

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: حوكمة المنظمات



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير: تخصص حوكمة المنظمات بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة SCIS

تحت إشراف الأستاذ:

■ عيدود محمد فوزي

من إعداد الطالبين:

■ بن علي عبد الحق.

■ قاسمي محمد العربي

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

الأستاذ: عيدود محمد فوزي..... مشرفاً ومقرراً

.....

السنة الجامعية: 2017/2016

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين , نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع , ونرجو حسن الختام والجزاء.

بسم الله الرحمن الرحيم:

(وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب)

سورة هود , آية (88).

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم **عيدود محمد فوزي** على تفضله وقبوله بالإشراف على مذكرتنا , وحسن التوجيه طيلة إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه أيضا بالشكر والتقدير إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم وقبولهم لمناقشة هذه المذكرة . وكذلك نشكر الطاقم العامل بمصنع الإسمنت بالحساسنة على حسن الإستقبال والمساعدة خلال إجراء العمل التطبيقي .

إليكم جميعا جزيل الشكر والتقدير ووفقنا الله وإياكم إلى كل ما فيه خير لنا ولكم إنشاء الله.

الإهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى آله وصحبه أجمعين.

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
وإلى كل الإخوة والأخوات.

وإلى جميع الأصدقاء والأحبة في الدراسة, وإلى كل من ساهم في هذا العمل.

إلى الذين إذا قالوا صدقوا وإذا صدقوا عملوا وإذا ما أحسنوا أخلصوا

دينهم لله..... لا يريدون جزاء ولا شكورا.....

الفهرس

الفهرس

I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
VIII	قائمة الأشكال:
IX	قائمة الجداول:
أ	مقدمة عامة
3	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأنواعها .
3	
3	المطلب الأول : نشأة ومفهوم الثقافة التنظيمية
3	الفرع الأول: نشأة الثقافة وتطورها
4	الفرع الثاني: المفهوم اللغوي والإصطلاحي للثقافة
7	الفرع الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية
9	الفرع الرابع: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها
10	الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
13	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع : أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
17	الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية :
22	الفرع الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها ونظرياتها وأبعادها

23

المطلب الأول : أهمية الثقافة التنظيمية 24

المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها 25

الفرع الأول : وظائف الثقافة التنظيمية 25

الفرع الثاني : طرق تقوية الثقافة التنظيمية 27

المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية ومحدداتها 28

الفرع الأول : نظريات الثقافة التنظيمية 28

الفرع الثاني : محددات الثقافة التنظيمية 30

المطلب الرابع : أبعاد الثقافة التنظيمية 31

المبحث الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها 32

المطلب الأول : آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية 33

المطلب الثاني : المحافظة على الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها 35

الفرع الأول : المحافظة على الثقافة التنظيمية 35

الفرع الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية 36

المطلب الثالث : إدارة الثقافة التنظيمية 37

المطلب الرابع : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة 38

الفصل الثاني: حول الأداء وتأثير الثقافة التنظيمية عليه 43**المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء 43**

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه 43

المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته 45

مطلب الثالث: أنواع و أبعاد الأداء 46

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء وخصائصه.	49
المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.	51
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها.	51
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية:	52
المطلب الثالث : مراحل وطرق التقييم.	53
المطلب الرابع: مشاكل التقييم وعلاجها.	57
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.	63
المطلب الأول: أثر التحفيز والرضا على أداء الأفراد:	63
المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:	66
المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:	68
الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في	
مؤسسة الإسمنت سعيدة.	73
المبحث الأول: نشأة الشركة وتطورها.	73
المطلب الأول: نشأة الشركة.	73
المطلب الثاني: موقع الشركة وهيكلها التنظيمي:	74
المبحث الثاني: تحليل البيانات والنتائج.	79
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.	79
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.	85
الوصف العام لمحاور الدراسة:	85
المحور الأول: القيم التنظيمية.	85
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية.	85

86.....	المحور الثالث: الأعراف التنظيمية
86.....	المحور الرابع: التوقعات التنظيمية
86.....	المحور الخامس: أداء الموارد البشرية
88.....	إختبار الصدق والثبات:
90.....	إختبار طبيعية التوزيع للمحاور:
90.....	إختبار التوزيع الطبيعي:
96.....	إختبار الإنحدار:
96.....	الانحدار ما بين كل محور دراسة وأداء الموارد البشرية:
101.....	اختبار الفرضيات:

105 الخاتمة العامة:

108 قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: المتغيرات المستقلة والتابعة ج
- الشكل رقم 2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية 12
- الشكل رقم 3 الثقافات الأساسية والفرعية للثقافة التنظيمية 21
- الشكل رقم 4 أهمية الثقافة التنظيمية 25
- الشكل رقم 5 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية 26
- الشكل رقم 6 الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها 35
- الشكل رقم 7 العوامل المؤثرة على الأداء 45
- الشكل رقم 8 يوضح مراحل عملية تقييم الأداء 54
- الشكل رقم 9 الموقع الجغرافي لمصنع الاسمنت الحساسنة 75
- الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي للشركة 76
- الشكل رقم 11 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس 80
- الشكل رقم 12 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن 81
- الشكل رقم 13 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية 82
- الشكل رقم 14 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة 83
- الشكل رقم 15 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة 83
- الشكل رقم 16 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة 84

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1 خصائص الثقافة التنظيمية القوية 19
- الجدول رقم 2 القياس المتدرج للأداء..... 55
- الجدول رقم 3 التغيير في عمال المؤسسة من السنوات 2001 حتى 2010 78
- الجدول رقم 4 تطور الإنتاج في الشركة من 1979 إلى 2013 بالأطنان..... 79
- الجدول رقم 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس 80
- الجدول رقم 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن 81
- الجدول رقم 7 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية..... 82
- الجدول رقم 8 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة 82
- الجدول رقم 9 الوصف العام لمختلف محاور الدراسة 85
- الجدول رقم 10 نتائج المحور الأول الخاص بالقيم التنظيمية 85
- الجدول رقم 11 نتائج المحور الثاني الخاص بالمعتقدات التنظيمية 85
- الجدول رقم 12 نتائج المحور الثالث الخاص بالأعراف التنظيمية 86
- الجدول رقم 13 نتائج المحور الرابع الخاص بالتوقعات التنظيمية..... 86
- الجدول رقم 14 نتائج المحور الخامس الخاص بأداء الموارد البشرية 86
- الجدول رقم 15 القيم العليا والدنيا والمتوسطة لكل محور من محاور الدراسة..... 87
- الجدول رقم 16 معامل Alpha cronbach's لجميع المحاور 88
- الجدول رقم 17 الارتباط 88
- الجدول رقم 18 قيمة ألفا كرونباخ في حالة إزالة كل محور من المحاور 89
- الجدول رقم 19 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة..... 90
- الجدول رقم 20 اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الأول القيم التنظيمية..... 91
- الجدول رقم 21 اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الثاني المعتقدات التنظيمية..... 92
- الجدول رقم 22 اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث الأعراف التنظيمية..... 93

- الجدول رقم 23 إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع التوقعات التنظيمية 94
- الجدول رقم 24 إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس: أداء الموارد البشرية 95
- الجدول رقم 25 نموذج الإنحدار الخطي ما بين تجميع المحاور ومحور أداء الموارد البشرية 96
- الجدول رقم 26 جدول ANOVA لاختبار الإنحدار بين تجميع المحاور ومحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية 96
- الجدول رقم 27 جدول معاملات الانحدار ما بين تجميع المحاور ومحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية 97
- الجدول رقم 28 نتائج anova لإختبار الإنحدار الخطي المتعدد 97
- الجدول رقم 29 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة 98
- الجدول رقم 30 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور القيم التنظيمية. 99
- الجدول رقم 31 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور التوقعات التنظيمية. 99
- الجدول رقم 32 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور المعتقدات التنظيمية. 100
- الجدول رقم 33 جدول الإنحدار 100
- الجدول رقم 34 جدول الإنحدار بين مختلف محاور الدراسة 101

المقدمة

العامّة

مقدمة عامة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما إنجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات , إن السعي الحديث لإكتساب مزايا تنافسية , تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي , ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن , جعل من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو.

حيث أظهرت الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أهمية دراسة المنظمات باعتبارها كيانا ثقافيا متميز , بمعنى أنها نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد , بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ , وبهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالهم على كفاءة وفعالية المنظمة .

إن المنظمات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات وإتجاهات وعادات وأفكار تكونت لديهم في بيئتهم , وهم يلتحقون بالمنظمة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها يقتسمها كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية , وهي بمثابة الثقافة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات , فهي إذن تحدد هويتها في المجتمع الذي يمثل بيئتها الخارجية , ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة يتوقف على كفاءة وفعالية العنصر البشري فيها , هذه الفعالية لا تتحدد فحسب بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية , بل وبدرجة إنتمائهم للمنظمة , فيتبنى الموظف قيمها حيث أنه يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضا , وبهذا المعنى يبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة , فمع الدرجات المرتفعة من الإنتماء التنظيمي يرتفع مستوى أداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ومعدل دوران العمل .

وكذلك من أهم سبل نجاح أي منظمة هو إيجاد أفراد قادرين على بذل المجهودات المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة , ولكي تضمن المنظمة تحقيق ولاء أفرادها وجب عليها وجود إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة وأفكار هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات , فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم , وذلك أن كفاءة وفعالية الأداء دلالة على قيم ومعتقدات الأفراد المتميزة .

تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات , كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل والعاملين , وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي ومستوى أدائهم وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة , فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس على سلبا على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف أدائهم ودرجة إنتمائهم , وعلى النقيض من ذلك , فإن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء الواجبات وترفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الإنتماء التنظيمي والأداء المتميز .

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات وتوفر لها المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان , والإستمرارية على تحسين مستوياتهم السلوكية بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء .

إشكالية البحث :

■ إدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء الموارد البشرية فهو من أهم المتغيرات التي يكون له تأثير مباشر بمستوى الثقافة السائدة في المنظمة , ومن هنا وفي ضوء ذلك فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث والتي تتبلور في السؤال الجوهرى التالي :

■ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ؟

ومن أجل تعميق الدراسة أكثر لابد من طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية , وماهي أنواعها ؟
- ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات أداء الموارد البشرية ؟
- كيف تحافظ الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية القوية الناجحة ؟

فرضيات البحث:

- الفرضية الأساسية:
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على أداء الموارد البشرية.
- الفرضيات الفرعية:

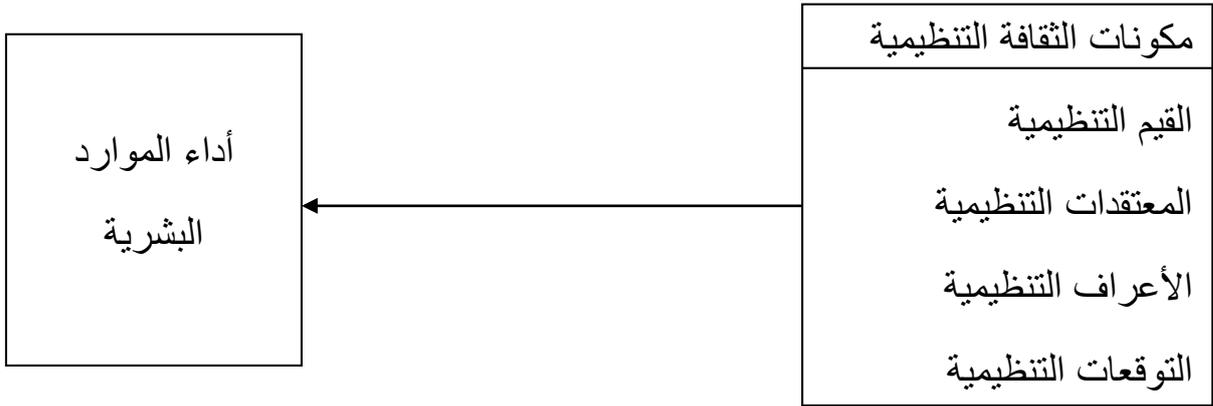
إنطلاقا من الإشكالية ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها في هذا البحث نضع الفرضيات التالية :-

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

نموذج الدراسة :

من خلال معطيات الجانب النظري لمتغيرات الدراسة , تم التوصل إلى تصميم النموذج كما هو موضح في الشكل التالي , والذي يشير إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .



