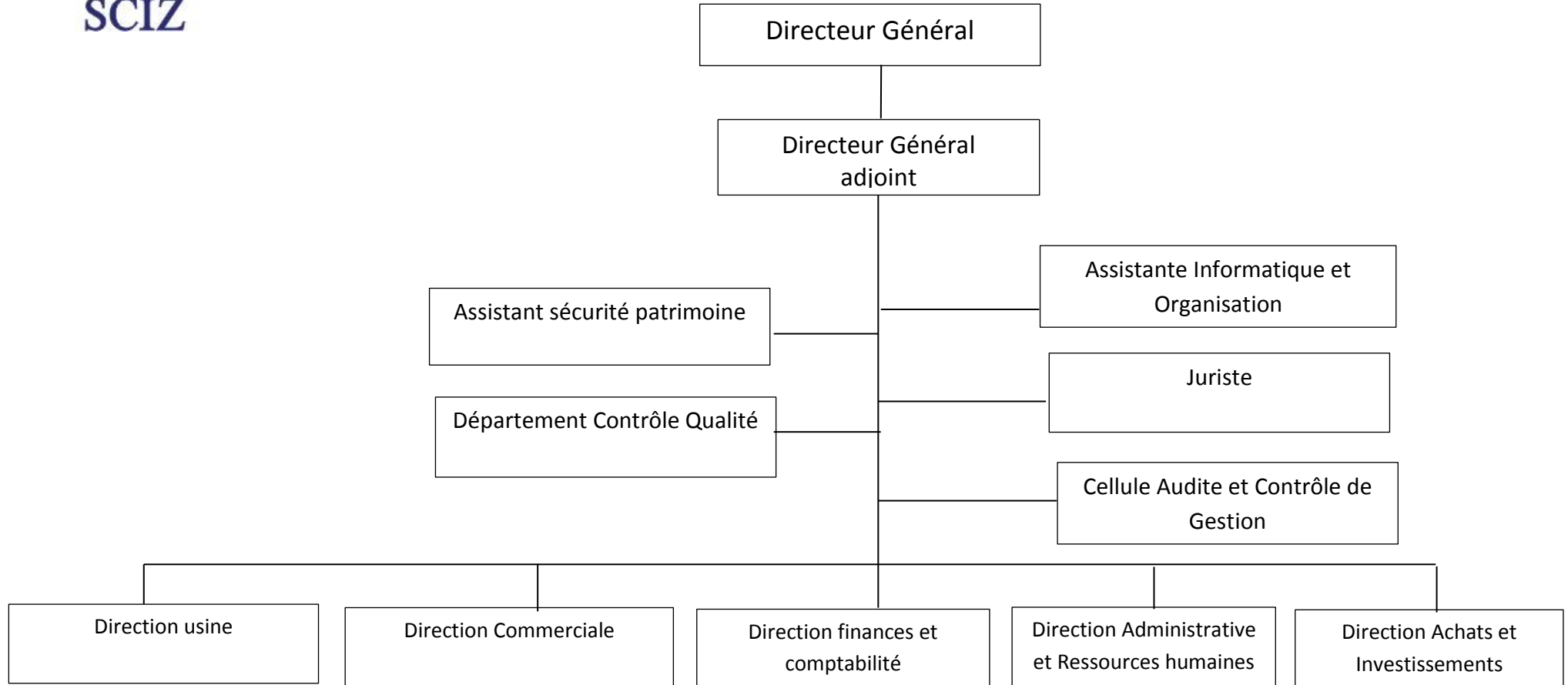
- 1- Abdu Rashid, Md Zabid & Sambasivan, Murali & Abdu Rahman, Azmawani.(2004).The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", Leadership & organizational Development Journal. 25 (02).161-179. Récupéré de : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410719>
- 2- Barabel, M. (2010). *Manageor : Les meilleures pratiques du management*. (2^e éd). Paris: Dunod.
- 3- Batal, C. (2000) .*La gestion des R,H dans le secteur Public*. (2^e éd). Paris : Editions d'organisation.
- 4- Bussinault, C et Pretet, M. (2006).*Economie et gestion de l'entreprise*. (4^e éd). Paris :Librairie de Vuibert.
- 5- Bressy, G et Konkuyt, C. (2008).*Management et économie des entreprises*. (9^e éd). Paris : Édition Dalloz.
- 6- Candau, P. (1989). *Mesurer la performance social de l'entreprise* article dans *l'enjeu humain de l'entreprise*. CEPP.
- 7- Claude, L et Claude Loucher et Jean-Pierre, R. (2006). *Management des organisations*. Paris : Édition d'organisation.
- 8- Claude, L. (2012).*Introduction à la psychologie du travail et des organisations – concept de base et applications*. (2^e éd). Paris : Édition Armand Colin .
- 9- COZE et Annie-Claude, P.(2006).*La culture d'entreprise*. Récupéré de : <http://www.creg.ac-versailles.fr>
- 10- Dimitri, W .(2003).*Ressources humaines*. (2^e éd). Paris : Edition d'organisation .
- 11- French Wendell, L and Bell, J and Cecil, H and Zawacki Robert, A. (2005).*Organization Development And Transformation*.