الشكل رقم 1: المتغيرات المسقلة والتابعة

- ويمكن توضيح متغيرات النموذج المبينة في الشكل أعلاه كما يلي :
- **المتغير المستقل :** الثقافة التنظيمية بمكوناتها.
- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية

- **المتغير التابع :** أداء الموارد البشرية .

• أسباب إختيار الموضوع :

- يرجع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية , وتظهر كما يلي :

أ- الأسباب الموضوعية :

- تدهور مستويات الأداء بعض المؤسسات التي تعتبر مشكلة تعيشها العديد من المنظمات الجزائرية وهذا باعتبار مستويات الأداء بأنها لا تتميز بالثبات , وهذا التدهور راجع إلى وجود فجوات بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين فيها .
- نقص الدراسات التي تربط بين الجانبين الإقتصادي والإقتصادي (المعنوي والمادي) .

- تحسيس وتوعية المنظمات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة على أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وكذلك على الدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها , بإعتباره العنصر الفعال في المنظمة .
- التأكيد على ضرورة النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة والعاملين من خلال الإهتمام بها والمحافظة عليها .

ب – الأسباب الذاتية :

- يعد موضوع الثقافة التنظيمية ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات من جهة والعاملين من جهة أخرى وهو أيضا جدير بالدراسة .
- الإستمرارية في تحسيس الإداريين والباحثين بقيمة هذا الموضوع وضرورة الإهتمام والعمل به .
- إفادة المنظمات بأكثر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل القيام بالتغيير والتحسين المستمرين لمواكبة التطورات البيئية .
- الميول الشخصي إلى دراسة المواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية , لما لها من أهمية في حياة الأفراد من ناحية خاصة , والمنظمات بصفة عامة .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي :

- كون موضوع الثقافة التنظيمية مهم للمنظمات بإعتباره ينصب على العديد من الأبعاد الإجتماعية والثقافية والسيكولوجية للمنظمة , والتي يجب الإهتمام بها .
- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجيتها العامة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة بها حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف العاملين وتحفيزهم , وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها .
- تحليل سلوك وتصرفات العاملين ومعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم وفهم مختلف المشكلات ومصادر الصراعات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنسب الطرق .
- دراسة موضوع الثقافة يسمح للمسيرين في المنظمات بتنظيم العمل بطريقة أكثر إستجابة لإهتمامات وتطلعات العامل , مما يؤدي رفع كفاءتهم وطاقاتهم الإنتاجية .

أهداف البحث :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية :
- التعرف على أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها.
- التعرف على أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة , وموضوع أداء الموارد البشرية .
- دراسة إجهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط سلوك العاملين .
- إقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الإقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

الدراسات السابقة :

يعتبر إستطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي , بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث , وعليه سنعرض أهم الدراسات التي تم التطرق إليها فيما يخص موضوع بحثنا كما يلي :

1- دراسة إلياس سالم , 2006 , "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم " ALGA " – وحدة " EARA " بالمسيلة , رسالة ماجستير إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006 .

حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية , هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم , المعتقدات والأفكار كإحترام الوقت والإنضباط في العمل , الإلتزام بالقواعد والأنظمة , وكذا فلسفة المنظمة .

2- دراسة فهد يوسف الدويلة , 2007 " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية , وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة الدور , ثقافة القوة , الفرد , المهمة , على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

3- دراسة زياد سعيد خليفة , 2008 "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , 2008 .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي من خلال الكشف عن:

- خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان .
- واقع مستويات الأداء في الكلية .
- علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء في الكلية .
- حيث توصلت الدراسة إلى أن من بين العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء الضباط بالكلية بدرجة عالية هي:
- تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة, إشاعة جو من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وتشجيع منسوبي الكلية على الإبتكار والإبداع .
- إن المعوقات المتوسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء ضباط الكلية هي: قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز, ونقص الإمكانيات الفنية, والمادية لتحسين الأداء.

4- دراسة عاشوري إبتسام 2014 , بعنوان " الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة , رسالة ماجستير في علم الاجتماع , تخصص تنظيم وعمل , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية , حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة , عند مستوى دلالة $a = 0,01 -$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين عند دلالة $a = 0,01 -$.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية إتجاه مؤسسة , وكذلك توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في العمل والإستمرار في المؤسسة .

■ المنهج المستخدم:

✓ إتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي حيث سمح لنا باستعراض مختلف أبعاد ومتغيرات الثقافة التنظيمية وكذا أنواعها ومكوناتها وخصائصها المختلفة وكل ما يتعلق بها.

✓ أما في الجانب التطبيقي إستخدمنا أسلوب دراسة حالة لكونه الأنسب لهذا لموضوع بحث حول الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية , وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة ومحاولة فهم العلاقة المتبادلة بين القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستوى أداء الموارد البشرية .

■ حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث في السداسي الرابع, السنة الثانية ماستر من سنة 2017.

✓ الحدود المكانية : أجريت الدراسة التطبيقية لهذا البحث في مصنع الإسمنت بولاية سعيدة .

■ هيكل الدراسة :

- للإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين , الجانب الأول يمثل الإطار النظري أما الجانب الثاني يمثل الدراسة التطبيقية لهذا البحث .

- الفصل الأول :

■ لقد ورد تحت عنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية , حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ولقد تناول المبحث الأول في تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية , وخصائصها ومكوناتها وأنواعها , أما المبحث الثاني يوضح أهمية الثقافة التنظيمية , ووظائفها ونظرياتها وأبعادها . وفي المبحث الثالث تم التعرف على آليات بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وإدارتها, وكذلك تم عرض أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

■ الفصل الثاني :

لقد تناولنا في الفصل الثاني مفاهيم عامة حول الأداء وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية عليه, في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم مفهوم الأداء, محددات الأداء ومعوقاته, أنواع وأبعاد الأداء . معايير تقييم الأداء وخصائصه , أما المبحث الثاني ورد فيه تقييم أداء الموارد البشرية.

حيث تم التعرف على مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية, و مراحل وطرق تقييم الأداء ومشاكل التقييم وعلاجها.

■ الفصل الثالث :

■ الدراسة التطبيقية تمثلت في دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة, لدراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظرية للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية , فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات , وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها , حيث يعكس هذا المفهوم منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع , فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين .

فالفرد بإنضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته , وإنما يحملها إليها كما أنه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهكل وفارغ وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكا تهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز .

فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها , ثم تضيف المنظمة ذلك النسق لموظفيها من خصائصها وسياساتها وإهتماماتها وأهدافها وقيمها بما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات .

ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللإستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأنواعها .

المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها, ونظرياتها, وأبعادها.

المبحث الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وإدارتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأنواعها .

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحدد لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: نشأة الثقافة وتطورها

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على الأرض , و تطورت من عصر إلى عصر على مرّ التاريخ فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات , هذه الأخيرة توضح تطور ثقافة الإنسان على الأرض ويسمونها العلماء (حفريات العقل).

كما تقدمت ثقافته ببطئ خلال تلك العصور , و بقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر سوى بعض التقدم في شطف الأحجار وتهذيبها في شكلها لفترة تتراوح بين 40.000 و 60.000 سنة حتى ظهور الأجيال الأولى من الإنسان الحديث (الرجل العقل) الذي تم الكشف عنه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي.

وتأتي فترة ظهور الإنسان 10.000 سنة قبل الميلاد حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة المدببة , وفي سنة 5000 قبل الميلاد تم ظهور الإنسان الحديث بصورة تمثلت في الحضارة المذهلة للفرعنة بعولمة الهندسيين والمقابر الضخمة.

وفي سنة 1900 قبل الميلاد دخلت الثقافة الإنسانية العصر البرونزي كخلط سبائك المعادن وصنع السيوف والدروع وخوذات حماية الرأس المعدنية واستئناس الخيل وفي عام 1000 سنة قبل الميلاد بدأ الإنسان في أوروبا يدخل العصر الحديدي وصناعات الأسلحة والنقود المعدنية ومن هنا نكتشف الإنسان منابع جديدة للطاقة كالفحم والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول والآلات الإحتراق الداخلي التي أدخلت الإنسان العصر الحديث.¹

وقد إستخدم مصطلح الثقافة لأول مرة من طرف الفيلسوف w.osfald ابتداء من عام 1909 م ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية cultura التي كان يقصد بها culture و culturage و culturement والتي إنتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م. وكل المصطلحات

¹ بوالشرش كمال , الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية , ط1 , دار الأيام للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2015 ص : 08 .

السابقة متقاربة وهي معاني مجازية يقصد منها الخياطة، النسيج الدلالة على قطعة الأرض المحروثة أو الطقوس الدينية التي كانت تمارس في الصور الوسطى وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث والخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وافرا ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.²

لقد اتخذ هذا المفهوم معاني مختلفة حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر وفي القرن 17 خدمة الأرض وفي القرن 18 تكوين العقل للفرد أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف كذلك معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة بعد إنتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور.³

وكذلك إستخدم مصطلح الثقافة من طرف الصحافة الأمريكية لأول مرة وكان ذلك من طرف المجلة الأمريكية business week في سنة 1980/10/27 كما أدمجت بعد ذلك مجلة fortune ركننا خاصا ودائما تحت عنوان corporate culture

إلى أن جاء الباحثان كيندي ودايل سنة 1982 بتقديم كتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.⁴

الفرع الثاني: المفهوم اللغوي والإصطلاحي للثقافة

1- المفهوم اللغوي للثقافة : الثقافة في اللغة مشتقة من كلمة ثقف والتي لها معنيان في اللغة العربية :

الأول في القرآن الكريم : ثقفه أي صادفه، أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: " فإما تتقنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون". سورة الأنفال الآية 57 تتقنهم : تصادفهم وتظفرن بهم .

الثاني في القاموس : ثقف، يتقف، ثقفا وثقافا : صار حاذقا، خفيا، فطنا ومنه يتقف الكلام : أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد، هذبه وعلمه وثقفه تثقيفا، سواء وثاقفه، غالبه فغلبه في الحذق.⁵

أما في اللغة الإنجليزية فكلمة cultura تترجم إلى اللغة العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد أعطى أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو cult وتعني العبادة والدين، ومن مشتقاتها cultivation وتعني التعهد والتهديب والرعاية، و cultural معناها الثقافي أو الحضاري .

العلاي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص26 .²

بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام، دار الكونوز للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص20 .³

3- Maurice Thévenet . La culture dentureprise pari 2003 p

04.

5 مجد الدين الفيروزي أبادي، القاموس المحيط، ط1، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 321 .

وكانت الثقافة تعني الدين والحكمة أو الفلسفة , وكان المثقف هو الحكيم أو الفيلسوف أو الأديب وكان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والفنون العلوم وكل ما يحتاجونه لكي يصبحوا مثقفين ومؤهلين لإدارة الحكم .⁶

2- المفهوم الإصطلاحي للثقافة :

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور Edward Taylor أول من إستخدم مصطلح الثقافة ووضع تعريفا لها في كتابه "الثقافة البدائية" عام 1871 والذي ينص أن الثقافة هي : "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والأخلاق والقانون والعادة , وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع . يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة لا تنشأ عن الوراثة البيولوجية وإنما هي عملية مكتسبة وذلك بكون الإنسان ليس معزولا عن المجتمع وإنما يتعلم ويتلقى من محيطه الطبيعي والاجتماعي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .⁷

ومن أبرز التعاريف التي قدمها العلماء بعد تايلور والذين أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق نجد تعريف wallace حيث إعتبر بأن " الثقافة هي أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إستخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة .

ويعرفها Kroeber بأنها : مجموع ردود فعل الحركية المكتسبة والمتناقلة , والعادات والتقنيات والأفكار والقيم والسلوك الذي تؤدي إليه .⁸

كما يعرف قاموس random الثقافة على أنها: طرق أو أنماط الحياة يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل آخر .

ويعرفها Linton بأنها : مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنقل منهم إلى الصغار .⁹

عرفها هوفستيد hofstede بأنها: البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة من الأفراد عن المجموعات الأخرى .¹⁰

⁶ رفعت عبد الحكيم الفاعوري , إدارة الإبداع التنظيمي , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة مصر , 2005 ص 245 .

⁷ محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط 1 دار وائل للنشر , عمان الأردن , 2008 ص 309 .

⁸ ناصر دادي عدون , إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي , دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع , الجزائر , 2003 ص 117 .

⁹ أسامة الخيري , التميز التنظيمي , ط 1 , دار الرابحة للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2014 , ص 65 .

¹⁰ الزهرة بالقاسم , أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير , رسالة ماجستير , إدارة الأعمال , جامعة الأردن عمان , 2009 ص 14 .

كما يعرفها آخرون بأنها: "مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى فيها اللغة العربية وقواعد الزواج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين وهذه المنظومات كلها تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والواقع الاجتماعي".¹¹

كذلك تعرف الثقافة على أنها: ثمرة كل نشاط محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقليدها في هذا الميدان أو ذاك.¹²

ويقصد بالثقافة من خلال هذه الدراسة: كل ما يتلقاه الفرد في حياته من معارف وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات وسلوكيات وهذا عن طريق التعلم والتنشئة الاجتماعية سواء احتفظ به لنفسه أو نقله لغيره.

حيث هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة و تتمثل في:

- 1- الثقافة عملية مكتسبة: وهذا من خلال التفاعل الطبيعي الذي يحدث بين الأفراد في المجتمع الواحد وهذا لطبيعة الفرد الاجتماعية كما يمكن تحديد بعض الأماكن التي يمكن أن يكتسب منها الثقافة كالمدرسة والعمل بحيث تصبح جزءا من سلوكه.
 - 2- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وتطورها.
 - 3- الثقافة متغيرة: وذلك راجع لتأثير البيئة التكنولوجية لكن هذا التغيير بطيء ويواجه صعوبة في التقبل لصعوبة تغيير ما تعود عليه الإنسان بسهولة.
 - 4- للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر.
 - 5- الثقافة عملية قابلة للانتقال: تنتقل الثقافة من جيل لآخر فهي متوارثة حيث يتناقلها البشر جيلا بعد جيل.
 - 6- الثقافة عملية رضا نفسي: كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس كما أن الفرد يشعر عن طريقها بالانتماء إلى الجماعة التي هو عضو فيها.¹³
- حيث من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا بأن الثقافة تتكون من عدة عناصر نذكرها فيما يلي:
- العناصر المادية: تتمثل في كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من ملابس ومسكن وأثاث وكل ما ينتجه الإنسان نتيجة لاحتياجاته المتزايدة.

¹¹ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 ص 98.

¹² عبد العزيز بن جنتور، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004 ص 198.

¹³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

العناصر المعنوية : وهي أنماط السلوك مثل اللغة , العلوم , القيم والأفكار والمبادئ والفنون والعادات والتقاليد والاتجاهات وأصول الدين بالإضافة إلى القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .

الفرع الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بإعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها .

ومن بين التعاريف للثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

✚ يرى وليام أوشي بأن : " الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة , فيكون إيمان عاملها بها إيمانا كاملا ومثل هذه الطقوس التي تعطي التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يفهمها العامل المستجد , وتترك في نفسه أطياب الأثر.¹⁴

✚ يرى مشال أرم سترون : " أن الثقافة التنظيمية يمكن أن يعبر عنها :

قيم التنظيم organisation values أي ما هو أحسن للتنظيم .

مناخ التنظيم organisations climat أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومفهوم من أعضائه .

نمط الإدارة management style أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة.¹⁵

✚ يعرفها دايل وكندي بأنها : " مجموعة المعارف , المفاهيم , القيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة أن يكون غضوا فيها أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة .

✚ وتعرف كذلك بأنها : مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم , نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات , وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.¹⁶

¹⁴ احمد عارف ملحم , الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية , رسالة دكتورا في الإدارة التربوية , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن , 2003 ص 18 .

¹⁵ بومدين بالكبير , ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز . الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة . 2005 ص 282 .

¹⁶ نجم عبود نجم , المدخل الياباني في الإدارة . ط1 , دار الوراق لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 ص 03 .

يعرفها trice Harrison بأنها : " هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل طريقة ممارسة السلطة ومكافئة الأفراد وأسلوب مراقبتهم , كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وكثافة التخطيط ومداه والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة .¹⁷

✚ تشير سعاد نايف البرنوطي إلى أن المقصود من الثقافة التنظيمية : " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتأثير في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون التغيير بطيء .¹⁸

✚ وتعرف كذلك بأنها : " مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والمعايير والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.¹⁹

✚ تعريف محمد قاسم القيروتي للثقافة التنظيمية بأنها : " الإفتراضات والقيم الأساسية التي طورتها جماعة معينة , من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد وفي المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية .²⁰

✚ يعرفها عمر وصفي العقيلي على أنها : " القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي معين "²¹
✚ عرف عبد السلام أبوقحف الثقافة التنظيمية على أنها : " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد .²²

✚ وفي الأخير نذكر تعريف الذي قدمه شيان " Schein " والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها على أنها : " مجموعة المبادئ والقيم التي إختارها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل المشكلات المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد وإعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها .²³

بعد عرض هذه التعاريف يمكننا إستخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- إن الثقافة من صنع الإنسان .

¹⁷ سعد غالب ياسين , الإدارة الدولية , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار اليازوري لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2007 ص 238 .

¹⁸ سعاد نايف البرنوطي , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 ص121 .

¹⁹ مصطفى محمود أبوا بكر , التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , دار الجامعة لنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر , 2005 ص 406 .

²⁰ محمد قاسم القيروتي , السلوك التنظيمي , ط1 , دار الشروق لنشر والتوزيع . عمان الأردن , 2004 ص 151 .

²¹ عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2005 ص 98 .

²² عبد السلام أبوا قحف , إدارة الأعمال الدولية , دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر , 2002 ص 243 .

²³ الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية , مرجع سابق , ص 10 .

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ والقيم والأسس .
- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة .
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد .
- الثقافة التنظيمية هي أداة لحل المشكلات التنظيمية داخل المنظمات .

الفرع الرابع: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها , وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة , فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة منظمة وبطرق مختلفة.

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية من منظور الفكر الإداري الحديث :

- 1- المرحلة العقلانية : تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت , بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه , حيث إعتبرت العامل كآلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية .
- 2- مرحلة المواجهة : بدأت مع ظهور نقابات العمالية , والإهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني , وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والإحترام والتقدير .
- مرحلة الإجماع في الرأي : إتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى الفرضية " y " لترسيخ مجموعة من القيم .
- 3- المرحلة العاطفية : شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وإعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .
- 4- مرحلة الإدارة بالأهداف : ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات إتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف , بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
- 5- مرحلة التطوير التنظيمي : تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية بإستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية , والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال .

6- مرحلة الواقعية : تعد هذه المرحلة مزيجاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور المصطلحات الجديدة .²⁴

المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة , والتي تشكل المحصلة التي يفكر بها ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة , والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة , حيث تتمثل هذه المكونات فيما يلي :

- 1- القيم : وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على إكتسابها والحفاظ عليها , والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها , تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم , والملاحظة والإقتداء , وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية , تجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل , كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكيات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير .²⁵
- 2- المعتقدات : عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة الأعمال , وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية , ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 3- الأعراف والتوقعات : يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة والغير ملموسة والتي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة , أما التوقعات فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة العمل الفرد في المنظمة , مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء , الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل , وتوفير مناخ يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية .
- 4- الرموز والاحتقاليات : عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية للمنظمة , إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري كشكل المباني وتجهيئتها ' كيفية إدارة الوقت اللغة

²⁴ موسى اللوزي , التنمية الإدارية , ط1 , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2001 ص , 232 , 233 .

²⁵ غني دحام تناي الزبيدي , إدارة السلوك التنظيمي , ط1 , دار غيداء لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2014 ص 101 .

المستعملة داخل المنظمة²⁶، أما الإحتفاليات هي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم²⁷.

5- الشعائر والطقوس : فالشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفضيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الإجتماعي ، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة ، أو ترقية مسئول ، أو إجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين ، أما الطقوس فهي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا إستراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين ، وكذلك الإجتماع السنوي للمساهمين²⁸.

6- الأساطير والقصص : من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص والأساطير والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة ، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء ، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي ، إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والمحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر على الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني .

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها وتكمن أهميتها في كون أنها لا تناسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظماتهم وإزدهارها ، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة²⁹.

7- اللغة : تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد ثقافة أعضاء الثقافة الفرعية ويمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة ، وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها ، وغالبا ما تطورت المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات المكاتب ، العاملين الأساسيين ، الموردون ، العملاء والمنتجات المرتبطة بعملها ، وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة ولكنهم مع مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة ، وبعد إستيعابها من قبل الأعضاء تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء ثقافة معينة في المنظمة³⁰.

²⁶ بركاني نسيم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة ، 2011 ، ص ، 8 ، 9 .

²⁷ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2005 ص 236 .

²⁸ متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2006 ص 113 .

²⁹ رياض عشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010 ص 64 .

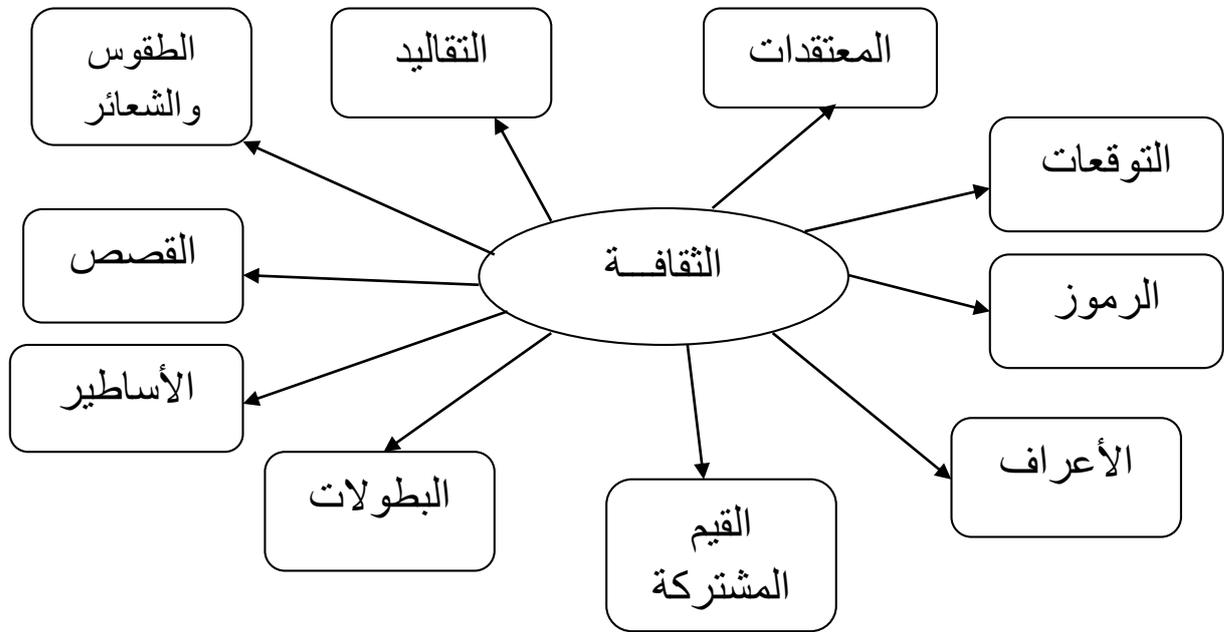
³⁰ ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ص 339 .

8- تاريخ المنظمة : يلعب دورا مهما في تشكيل ثقافة المنظمة ويتكون من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة و كذلك الفشل , ويشكل مرجعا لأصحاب القرار والعاملين في المنظمة وإتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم .

9- الأبطال : أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وإنسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة .³¹

10- مهنة المنظمة (النشاط) : مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة , تكنولوجيا , قدرات تنظيمية .³²

الشكل رقم 2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: سيد جاد الرب , إدارة الموارد البشرية , مطبعة العشري , عمان , الأردن , 2005 ص 148

وفي حين حدد Edgard Schein في سنة 1980 ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة وهي :

- المكتسبات:

تعد المكتسبات أوضح مستويات لثقافة المنظمة , وفي البيئة الإجتماعية للمنظمة , والإبتكار واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها , وإنتماء الأفراد وسلوكهم .

³¹ مؤيد سعيد السالم , مرجع سابق , ص 236 .
³² بركاني نسيمه , مرجع سابق , ص : 10 .