- San Francisco: Irwin Mc Gaw – Hill.
- 12- Godelier, E. (2006) .La culture d'entreprise. Paris : Édition La Découvert .
- 13- Jones Gareth, R. (2007). Organizational Theory, Design, and Change, (5^e éd). New Jersey : Pearson Prentice-Hall Inc.
- 14- Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, International Journal of Human and Social Sciences. 5 (4). p.p. 219-225. Récupéré de : <http://www.waset.org/journals/ijhss/v5/v5-4-33.pdf>
- 15- Khelassi, R. (2010). L'économie d'entreprise contemporaine. Alger: Huma editions.
- 16- Lok ,P & Crawford ,J .(2003).The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. Australia : University of Technology, Sydney. Récupéré de <http://teaching.fec.anu.edu.au/MGMT7030/Organisational Culture and Leadership Style.pdf>
- 17- Mackenzie S and Padsakoff P, Fatter.(1996).Organizational Citizenship behavior and objective sales persons « performance » Organizational behavior and humain performance. 36 (1) 53-76.
- 18- Martory, B. (2001). Contrôle de gestion sociale. (3^e éd). Paris : Librairie Vuibert.
- 19- Martory, B et Crozet, D.(2005). Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Paris : Imprimerie Chirat .
- 20- Rojet, J et Chanute Véronique, S. (2009). Comportement Organisationnelle : Culture te organisation. Bruxelles : Éditions de Boeck université.
- 21- Scott, T and al. (2003). Does organisation culture influence healthcare performance?.Journal of health services research and policy.
- 22- Sekiou et autres. (2001) .Gestion des ressources humaines. (2^eéd). Bruxelles: Éditions de Boeck.

الملاحق



الملحق رقم - 01 - يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر S.C.I.Z باللغة العربية



الملحق رقم - 02 - يبين الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر S.C.I.Z باللغة الفرنسية

الملحق رقم - 03 - يبين طلب تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة وهران

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

ماجستير: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع : طلب تحكيم الاستبيان:

الأستاذ :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أنا الطالبة: **فاضل فايزة**، أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي، وهذا في إطار تحضير رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، مشروع التنمية البشرية وفعالية الأداءات بعنوان " **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال**" بإشراف كل من :

- أ. د : غيات بوفلجة .

- د : بزايد نجاة .

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها تعد عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، حيث تذهب بعض الدراسات إلى اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، ويعتمد ذلك (نجاح المنظمة) على أداء الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة والذي يتأثر بدوره بالقيم الثقافية والمعتقدات السائدة في المؤسسة. وعلى ضوء ذلك قمت بطرح الأسئلة التالية:

* هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال؟ وتفرعت منها أسئلة فرعية:

* هل هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية و أداء العمال؟.

* هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنظمة والقوانين و أداء العمال؟.

* هل هناك علاقة ارتباطية بين الاجراءات و السياسات المتبعة و أداء العمال؟.

* هل هناك علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية و أداء العمال؟.

وعلى ضوء الأسئلة المطروحة قمت بصياغة الفرضيات التالية:

* هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العمال. وانبثقت منها فرضيات جزئية:

* هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأداء العمال.

* هناك علاقة ارتباطية بين الأنظمة والقوانين وأداء العمال.

* هناك علاقة ارتباطية بين الاجراءات والسياسات المتبعة وأداء العمال.