- الإفتراضات :

وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة , والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور , والأشياء المحيطة , وتعد الإفتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة , أما الإفتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

- القيم :

يرى Edgard Schein أن التعلم يكسب قيم الفرد , والجماعة العاملة في المنظمة , وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .³³

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها :

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الإتصالات ونمط إتخاذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية , وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي :

أ- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع .

ب- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة .

ج- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارساتها في المجتمع .

وبناء عليه يمكن القول أن إختلاف القيم ثم إختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة , بالإضافة إلى علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة

³³ كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي , ط2 , دار الفكر للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 1995 , ص : 158 .

التي يمارسها وأيضا إتصالاته وعلاقاته مع الآخرين , بالإضافة إلى ثقافة المجتمع وإنعكاساتها على ثقافة المنظمة .³⁴

المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت وتباينت التعاريف المختلفة لثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة المنظمة , ومن الأهمية بإمكان إدراك أنه لا توجد ثقافة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع ويمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي :

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة .

فتشمل الثقافة كنظام مركب الناصر الثلاثة التالية :

أ- الجانب المعنوي : تتمثل في النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار .

ب- الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع , والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .

ج- الجانب المادي : كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها .

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل :

فهي بكونها كل المركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة , ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافية .

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي :

حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال الأخرى , وتيم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص , وطرق إنتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص , وعلى هذا فإن الطبيعة التراكمية لثقافة التنظيمية تظهر بوضوح في الجانب السلوكي والجانب المادي أكثر منها في الجانب المعنوي .

4- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف :

³⁴ عاشوري إبتسام , الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , 2013 ص: 96 .

فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف , إستجابة لمطلب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء , من جانب وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة , وما يحدث فيها من متغيرات من جانب الآخر .

5- الثقافة التنظيمية نظام يكتسب ومتغيرو متطور :

فإستمرارية الثقافة التنظيمية لايعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه , ولا تنتقل بطريقة غريزية بل فإنها في تغير مستمر , حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة , ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك , مما يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية لثقافة , وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة , مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف للثقافة .³⁵

وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية سبعة خصائص أساسية تعبر عن جوهرها وهي :

الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر : تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين , مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

الإهتمام بالتفاصيل : تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والإنتباه إليها

الإهتمام بالنتائج : تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

التوجه نحو الفريق : تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا من الأفراد .

التوجه نحو الأفراد : تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بعين الإعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة .

العدائية : تصف كخاصية درجة العدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون .

الإستقرار : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على نسبة نمو ثابتة .

تأخذ هذه الخصائص مستوى إهتمام عال ومنخفض وتستعين بها الإدارة بإستمرار لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساس لتقاسم المشاعر والفهم بين الأعضاء المنظمة وتشخيص كيفية الإنجاز والطريق الموجه لسلوكهم .³⁶

³⁵ مصطفى محمود أبوا بكر , مرجع سابق , ص : 407 .

³⁶ نعمة عباس الخفاجي , ثقافة المنظمة , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 , ص : 37 .

المطلب الرابع : أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية , إلا أن هناك شبه إتياف على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة وكذلك إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية والثقافة التكميلية (الموقفية) وبعض الثقافات الفرعية الأخرى .

أولاً: الثقافة القوية :

حيث تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة , ويمكن القول أن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة , ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة , ومما يجعل الثقافة القوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون .

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن , والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .
- الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .
- فيما يرى " ستيفن روبنز " أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة التمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة .
- عنصر الإجماع والمشاركة : لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد , والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة , وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم .

كذلك إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي :

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف , مع التأكيد على الإستقلالية والمبادرة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة , ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء , كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك .
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم , وأن إحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي .³⁷

كما أن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل وهي كالتالي:

- التعبئة للأهداف : حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها .
- تحفيز العاملين : فالمعتقدات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والولاء والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته .
- الإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية : أن القيم والمعتقدات تصبح بمثابة قوى الإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية .³⁸

ثانيا : الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة , ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم , وتفقر المنظمة في هذه الحالة التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات , وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .³⁹

الجدول التالي يوضح مجموعة الخصائص التي تتميز بها الثقافة القوية بالمقارنة مع الثقافة الضعيفة.

³⁷ أسامة الخيري , مرجع سابق , ص 67 , 68 .

³⁸ مدحت محمد أبوا النصر , تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين , ط1 , دار أترك للنشر والتوزيع , القاهرة مصر , 2005 , ص : 25 .

³⁹ مصطفى محمود أبوا بكر , دليل التفكير الاستراتيجي , وإعداد خطة الإستراتيجية , الدار الجامعية للنشر 2000 ص : 145 .

الجدول رقم 1 خصائص الثقافة التنظيمية القوية

التجانس والتماسك	جماعية العمل	الابتكار	القدرة على التكيف
- هناك مجموعة من القيم لدى المنظمة .	- الاعتقاد بان العمل الجماعي أساس النجاح .	- الاعتقاد بان الابتكار والإبداع أساس النجاح والتميز .	- الاعتقاد بحتمية التغيير وبأنه سنة الحياة .
- عدم وجود فروق جوهرية لإدراك العاملين لقيم المنظمة .	- سيادة روح الفريق .	- تشجيع التفكير الإبداعي والأداء المبتكر .	- القرب من المستهلك
	- الثقة المتبادلة .	- الإبداع والتحمل للمخاطرة	- المرونة .
	- المودة والتفاهم .	- الإستعداد لتحمل المخاطر	- الإعلام الداخلي للأفراد .
	- المشاركة .	- الإستعداد لتحمل المخاطر وإستيعاب التجارب الفاشلة .	- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الخارجية
	- الإنتماء .	- حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر .	- تعيين من لديهم القدرة على التغيير .
	- المساواة .	- الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة من المبدعين .	

المصدر : عايدة سيد الخطاب , العولمة والإدارة الإستراتيجية , دار الشرق للنشر , القاهرة , مصر , 2011 , ص 55

الثقافة المثالية : هنا يرى كل من Drucker Waterman ou chi ضرورة ثقافة منظميه مثالية ووحيدة , والتي تميز أحسن المنظمات الراغبة في النجاح , ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor

حيث إعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

رابعا : الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين أمثال " كالورى ودار كر " ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن إختيار الثقافة التنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختيار مبدأ "fit way" ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات , وفي كل الظروف البيئية .⁴⁰

وللثقافة التنظيمية أنواع أخرى من الثقافات الفرعية نذكرها فيما يلي :

1-الثقافة البيروقراطية :

في هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات , فالعمل منظم وموزع , وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة , ويأخذ تسلسل السلطة وإنتقال المعلومات شكلا هرميا , وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والإلتزام .

2- الثقافة الإبداعية :

وتتميز هذه الثقافة بوجود منظمات عمل تساعد على الإبداع , ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

3- ثقافة العمليات :

يتم بهذه الثقافة التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها ويسود الحذر بين أعضاء المنظمة ويعمل الكل على حماية أنفسهم , وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة والذي يولي إهتماما أكبر في التفاصيل عند أداء عمله .

4-الثقافة التنظيمية المساندة :

وتتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل .

5- ثقافة المهمة :

هذه الثقافة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج , كما تعطي أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة , وبالتالي فهي تحتوي

⁴⁰ أسامة الخيري , المرجع السابق , ص : 69 .

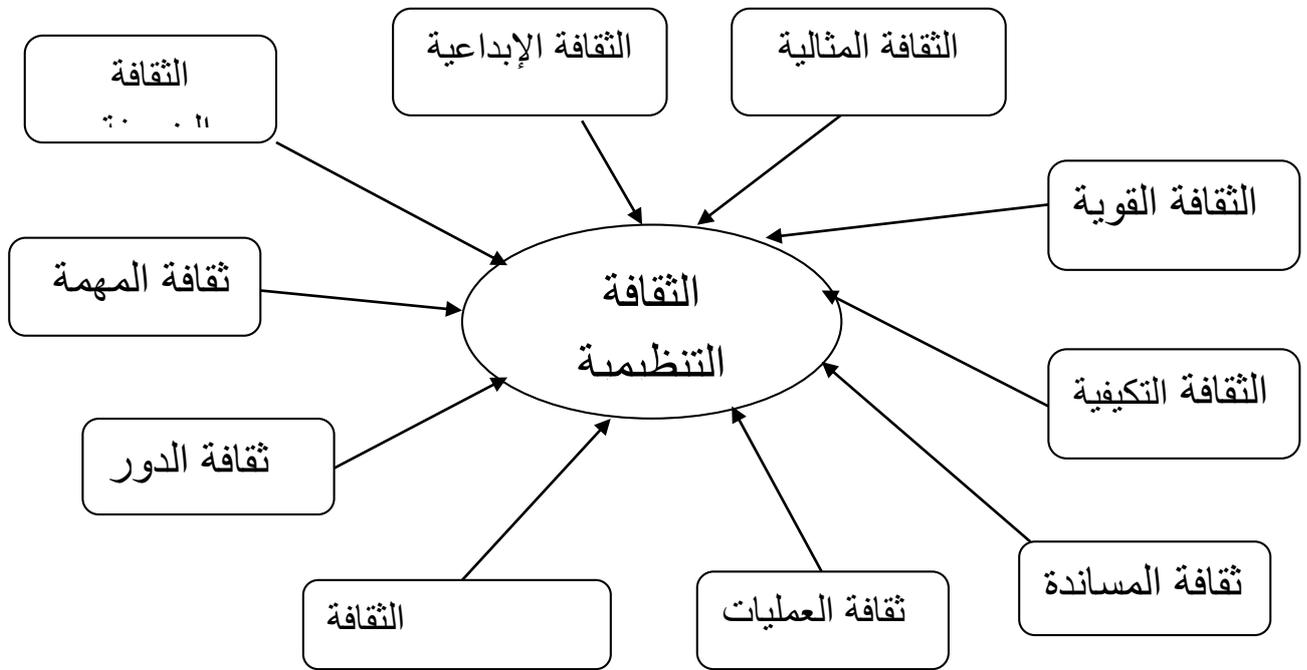
على قواعد وأنظمة قليلة , وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على قواعد صناعة القرار.

6- ثقافة الدور :

تركز هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين , كما تعطي أهمية للقواعد والمنظمة , وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي , والإستمرارية والثبات في الأداء , وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية .⁴¹

والشكل التالي يوضح أنواع الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم 3 الثقافات الأساسية والفرعية للثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبين .

ويمكن الإستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

1- فلسفة العمل الجماعي :

• سيادة روح الفريق والمودة والنظام .

⁴¹ جمال الطاهر , أثر الثقافة على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية , مجلة البحوث التجارية , كلية التجارة , جامعة الزقازيق , المجلد 23 , العدد 02 , 2001 , ص : 13 .

- التخطيط وإتخاذ القرار.
- شعور بالإنتماء والتفاني في العمل .
- الشعور بالمساواة بين العاملين .

2- القدرة على التكيف :

- مرونة الإدارة .
- إستقرار العاملين لإحداث التغيير .
- الإعتقاد بحرية التغيير.
- الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الإختلافات في وجهات النظر .
- الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .

3- القدرة على الإبتكار .

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي .
- حرية التغيير وإحترام الرأي الأخر.
- الإستعداد لتحمل المخاطر .
- الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المنظمة .

ومن هنا يتضح أن نجاح أي منظمة لإكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها في نشر قيمها بشكل واسع , حيث إن التمسك بالقيم التنظيمية يؤدي إلى خلق الإلتزام والولاء التنظيمي , هذا ما لا نجده في الثقافة الضعيفة التي لا يتم إعتناقها ولا تحظى بالقبول والثقة, الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى فقدان عامل التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ويخلق صعوبة في التوافق والإنسجام والتفاعل مع المنظمة وأهدافها.⁴²

الفرع الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية, هي المجتمع الصناعة أو النشاط والمنظمة .

حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط , يتطلب التحليل الدقيق للثقافة وفهم التداخل والتفاعل بين ثقافة وعلى مستوياتها .

1- ثقافة المجتمع :

⁴² جمال الدين محمد المرسي , إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2006 , ص : 18 .

تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة , والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع إلى داخل المنظمة , وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم , النظام السياسي , الظروف الاقتصادية , والهيكل الإداري لدولة , وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها , ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2- ثقافة النشاط (الصناعة)

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة , ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب الرئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون الأساسيات ونمط حياة الأعضاء , نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة التي لها نشاط موحد ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها .

3- ثقافة المؤسسة :

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة , حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو القطاعات المؤسسة , ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة , ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم⁴³.

المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها ونظرياتها وأبعادها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة , بتأثيرها على العناصر التنظيمية وسلوك العاملين في المنظمة , وعليه فإن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها , يتوقف على مستوى تماسك وترابط الثقافة التنظيمية , فيمكن توضيح ذلك من أهميتها ووظائفها .

⁴³ مصطفى محمود أبوا بكر , الموارد البشرية مدخل تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2008 ص : 90 , 90 .

المطلب الأول : أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على سلوك التنظيمي ، وتخلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً ، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة والرموز والطبقات المختلفة في تطور مع مرور الوقت .

فالثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف ، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات .⁴⁴ يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1- بناء إحساس بالتاريخ (hystoriy)

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة .

2- إيجاد شعور بالتوحد (oneness)

فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار ، وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي .

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (membership)

وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة من نظم العمل وتعطي إستقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

4- زيادة التبادل بين الأعضاء (exchang)

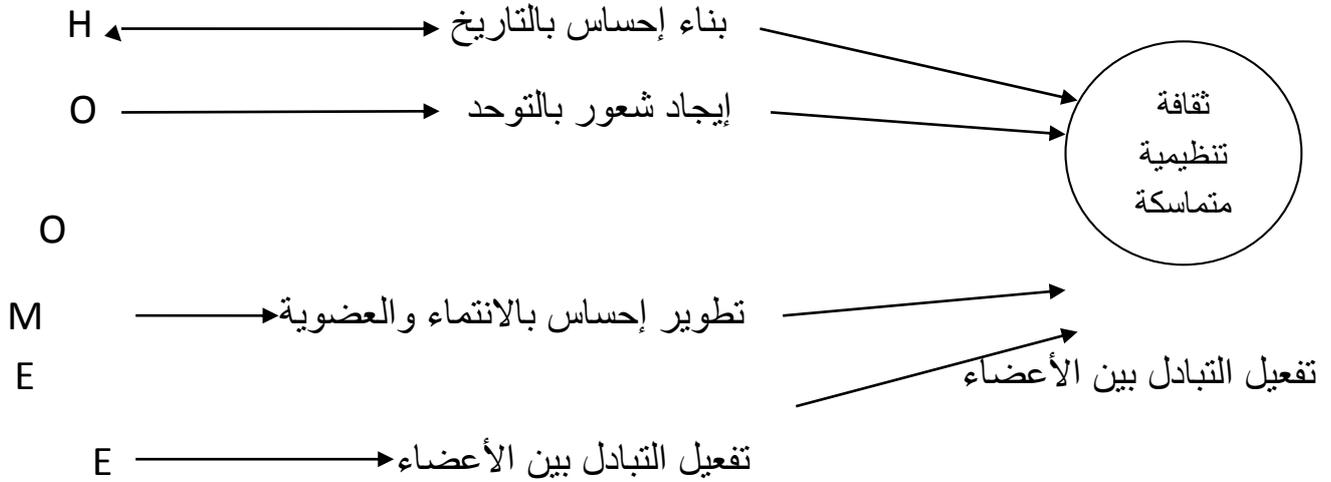
وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد .

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة "home" على إعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحيد العائلي المترابط .⁴⁵

ويمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي :

⁴⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، ط5 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ص : 171 .
⁴⁵ طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2007 ، ص : 296 .

الشكل رقم 4 أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر منصور الغالبي, الإدارة الإستراتيجية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2007, ص 296. وكذلك تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي:

- ✚ تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفاعلية .
- ✚ تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة .
- ✚ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .
- ✚ تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء , بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها .⁴⁶

المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها

الفرع الأول : وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في حيات المنظمات , كونها تؤدي عدة وظائف في المنظمة لضمان إستمرار هذه الأخيرة , وتؤثر على وظائف المنظمة , لذا يجب المحافظة عليها فبدونها يحدث خلل يهدد بقاء وإستمرار المنظمة , حيث تمثل وظائف الثقافة التنظيمية في كونها :

1- تعطي أفراد المنظمة الهوية التنظيمية :

⁴⁶ عمر عزراوي , مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية , مجلة الباحث , العدد 04 , جامعة الجزائر , 2006 , ص : 61 .

إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد , مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك , ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2- تعزز الإلتزام الجماعي :

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة , الأمر الذي يخلق الإلتزام برسالة المنظمة, ذلك أن تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا , إلا إذا شعورا بالإنتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة , عندئذ يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية , وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم .

3- تشكل السلوك :

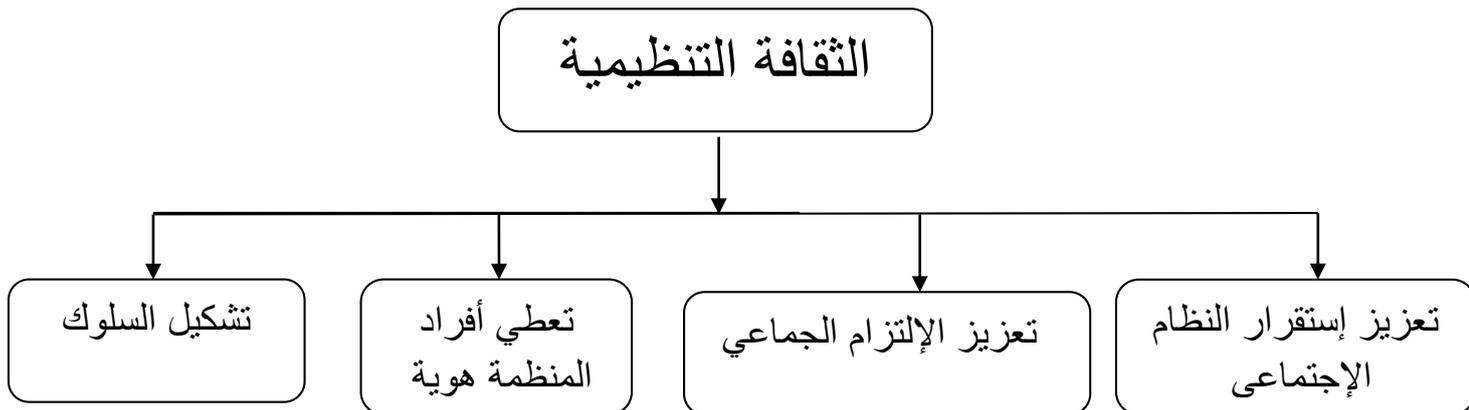
من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم , فالثقافة التنظيمية تدم وتوضح معايير السلوك المطلوب , من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين .

4- تعزز إستقرار النظام الإجتماعي :

فالثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة , من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام , بحيث تؤكد وجودها كنام إجتماعي متجانس ومتكامل .⁴⁷

والشكل الآتي يوضح الوظائف السابقة الذكر:

الشكل رقم 5 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



زهرة خلوف , الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء , أطروحة دكتورا , كلية علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف , 2014 , ص : 34 .

⁴⁷ زهرة الخلوف , الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء , أطروحة دكتورا , كلية العلوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف , 2014 , ص : 33 , 34 .

وفي نفس الإطار هناك من يوضح بأن الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فالثقافة تعمل على تماسك أعضاء المنظمة والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها , ويرى أن الثقافة التنظيمية تؤدي عددا من الوظائف أهمها :

- للثقافة دور تعريفي فمن خلال الثقافة يمكن التمييز بين منظمة وأخرى.
- الثقافة تمثل حلقة وصل بين أعضاء المنظمة نفسها .
- الثقافة تحدد هوية أفراد المنظمة وحدود دور كل فرد فيها .
- الثقافة أداة ترابط بين أعضاء المنظمة وتوحد جهودات وبالتالي تحقق الإستقرار.
- الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك أعضاء التنظيم .⁴⁸
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة , عبر تحديد سلوك العاملين , كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا , فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين بما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات , وبذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة .⁴⁹

كما أكد بعض الكتاب أن للثقافة التنظيمية وظائف أخرى تتمثل فيما يلي :

- تساهم في إختيار نمط الإدارة المناسب .
- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
- تحسين خدمة العملاء .
- جعل عملية التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف أقل .
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية .
- تتدفق قرارات ومعايير أداء العاملين في إطار ثقافة المنظمة .⁵⁰

الفرع الثاني: طرق تقوية الثقافة التنظيمية

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينشئ العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة , وكي لا ينسى أعضاء المنظمة

⁴⁸ محمد عبد أشتوي , أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية , رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال , كلية التجارة , جامعة الحلوان , القاهرة مصر , 2011 , ص : 44 .

⁴⁹ غني دحام تناي الزبيدي , المرجع السابق , ص : 103 .

⁵⁰ محمد جاد الرب , السلوك التنظيمي , دار الشري للنشر والتوزيع , السويس مصر , 2005 , ص : 165 .

ذلك وكي لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية, وفيما يلي هذه الطرق :

- 1- إختيار العاملين قادرين على التكيف مع القيم والمعايير الثقافة التنظيمية , وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك .
- 2- ترقية العاملين القادرين على الإلتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم .
- 3- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الإلتزام بقيم المنظمة وكيفية الإلتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية .
- 4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها , فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها , هي أمثلة لما يتم التدريب عليه .
- 5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية الإيجابية للثقافة التنظيمية المرغوبة .
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة .
- 7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها .
- 8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم , حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج لإقتداء بها.⁵¹

المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

الفرع الأول : نظريات الثقافة التنظيمية

أجري العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والسلوك والشخصية والسلوك التنظيمي , مما أدى إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم , وفي الفقرات التالية نناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي :

• نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة , وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة , ويرى "obler" إن كل

⁵¹ حسين حريم , إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2006 ص : 29 .

ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها , وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

● نظرية روح الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية , وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة .⁵²

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القين التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع , وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور .

● نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية , كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره .

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي , وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء , والأشخاص الذين يؤديون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية , وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة , وبإختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم .⁵³

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية في الآتي :

- ❖ عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة .
- ❖ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها .
- ❖ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية .

● نظرية سجية (طبيعة) الثقافة :

⁵² عاشوري إبتسام , المرجع السابق , ص , ص : 107 , 109 .
⁵³ ألسعاتي سامية , الثقافة والشخصية , دار الفكر العربي للنشر والتوزيع , القاهرة مصر , 1998 , ص : 241 .

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة , وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية , أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة .

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد , وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم .

والإتجاهات في شخصيات الأفراد , وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد تمثل لمعظم أفراد المجتمع الواحد سلوكا واقعيًا وينظر إلى الخارجين عليه أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع .⁵⁴

الفرع الثاني : محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي :

- التاريخ والملكية :

يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلته إدارتها جزءا من ثقافتها , كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة , محلية أم دولية .

- الحجم :

لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة , بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم .

- التكنولوجيا :

على سبيل المثال , تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

- الغايات والأهداف :

تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال , فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

- البيئة :

⁵⁴ الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية , المرجع السابق , ص : 21 .

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين , سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

• الأفراد :

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل , وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم عمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المتميزة , فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .⁵⁵

المطلب الرابع : أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد قام هوفستيد وزملائه سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشرة منظمات أعمال هولندية ودمركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية , وذلك بالإستعانة بمركز دراسات متخصص , وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال المبحوثة , وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد اعتمادا على دراسة هوفستيد :

1- التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة :

ويفسر هذا البعد الفروق بين الإهتمام بالوسائل , وبكيفية عمل الأشياء , وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج , فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والإهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغاية الواضحة ووجوب تحقيقها .

2- بعد العاملين مقابل الوظيفة :

ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف , إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على إهتمامهم وعلى مشاكلهم , في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي .

3- بعد المنظمة مقابل المهنة :

ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على إنتماء العاملين لمنظماتهم وتلك دالة على إهتمامهم لمهنتهم , ويركز الأول على تبني أهداف المنظمة وتوقعاتهم , في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها , وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة , وتعاون أفراد المنظمة , كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية .

⁵⁵ جمال الدين محمد المرسي , المرجع السابق , ص : 29 .

بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الإعراف بالإنجاز وضعف المكافآت , كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفاصيل الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة .

4- بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة :

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الإتصال المفتوحة بين العاملين , وبين تلك المرتبطة بنظم الإتصال المغلقة , وتتصف الممارسات المبنية على الإتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها , كما تتصف بالأسلوب غير رسمي في العمل وبتعدد قنوات الإتصال وسهولتها , وبفترات التهيئة القصيرة في العمل , في حين تتصف الممارسات المبنية على الإتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي , كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل .

5- بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة

ويعكس هذا المبدأ البناء الداخلي للمنظمة , وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن , وبتكيف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين , في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل ويكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها .

6- بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي

وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المنظمة أولاً , أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح , بينما تضع الممارسات البراغماتية توقعات الزبائن أولاً , أي عمل ما يطلبونه .⁵⁶

المبحث الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها .

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة , وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية , كما أن لهذه الثقافة انعكاسات على المنظمة , وعلية سنوضح آليات بناء الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وإدارتها وطرق التعبير عنها .

⁵⁶ عادل محمود الرشيد , الثقافة التنظيمية في المنظمات الأعمال الأردنية , مجلة أبحاث اليرموك , سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية , المجلد 20 , العدد 03 , 2004 , ص : 23 .

المطلب الأول : آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الإجتماعية للطفل , فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات , ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين , وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمنة وأقوى , وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل , وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة , حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم بإعتبارهم المؤسسين , كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة , إذن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافئتها , فتعزز بإعتبارها طريقا لإكتساب مزيد من المزايا والمنافع.⁵⁷ ويتم خلق الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة طرق كما يلي :

✓ يستخدم المؤسسين العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم ويعملون على الإحتفاظ بهم في المنظمة .

✓ يعملون على وتنشئة هؤلاء على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .

✓ يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور , والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وإفتراضاتهم في المنظمة.⁵⁸

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في :

أولا : إختيار الموظفين

تلعب عملية جذب العاملين والمحافظة عليهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة , والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة , والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح , وفي عملية الإختيار يجب أن تكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها , بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة , لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين .⁵⁹

⁵⁷ محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط5 , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 ص : 184 .

⁵⁸ ماجدة العطية , سلوك المنظمة , ط 1 , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2003 ص : 334 .

⁵⁹ بلال خلف السكارنة , دراسات إدارية معاصرة , ط1 , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 , ص : 192 .

ثانيا : ممارسة الإدارة العليا

لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة وإعتقاداتها , ويجب أن تعزز أفعال الإدارة العليا بأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .⁶⁰

إذن يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبها , ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين , فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز , وتتبنى قيم المساءلة والشفافية , ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء , وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها , بل يحصل العكس , إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم , ولو لم يكن ذلك بشكل واضح , ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام , بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي .

ثالثاً : التنشئة والتطبيع

ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة , فالفاعلون الجدد ليسوا على دراية بقيم وإعتقادات المنظمة .

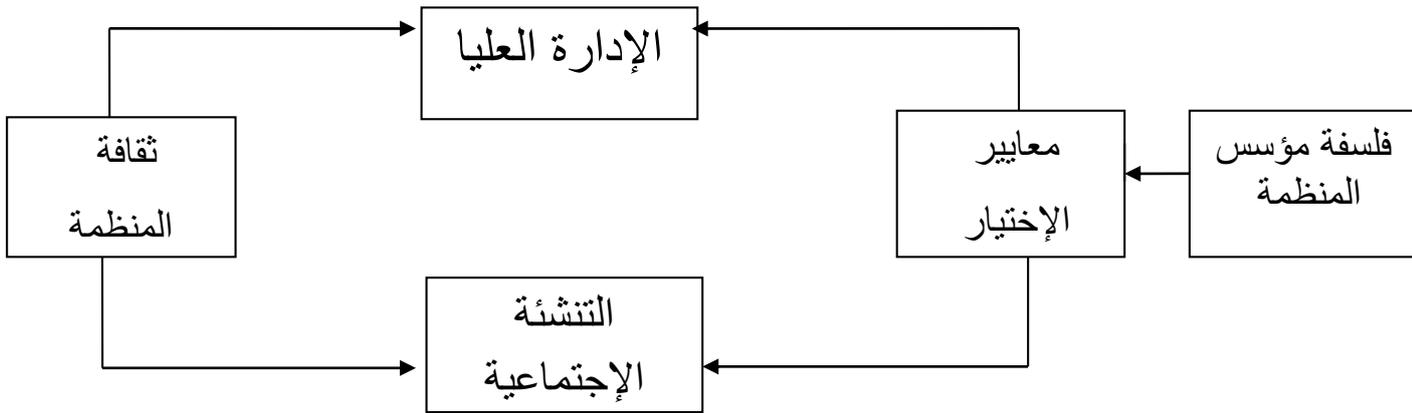
ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد إختيارها للمرشحين المناسبين للتلقين بعملية التدريب , فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي "socialisations" يتعلم من خلال الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها , وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية , حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة .

ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين , أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التماشي مع القيم الثقافية السائدة .⁶¹ و الشكل التالي يوضح كيف تتشكل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها :

⁶⁰ حريم حسين , إدارة المنظمات , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 , ص : 269 .

⁶¹ محمد قاسم القريوتي , المرجع السابق , ص , ص : 185 , 186 .

الشكل رقم 6 الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها



المصدر : ماجدة العطية , سلوك المنظمة , دار الشرق للنشر , عمان , الأردن , 2003 , ص 335

المطلب الثاني : المحافظة على الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها

الفرع الأول : المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعدها يتم بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية , لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها , ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية :

✚ إدارة الموارد البشرية :

وتشمل إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم وإعتقاداتهم مع يقيم المنظمة الرئيسية , وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها , كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب , والتطوير , وقياس الأداء والتقدير والإعتراف وغيرها .

✚ نظم العوائد الشاملة :

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول , كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية , والعمل والشعور بالإنتماء للمنظمة .⁶²

⁶² حسين حريم , السلوك التنظيمي , ط2 , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 ص : 334 .

المخالطة الإجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة .⁶³

الفرع الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

❖ الطرق النظامية في عمل الأشياء :

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين العاملين في المنظمة , الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الإتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول , التصرف الإيجابي , والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج الأعمال .

❖ المعاني المشتركة لمجاميع العمل :

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل , قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين مجاميع العمل , تمثل هذه المعاني الغايات المشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها .

❖ القيم الجوهرية الكاشفة :

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة والثقة , أو التميز والانفراد , الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال , واتجاه العاملين , المستفيدين والمنافسين .

كل هذه الأبعاد لا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الإفتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة , وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة .⁶⁴

⁶³ محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2005 , ص : 319 .

⁶⁴ سعد غالب ياسين , المرجع السابق , ص : 243 .

المطلب الثالث : إدارة الثقافة التنظيمية

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية , حيث حدد "غريفن Ricky Griffin" سنة 1998 ثلاثة عناصر لإدارة الثقافة التنظيمية وهي :

- اخذ مزايا الثقافة التنظيمية الموجودة .
- تعليم الثقافة التنظيمية (التنشئة التنظيمية).
- تغيير الثقافة التنظيمية .

1- أخذ مزايا الثقافة التنظيمية الموجودة :

معظم المديرين ليسوا في موقع بناء الثقافة التنظيمية, وإنما يعملون في منظمات لديها قيم تنظيمية وإستخدام النظام الثقافي الموجود هو القضية المحورية لإدارة الثقافة التنظيمية بالنسبة لهؤلاء المديرين.

فقد أشار "وران ويلهيلم Warren Wilhelm" سنة 1992 إلى أنه من السهل والأسرع تغيير سلوك العاملين من خلال ثقافة غير موجودة من التاريخ والعادات والقيم التنظيمية الموجودة , ولأخذ مزايا النظام الثقافي الموجود في المنظمة يجب على المديرين أن يدركوا تمام القيم التنظيمية الموجودة , إضافة إلى التصرفات والسلوكيات التي تدعمها هذه القيم , ولكن إدراك القيم التنظيمية عملية ليست سهلة وتتطلب من المديرين فهما عميقا لكيفية عمل القيم التنظيمية , وهذا الفهم يأتي عادة من الخبرة وليس من مجرد قراءة كتيب حول معتقدات الشركة , ثم يعمم هذا الفهم على المستوى الإداري الأدنى.

2- التنشئة التنظيمية :

تتكون عملية التنشئة التنظيمية من ثلاث مراحل وهي : ما قبل الدخول , والمواجهة والتحول , تشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل الانضمام إلى المنظمة , وفي مرحلة الثانية يدخل العامل إلى الواقع التنظيمي ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع وفي المرحلة الثالثة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العمل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل , ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل , وتؤثر هذه العملية على إنتاجية العمل الجديد وإلتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

يعتبر وقت دخول إلى المنظمة " مرحلة المواجهة " من أصعب مراحل عملية التنشئة الإجتماعية , فهي مرحلة إنتقال الأشخاص من البيئة الخارجية للمنظمة للعمل ضمن بيئة تنظيمية خاصة ومتميزة

عن غيرها من المنظمات , إضافة على ما تحمله هذه المرحلة من مخاطر الفشل في السلوك التنظيمي , وعندها سيشار إليهم على أنهم غير مناسبين للعمل .⁶⁵

3- تغيير الثقافة التنظيمية :

إن المنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها وترسيخها وثباتها بل أصبحت أيضا تتفاخر بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها , ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته فإن تغييرها يلقي دائما نوعين من العقبات :

- عقبة الخوف التي تعزى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول .
- عقبة الرفض التي تعزى بسبب الخوف .⁶⁶

المطلب الرابع : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار , علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي , وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام , كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية .

1- الثقافة وفعالية المنظمة :

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

ويرى الكاتب " Jay bamey " أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية , وذلك شريطة أن تكون الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل , وأن تكون نادرة , وغير قابلة إلى التقليد .

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها , فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية , أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية .

⁶⁵ ماجدة العطية , المرجع السابق , ص : 336 .

⁶⁶ يحي سليم الملحم , التمكين كمفهوم إداري معاصر , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2006 ص : 120 .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة , وان أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات تكون متزامنة في ثقافة المنظمة , وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل .

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة , يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة , فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليـد تختلف عن تلك التي تلاؤم التقنية غير الروتينية .

2- الثقافة والهيكل التنظيمي :

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة , إتخاذ القرارات , والإتصالات) وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة , حيث أن 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 يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

3- الثقافة والإنتماء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء للمنظمة , فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية , والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وإلتصاقهم الشديد بالمنظمة , وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها .⁶⁷

⁶⁷ حسين حريم , المرجع السابق , ص : 274 .

خلاصة الفصل الأول

تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة وباعتبار أن عناصر المنظمة هم الأفراد في ذلك المجتمع وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة , تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها حيث عرفت بمصطلح الثقافة التنظيمية , هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد التي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة , فمهما تنوعت الأفكار والآراء حولها إلا أنها تشترك كلها في عنصر مميز وهو القيم التي تمثل القاسم المشترك لجميع هذه الأفكار , حيث تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد وتوفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين , كما تهدف الثقافة التنظيمية إلى جعل سلوك جميع الأفراد داخل المنظمة يتجه إلى نفس التفكير والاختيار من أجل الحصول على توجه واحد يخدم أهداف وإستراتيجية المنظمة وهذا وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها , حيث نجد أن الثقافة التنظيمية تحاول جعل ذهنيات الأفراد تتغير من وقت إلى آخر من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تبقى المنظمة متكيفة مع هذه التحولات بإستمرار وبالتالي تحافظ على مركزها ومكانتها .

لقد تم إستخلاص كل هذا من خلال دراسة كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية في الفصل الأول, كما تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل التأثير على سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة , وهذا ما سنعرضه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني: حول
الأداء وتأثير الثقافة
التنظيمية عليه.

تمهيد:

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة, وهي أحد الموجودات الثمينة والضرورية لها, والتي لا يمكن الإستغناء عنها, لذا أصبحت المنظمة تنظر لممارسة إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها والحصول على المزايا التنافسية, وأكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء وإستمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية.

ويعتبر الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية, ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل المطلوب للقيام بكل الأنشطة داخل المنظمة, ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب وجود إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الولاء بإعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء, محدداته والعوامل المؤثرة عليه وأنواعه

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: حول الأداء وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المبحث الأول: مدخل لمفهوم الأداء.

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الإقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن إنطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الإجتماعية الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.⁶⁸

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

1- مفهوم الأداء:

أ- لغة:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "larousse" كلمة أداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية القديمة "parformance" المأخوذة من كلمة "parforme" والتي تعني تم أو أنجز أو أدى⁶⁹ accomplir.