* هناك علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وأداء العمال.

وتمثلت التعاريف الاجرائية فيما يلي:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القواعد والقيم والاعتقادات التي يشترك بها أفراد العاملين بالمؤسسة.

الأداء: هو نتيجة النشاط الذي يقوم به العامل سواء كان النشاط فكري أو عضلي.

فعالية الأداء: هو إنجاز مهمة بطريقة خالية من الخطأ من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها

ولقد استخدمت الطالبة الباحثة " مقياس ليكرت " الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة). وتضمن الاستبيان متغيرين:

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية، ويحتوي على 04 أبعاد:

- بعد القيم التنظيمية: هي قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .

- بعد السياسات والإجراءات: هي الاجراءات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة في تسيير شؤونها .

- بعد الأنظمة والقوانين: هي القوانين التي تعتمد عليها المؤسسة لتسيير مصالحها.

- بعد المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

- بعد التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه العامل من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من العامل، وكان على شكل سؤال

مفتوح.

والمتغير الثاني: فعالية الأداء ، و يحتوي على 03 أبعاد:

- بعد القدرات والمهارات : الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين.

- بعد الجهد : هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- بعد إدراك الدور: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فمن خلال فهم

الدور يكون هناك أداء فعال في العمل.

أرجو من سيادتكم تحكيم هذا الاستبيان من حيث القياس والوضوح.

أولا : الثقافة التنظيمية:

البعد الأول: القيم التنظيمية						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات العمل .
						02 تهتم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية باستمرار .
						03 تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة المبتكرة التي أقدمها .
						04 تعتبر المؤسسة أن المورد البشري من أهم الموارد الموجودة .
						05 المؤسسة تشجع العمال على الابداع والابتكار .
						06 يلتزم العمال بمواعيد العمل الرسمية .
						07 يهتم العمال بأهمية الوقت لإنجاز المهام .
						08 يحافظ العمال على العلاقات التي تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام .
						09 يحافظ العمال باستمرار على ممتلكات المؤسسة مما يساهم في تطويرها .
						10 يتحمل العمال الضغوطات والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها .
البعد الثاني: السياسات والاجراءات						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 السياسات و الإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة .
						02 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة على انجاز الأعمال بكفاءة و فعالية
						03 توفر السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ المهام .
						04 العمال على علم بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة في هذه المؤسسة .
						05 تتماشى السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طبيعة عملي .
						06 تشجعي السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة على الابداع في عملي .
						07 تتوافق السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طموحاتي في العمل .
						08 يساهم العمال في وضع سياسات واجراءات المؤسسة .
						09 يلتزم العمال في وضع السياسات وإجراءات العمال المعتمدة بهذه المؤسسة .
						10 تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة .
البعد الثالث: الأنظمة والقوانين						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 يتم انجاز البرامج والخطط طبقا لنصوص القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة
						02 يتم تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الموارد البشرية .
						03 تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الصراعات .

04	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة في تطوير الأداء المؤسسي.					
05	طبيعة القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة تسهل من انجاز المهام بفعالية.					
06	العمال على علم بطبيعة القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة.					
07	توفر الأنظمة والقوانين المعمول بها مجالاً لتفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.					
08	يساهم العمال في وضع الأنظمة والقوانين لهذه المؤسسة.					
09	تسهل الأنظمة والقوانين المعمول بها من انجاز العمل واتقانه.					
10	يوجد التزام واضح من قبل العمال على تطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة.					
البعد الرابع: المعتقدات التنظيمية						
الوضوح		القياس			العبارة	
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعاً ما	تقيس	
						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07
						08
						09

البعد الخامس: التوقعات التنظيمية:

ما هي توقعاتك من المؤسسة ؟

.....

.....

.....

إلى أي مدى تلتزم المؤسسة بتلبية هذه التوقعات ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

ما هي توقعاتك من العمال كمشرف ؟

.....

.....

.....