"من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله وإسم الأداء : أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به"⁷⁰.

ب- إصطلاحاً:

"يعني النتائج العلمية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال".

ويمكن تعريفه على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"⁷¹.

"وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁷².

⁶⁸ صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة، دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت – سعيدة- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص ادارة المشاريع، 2014-2015، ص31.

⁶⁹ Dictionnaire Larousse de la langue française. 2001.p766.

⁷⁰ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، المجلد 14، ص26.

⁷¹ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص83.

⁷² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003، ص 209.

عند توماس جلبرت: يقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك behavior وبين الإنجاز accomplishment والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبيق من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن أمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما.

أما الأداء فهو "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"⁷³. من خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن الأداء هو 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، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى.

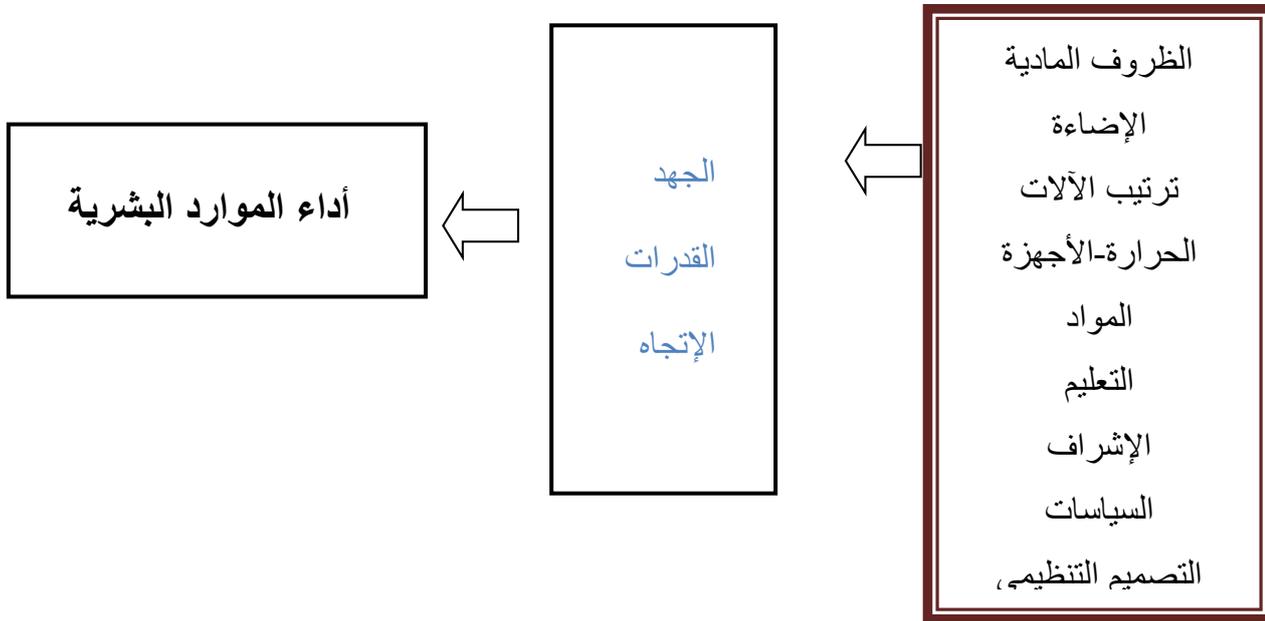
فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها: (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها: (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ).

هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (06).

⁷³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان الأردن، 2003، ص 25-26.

الشكل رقم 7 العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: رواية محمد حسن، إدارة موارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 218.

المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته.

1- محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد⁷⁴

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفية.

⁷⁴ رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ت- **إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والشعور بأهميته في أدائه.

2- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة الحرارية، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية، وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الإجتماعية⁷⁵. و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والإتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير واضحة أو نمط إشراف سيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:⁷⁶

❖ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

❖ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

مطلب الثالث: أنواع و أبعاد الأداء.

1- أنواع الأداء: بعد التعرف على الأداء والتطرق إلى محدداتها يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواعه.

⁷⁵ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية مصر، 1996، ص 187.

⁷⁶ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

وإن نوع الأداء يكون حسب معايير التقييم حيث يمكن تقسيمه إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية⁷⁷.

1-1- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أداء الوحدة ، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من ما يلي:

❖ **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تحصل عليها المؤسسة كإرتفاع سعر البيع.

وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

1-2- **حسب معيار الشمولية:** ينقسم هذا الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ- **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب معيار الوظيفي

⁷⁷ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2002، ص5-6.

إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق⁷⁸.

2- أبعاد الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء هي:⁷⁹

✓ الجهد المبذول.

✓ كمية الجهد.

✓ نمط الأداء.

أ- **الجهد المبذول**: يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- **الجهد المبذول**: مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء و كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد ، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ت- **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة الأعمال فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إتخاذ قرار لمشكلة معينة أو أسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.⁸⁰

⁷⁸ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص 59.

⁷⁹ بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 91.

⁸⁰ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2002، ص 220.

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء وخصائصه.

1- معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين:

أقسام معايير الأداء:

وتنقسم إلى نوعين ذاتية (سلوكية) تسمى بعناصر الأداء ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

- معايير ذاتية (سلوكية): تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي:⁸¹

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل وإستعداده لزيادتها وتطورها.
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها.
- الإهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات .
- الإنضباط والإلتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- الإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية والغير العادية والتفكير في أفكار وإقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعاً.
- المهارات الإتصالية والقيادية لدى رؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات.

أ- المعايير الموضوعية: (معدلات الأداء) تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثلاً: كمية الانتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودتها، والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة إستخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة حيث

⁸¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 1999، ص 335.

هناك بعض الأعمال يصعب استخدام معدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.⁸²

2- خصائص تقييم الأداء:

حتى يكون المعيار دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:⁸³

1-2 الصدق: يقصد به ضرورة إعتدال التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.

2-2 الثبات: أي نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى التقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

2-3- الفعالية بثقافة المنظمة: إن الثقافة التي يعطي عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته.

2-4- التمييز: هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف صدق المقياس أيضا وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها القدرات للأفراد وكفاءاتهم.⁸⁴

2-5- التحديد: يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.⁸⁵

⁸² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، 2006، ص 57.

⁸³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مرجع سابق، ص 58.

⁸⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 413.

⁸⁵ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1983، ص 361-360.

2-6- القبول: ويعني مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم وإقناعهم به والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

2-7- سهولة استخدام المقياس: يعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

86.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من أدوات التي تستخدمها الإدارة، وهذا سعيًا منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء العمال على اختلاف مستوياتهم.⁸⁷

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيها للعمل.

كما يعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.⁸⁸

ويعني مفهوم إدارة الموارد البشرية " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

⁸⁶ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص389.

⁸⁷ صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة، مرجع سابق، ص36.

⁸⁸ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، 14-17.

"عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد، والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"⁸⁹.

ولقد حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1954 مفهوما لإدارة الموارد البشرية بأنه " ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"⁹⁰. وبناء على ما سبق يمكن الخروج بتعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموظفين كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد قدمت تعاريف مختلفة ومتعددة حول عملية تقييم الأداء ومن أهمها نذكر:⁹¹

" هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب كل ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته".

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين ، فمن خلالها يمكن للمنظمة:⁹²

⁸⁹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، لوس أنجلس، الطبعة الثالثة 2007، ص17.

⁹⁰ صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة، مرجع سابق، ص03.

⁹¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2003، ص86.

⁹² مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، مرجع سابق، ص103.

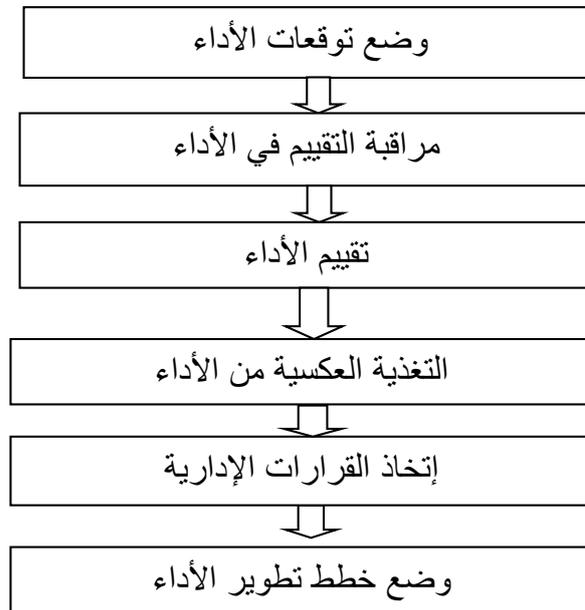
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موظف داخل المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته .
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى .
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالإتفاق مع رئيسه .
- من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد .
- إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل , وأيضا للتعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على إحترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته سوف يجعله أكثر إلتزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

المطلب الثالث : مراحل وطرق التقييم

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها في الشكل التالي⁹³:

⁹³ خالد عبد الرحيم الهيشي . إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع . عمان الأردن . 2003. ص 204-206.

الشكل رقم 8 يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



مصدر : خالد عبد الرحيم الهيثي . إدارة الموارد البشرية .مدخل إستراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع عمان الاردن .2003.ص 204-206.

- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والإتفاق على وضع المهام المطلوبة والنتائج المرغوبة تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الإنحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
- **التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر مرحلة ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
- **إتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

■ وضع خطط تطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل والإستفادة منها في الإنجاز الأعمال لمحاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد، و من أهم تلك الطرق الآتي⁹⁴:

1- طريقة القياس المتدرج: تعتمد تلك الطريقة على عدد من الخصائص السلوك و الأداء ، ويطلب من المشرف إختبار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 درجات .

الجدول رقم 2 القياس المتدرج للأداء.

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المبادأة					
المواظبة					
الإتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
إجمالي					

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 3، القاهرة مصر، 2014، ص 23.

⁹⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2014، ص 22.

2طريقة قائمة المراجع:

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منهما، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

3طريقة الأحداث الحرجة:

ويقوم المشرف بالإعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه و أدائه والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في إعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

4طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته مناقشته مع المرؤوس.

2- طريقة إختبارات الأداء:

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم إختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، تهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط، وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

3- طريقة التقييم المقارن:

وتعتمد تلك الطرق على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.

4- طريقة الأداء بالأهداف:

ويتم من خلالها الإعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الإتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة، ويلى ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25 % في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق.

وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقرن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفا.

المطلب الرابع: مشاكل التقييم وعلاجها.

مشاكل التقييم:

يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضا للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية ، خاصة لتعدد مصادر التقييم فمنها ما يكون مصدره المقيمين أنفسهم ومنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين للتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم ومنها ما يكون مصدره أداء التقييم نفسه.⁹⁵

أولا: المشكلات المتعلقة بالمقيمين:

يرجع أسباب المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص الخبرة في أداء التقييم أو عدم الموضوعية... ويمكن إبراز هذه المشكلات في الآتي:

⁹⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة مر، 2014، 177.

تأثير الهالة:

تظهر هذه الحالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يتم تقييمه مما يظهر النتائج غير دقيقة بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يفقد المقيم دقة والحيادية في التقييم، ويمكن تقادي الوقوع في هذه المشكلة بتحديد عناصر التقييم تحديداً دقيقاً وبيان الوزن أو القيمة النسبية لكل عنصر، بالإضافة إلى إخضاع تقييمات الرؤساء المباشرين للمراجعة والإعتماد من قبل سلطة أعلى مع أهمية تدريب الأشخاص المقيمين.

التأثير بالأداء الحديث:

إعتمد أغلب الرؤساء في تقييمهم على ذاكرتهم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل ولتقادي هذه المشكلة يتم تدريب الرؤساء على التدوين في السجلات للملاحظات عن مستوى أداء الموظفين خلال السنة وعلى فترات متقاربة ليتيح لهم تقييم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة وواقعية.

خطأ الوسطية:

يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظف لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جعل الرئيس وعدم إمامه التام بأحكام تقييم الأداء وعدم توافر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي أو لعدم إهتمامه بعملية التقييم.

ولتقادي هذا الخطأ من خلال تدريب الرؤساء على عملية التقارير وشرح أحكامها وإجراءاتها وأهميتها للموظف في حياته الوظيفية.