إلى أي مدى يلتزم العمال بتلبية هذه التوقعات ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

ثانيا : فعالية الأداء :

البعد الأول : القدرات والمهارات						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 تساعدني مهاراتي على أداء مهام وظيفتي .
						02 أستعين بزملائي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل .
						03 لدي القدرة على تحمل المسؤولية لإنجاز ما يكلف لي من أعمال.
						04 وظيفتي الحالية تحد من قدرتي على الابداع و الابتكار في العمل.
						05 أجد أن الوقت لا يساعدني على إنجاز المهام الموكلة إلي
						06 أشعر أن قدراتي غير مستغلة جيدا .
						07 تزعجني المواقف الطارئة التي تواجهني .
						08 أبادر بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء.
						09 طبيعة عملي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي .
البعد الثاني : الجهد						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 أبذل جهدا كافيا في إنجاز المهام الموكلة إلي .
						02 كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم .
						03 أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
						04 طبيعة الأعمال الموكلة إلي صعبة و معقدة.
						05 المهام التي توكل إليّ تفوق قدراتي
						06 طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والانتباه .
						07 أستهلك كل قواي لإنجاز المهام في الوقت المحدد .
						08 تنهكني الأعمال التي أقوم بها .
البعد الثالث : إدراك الدور						
الوضوح			القياس			العبارة
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس	
						01 لدي علم بطبيعة الأعمال الموكلة إليّ.
						02 دوري في المؤسسة واضح .
						03 أتفادى المواقف الغامضة في منصب عملي .
						04 المعلومات التي أملكها غير كافية للقيام بعملية على أكمل وجه
						05 أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالية .
						06 ألتزم بالتعليمات في إنجاز العمل .
						07 مسؤولياتي وصلاحياتي محددة لإنجاز المهام التي تكلف لي
						08 الأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها واضحة .

الملحق رقم -04 - يبين أداة الدراسة

استبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، مشروع التنمية البشرية وفعالية الأداءات بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك. مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة وأخرى صحيحة، ولن تستخدم النتائج إلا لغرض البحث العلمي فقط، والتحليل يتم في سرية تامة.

وشكرا على تفهمكم وتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية :

الجنس: أنثى ذكر

السن: 25 وأقل 26 - 35 سنة 36 - 45 سنة 46 - 55 سنة

أكثر من 55 سنة

الحالة المدنية: أعزب (باء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

سنوات الأقدمية: 05 سنوات وأقل 6-15 سنة 16-25 سنة 26-35 سنة

الصف المهني: منفذ متحكم إطار

أولا : الثقافة التنظيمية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تعطي المؤسسة للعمال حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير العمل .	01
					تهتم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية باستمرار .	02
					تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة المبتكرة التي أقدمها .	03
					تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للعمال .	04
					يلتزم العمال بمواعيد العمل الرسمية .	05
					يهتم العمال بأهمية الوقت لإنجاز المهام .	06
					يحافظ العمال على العلاقات التي تستند الى مبدأ التعاون و التكامل في انجاز المهام	07
					يحافظ العمال باستمرار على ممتلكات المؤسسة مما يساهم في تطويرها .	08
					يتحمل العمال الضغوطات من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها .	09
					السياسات في هذه المؤسسة واضحة .	10
					الإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة واضحة .	11
					تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة على انجاز الأعمال بكفاءة و فعالية	12
					توفر المؤسسة من خلال سياساتها و اجراءاتها مناخ ملائم لتنفيذ المهام .	13
					لدي علم بطبيعة السياسات المعتمدة في هذه المؤسسة .	14
					لدي علم بطبيعة الإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة .	15
					تتماشى السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طبيعة عملي .	16
					سياسة المؤسسة و اجراءاتها تشجعني على الابداع .	17
					تتوافق السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة مع طموحاتي المهنية .	18
					أساهم في وضع سياسات وإجراءات في هذه المؤسسة .	19
					ألتزم بالسياسات وإجراءات العمل المعتمدة بهذه المؤسسة .	20
					تساعدني السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسة في تعزيز انتمائي لها	21
					يتم انجاز البرامج والخطط طبقا لنصوص القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة .	22
					تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة الموارد البشرية .	23
					تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة النزاعات ..	24
					تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة في تطوير أداء المؤسسة .	25
					طبيعة القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة تسهل من انجاز المهام .	26
					لدي علم بطبيعة القوانين واللوائح المعمول بها .	27
					توفر الأنظمة والقوانين المعمول بها في هذه المؤسسة مجالا لتفويض السلطة .	28
					أساهم في وضع الأنظمة والقوانين لهذه المؤسسة .	29
					ألتزم بتطبيق القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة	30
					أعتقد أن حسن علاقات العمل بين الأقسام والدوائر مهم لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام .	31
					توجد قنوات مشتركة بين العمال بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .	32
					أفضل لو أن نظام الاتصال المتبع يتيح لي حرية أكبر في تبادل الأفكار بين مختلف المستويات .	33
					يعتقد العمال بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم .	34
					أعتقد أن الرضا المهني يساهم في انجاز المهام بالكفاءة و الجودة المطلوبة .	35
					توجد قنوات مشتركة بين المشرفين بأن يلتزم العمال بمواعيد العمل .	36
					يفضل المشرفون لو تنجز الأعمال في الوقت المحدد .	37
					هناك أفكار مشتركة لدى المشرفين بأن يقوم العامل بكافة مهامه طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية .	38

ما هي توقعاتك من المؤسسة ؟

.....

إلى أي مدى يلتزم المؤسسة بتلبية هذه التوقعات ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

ما هي توقعاتك من العمال كمشرف ؟

.....

إلى أي مدى يلتزم العمال بتلبية هذه التوقعات ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

ثانيا : فعالية الأداء :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العـبـارة	
					تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي .	01
					أستعين بزملائي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل .	02
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية إنجاز ما أكلف به من أعمال.	03
					وظيفتي الحالية تحد من قدرتي على الإبداع و الابتكار في العمل .	04
					المهام الموكلة لي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي .	05
					تساعدني مهاراتي في ادارة الوقت على انجاز المهام في الوقت المحدد .	06
					أشعر أن قدراتي غير مستغلة جيدا .	07
					تزعجني المواقف الطارئة التي تواجهني .	08
					أبادر بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء .	09
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد التي أمتلكها أثناء الوظيفة.	10
					أبذل جهدا كافيا في انجاز المهام الموكلة إلي .	11
					كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم .	12
					طبيعة الأعمال الموكلة إلي صعبة و معقدة.	13
					المهام التي توكل الي تفوق قدراتي .	14
					طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز والانتباه .	15
					أستهلك كل قواي لإنجاز المهام في الوقت المحدد .	16
					تتهكني الأعمال التي أقوم بها .	17
					لدي علم بطبيعة الأعمال الموكلة إلي .	18
					دوري في المؤسسة واضح .	19
					أتفادى المواقف الغامضة في منصب عملي .	20
					ألتزم بالتعليمات في انجاز العمل .	21
					أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالية .	22
					مسؤولياتي وصلاحياتي محددة لإنجاز المهام التي أكلف بها .	23
					الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها واضحة .	24

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية أداء العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبيان كأداة لجمع المعطيات، وهو يحتوي على 62 فقرة مقسم في متغيرين: متغير الثقافة التنظيمية ومتغير فعالية الأداء، وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأبعاد، ولقد تم تطبيقه على عينة مكونة من 174 عاملاً تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة المكون من 565 عاملاً. وللتأكد من فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الاحصائي الوصفي، والاحصاء الاستدلالي معتمدة في ذلك على البرنامج الاحصائي SPSS. 20، ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الإجراءات والسياسات المتبعة، الأنظمة والقوانين المعتمدة، المعتقدات التنظيمية) وفعالية أداء العمال، وجود فرق دال إحصائياً بين العمال من حيث فعالية الأداء وذلك لصالح الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة، ولصالح ذوي المستوى الجامعي، ولصالح العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة، ولصالح فئة الاطارات المسيرة، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين العمال من حيث فعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس ومتغير الحالة المدنية، لا تتوافق توقعات العمال مع توقعات المشرفين، وتختلف درجة التزام كل من المشرفين والعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة مع توقعات بعضهم البعض.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة؛ الثقافة التنظيمية؛ القيم؛ القيم التنظيمية؛ المعتقدات التنظيمية؛ الاطارات المسيرة؛ الأداء الوظيفي؛ الفعالية؛ العمال؛ المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة،

نوقشت يوم 07 ماي 2014