خطأ التساهل و التشدد:

يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لا بد من محاسبة المقيم عليها، وذلك بعكس رؤساء آخرين يتشددو بتضخيم السلبيات وتقليل الإيجابية وكلاهما يفقد للموضوعية.

خطأ التمييز الشخص:

يتأثر بعض الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهم بموضوعات شخصية وإنطباعات غير موضوعية سواء بالتقييم بالإيجاب أو السلب وللد من خطأ التمييز لا بد من وضع قواعد موضوعية وإجرائية دقيقة تحكم عملية وضع التقييم بالإضافة بالإيجاب أو السلب إلى علانية التقرير والحق في النظام يحد من هذه الأخطاء.

خطأ الإنطباع الشخصي:

تعميم حكم الرئيس على مرؤوسيه من خلال الحكم على موضوع معين بحكم عام مثل تقييمه المرؤوس بالقوة أو الضعف في مجال معين ويعمم حكمه على باقي العناصر. ولتفادي هذا الخطأ لا بد من وضع عدة معايير للتقييم والمراجعة.

خطأ التأثير بالمنصب:

يتأثر بعض المرؤوسين عند التقييم بعنصر أو وظيفة من يخضعون لتقدير كفايتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرهم تقديراً مختلفاً عن غيرهم، وليس على أساس الكفاءة في العمل.

خطأ التقدير باختلاف الغرض:

يتأثر معد التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم، فإذا كان الغرض من التقييم تطوير أداء الموظف فإن معد التقرير يكون متشدداً، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافآت فإن معد التقارير يميلون إلى إعطاء معدلات وتقديرات عالية لإستفادة موظفيهم من هذه الأغراض.

عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:

إهمال الرؤساء في إعداد التقارير من خلال إعدادها دون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات ويرجع ذلك إلى عدم الإهتمام بعملية التقييم إلى قلة التوعية وغياب الهدف الأساسي من هذه العملية أو عدم دعم الإدارة العليا لعملية التقييم.

ثانيا: المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم:

يوجد مشاكل تتعلق بالأفراد المراد تقييمهم مما تؤثر في فاعلية عملية التقييم تجاههم ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:⁹⁶

مقاومة العاملين لنظام التقييم:

عدم قناعة العاملين لنظام التقييم وأسبابه وكفاءة هذا النظام ومدى تحقيقه لأهدافه بالإضافة إلى شعورهم أن التقييم يستخدم كأداة للرقابة والهيمنة.

أحجام العاملين عن التظلم من نتائج التقييم:

عدم التظلم من نتائج التقييم خوفا من المشاكل وخشية من رؤسائهم من الأمور التي نحد من عدالة وموضوعية نظام التقييم.

عدم الإهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين:

عدم إهتمام المسؤولين عن الموارد البشرية في تحليل مواطن القوة و الضعف الناتجة من عملية التقييم للاستفادة بها أفقدت العاملين أهمية هذا التقييم.

عدم إشراك العاملين في وضع عناصر التقييم:

عدم التحديد الدقيق لعناصر التقييم ومقاييسه نتيجة عدم إشراك العاملين في وضع مقاييس وعناصر التقييم الخاصة بالعمل.

عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية عند تقييم العاملين مما يؤثر سلبا على تقدير كفاءتهم.

⁹⁶ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، -181.179.

ثالثا: المشكلات التي تتصل بنظام التقييم:

إستخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.

إستخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة ومستوى الوظيفة سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية مما لا يعكس الأداء الحقيقي كما يتنافى أسلوبه إستخدام نموذج موحد لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفادي مسؤولياته.

عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة:

وجود نموذج واضح وسهل يشجع القائم على تعبئة التقرير في وقته المحدد وإنتقائه بالشكل الصحيح، أما إذا كان النموذج معقدا وغامضا وغير واضحا فقد يؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده أو عدم الإهتمام عند التعبئة.

عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف:

عدم توافر وصف وظيفي دقيق وواضح لجميع الوظائف في المنظمة يعد أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.

عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء:

عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء لتمكين معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب الوصول إليه.

إتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير:

الأخذ بنظام السرية المطلقة أو السرية النسبية لا يحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

رابعا: المشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

قلة النشرات الدورية:

قلة إصدار النشرات الدورية مثل اللوائح والقرارات والإرشادات المنظمة لعملية تقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.

قلة المتابعة:

لا بد من وجود متابعة من قبل الجهة التي قامت بوضع هذا النظام والكشف عن المشكلات والأخطاء التي قد تواجه القائمين على تطبيق النظام.

عدم تدريب الرؤساء المباشرين:

لا بد من وجود تدريب للرؤساء مستمر لهم وإعلامهم بالأساليب الحديثة لعملية التقييم وبالأخطاء والمشكلات التي قد تحدث أثناء كتابة التقرير.

كيفية معالجة مشكلات التقييم:

يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي كما يلي:

- ❖ إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة عن جميع الواجبات والمسؤوليات المناط بشاغل الوظيفة.
- ❖ وجود معايير أداء واضحة ومحددة لجميع الوظائف كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في التقييم أداء موظفيهم.
- ❖ تدريب جميع الرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
- ❖ يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء الوظيفي واضحة ودقيقة بحيث تتزامن إرشادات لكيفية تدوينها.
- ❖ المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم وذلك للبحث عن المشكلات التي قد تعترض الرؤساء عند التنفيذ.

- ❖ إيجاد جهة عليا لمتابعة نتائج التقييم وبحث التظلمات التي ترفع من قبل المتظلمين من النتائج.
- ❖ وجود نشرات دورية لتعريف الرؤساء بالأنظمة والقرارات وإعادة تذكيرهم بها.
- ❖ استخدام طرق لتقييم الأداء الوظيفي تتناسب مع نوعية الوظيفة سواء فنية أو إدارية وإختلاف مستوياتها.
- ❖ مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم وإعلامهم بهذه النتيجة، وما يترتب على ذلك من ثواب أو عقاب.
- ❖ إلزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتدوين النماذج المعدة حتى لا تفقد أهميتها.
- ❖ إقتناع المسؤولين والإدارة العليا بأهمية النظام سواء للموظف أو المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر التحفيز والرضا على أداء الأفراد:

أولاً: التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية

إن التحفيز حالياً أصبح يشكل أحد الوسائل الهامة في إستراتيجيات تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية لا سيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات أن إختلاف أنشطتها وأهدافها.

تعريف التحفيز:

" التحفيز هو العملية التي بها إدارة المنظمة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين، لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج لإشباع"⁹⁷.

ويعرف على أنه عبارة عن " كل قول أو فعل أو أفكار تؤدي لسلوك أفضل للفرد وتجعله يسعى للإستمرار في عمله"⁹⁸

⁹⁷ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان الأردن، 1996، ص208.
⁹⁸ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص404.

ويعرف كذلك على أنه " مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما يهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد (الدوافع) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية، لتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية"⁹⁹.

علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية:

يمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز في المنظمة وذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة هذا النظام وكذا العلاقة بين الأهداف التنظيمية.

إن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء حاجات ذاتها لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدوافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على كفاءة الإنتاجية والأداء، وبهذا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل لزيادة أدائهم، وذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين وإتجاهاتهم.¹⁰⁰

عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة وهي تحقيق الأهداف من خلال الأداء المناسب، فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، تمتلك المنظمات حاجات غير مشبعة هي الأخرى والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الحاجات لن تحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم.

فإذا كان الأداء الفرد غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة فإنها سوف تكون أقل مقدرة على مكافأته، بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد، من أجل تمكينهم من الأداء بشكل جيد وبالتالي تحقيق أهدافها.¹⁰¹

⁹⁹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص220.
¹⁰⁰ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان الأردن، 1993، ص284-285.
¹⁰¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص146.

تأثير التحفيز على سعيد الأفراد:

إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم: توفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية والمعنوية والتي تتوافق مع أغلبية العاملين وبالتالي تحقيق أهدافهم.

التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة: ويتمثل ذلك في شعور العامل أن المنظمة تحرص على إرضائه ولا تستغله لتحقيق أهدافها، وبالتالي يميل للاستمرار والاستقرار في عمله والانتماء للمنظمة.

زيادة صلاحية الأفراد: وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين انجازهم للأعمال والمهام، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة وتطوير مهاراتهم بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية.

تشجيع الإبداع والابتكار: كون أن التحفيز يساهم في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها وذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز.

ثانياً: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية:

للرضا الوظيفي أهمية في التأثير على أداء الأفراد:

تعريف الرضا الوظيفي:

هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات من العمل نفسه، وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية ذات العلاقة.

إن **لوك LOOK يعرفه بأنه** "حالة عاطفية إنفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة"¹⁰².

¹⁰² حسن حريم، إدارة المنظمات " منظور كلي" دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص105.

ومنه فإن الرضا الوظيفي مفهوم مرتبط بالجانب النفسي لأفراد، فهو إستجابة شعورية إتجاه جانب في العمل.

أثر الرضا على أداء الأفراد:

أكشفت الدراسات وجود علاقة معقدة وليست بإتجاه واحد بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث أن العامل الراضي بعمله عامل منتج، ومن جهة أخرى الأداء يسبب الرضا فالعامل ذو الأداء المتفوق يحصل على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة كذلك الأداء والرضا يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية ويصبح أكثر رضا.

وقد تم أيضا ربط موضوع الرضا الوظيفي مع دوران العمل، والتغيب والتأخر، فهي عوامل تؤثر سلبا على أداء وأشارات الدراسات على وجود علاقة عكسية بين الرضا ومعدل دوران العمل، فالعامل الراضي لا يميل إلى ترك عمله، أما الأقل رضا فله ميل لذلك، وبينت الدراسات أيضا وجود علاقة عكسية بين التغيب و التأخر وبين الرضا الوظيفي، فالعامل غير راضي يظهر عدم رضاه عن الظروف القائمة من خلال التغيب و التأخر.¹⁰³

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:¹⁰⁴

- **توجهات المنظمة والعاملين بها :** يقدر بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- **الإنتشار:** يشير إلى مدى إنتشار القيم الثقافة التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها أساس للتعرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى إتفاق عام.
- **القوة: تشير**

¹⁰³ حسن حريم، نفس المرجع، ص 106.

¹⁰⁴ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 82-83.

- إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة ومنها:¹⁰⁵
 - تعيين مسؤول يقوم بالإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية بالمنظمة وبيئتها.
 - إستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.
 - التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.
 - **الإلتزام و الإنضباط:**
 - يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الإلتزام والإنضباط لدى العاملين، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على إستعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والإنتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيب ظروف تجعل الأفراد مستعدين للإلتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الإستعداد من خلال مايلي:¹⁰⁶
 - إرساء رسالة منظمة وتديم القيم التنظيمية والعمل لتحقيق هذه الرسالة.
 - توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
 - تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
 - أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة الأجل إلى النجاح في الطويل.
 - يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
 - ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

¹⁰⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص 84-85.

¹⁰⁶ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 83.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم القافية التي يمكن إعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها في :

- إنسجام الجماعة الذي يجعلها أكر ميلا للإبداع.
- تمال الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولا أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر إستعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميحي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط السلوك .
- جنس الجماعة حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للإختلاف في التصورات.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن على الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من الإنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الإتصال فيما بينهم وينتج ذلك كله مستوى من التعاون والإلتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم للإتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم ومن هذه الدراسات دراسة كل من: DEAL & Kennedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية و هي التي تتمتع بها يلي:¹⁰⁷

- ✓ ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد وإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم أو الإحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

¹⁰⁷ مرجع سابق، ص84.

✓ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.

إضافة ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي: 108

إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

إنها تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية لأنها تشبع حاجات العاملين إلى هوية إجتماعية هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .

تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت.

تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

108 STEVEN L MC SHANE AND MARY ANNVON GLINOW. OP.CIT.P505.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي عنوانه أساسيات حول الأداء وتأثير الثقافة التنظيمية عليه والذي تطرقنا فيه إلى تحديد مفهوم الأداء ، محدداته ومعوقاته إضافة إلى تقييمه وأهم الطرق المستخدمة في ذلك، بغية معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تطوير وتحسين أدائه الذي يتأثر بالثقافة التنظيمية.

وإستنتجنا أنه من أسرار نجاح المنظمات إكتسابهم لثقافة قوية تعمل على تحسين الأداء ويتأثر هذا الأخير بكل من التحفيز والرضا الوظيفي، فوجود نظام حوافز جيد وكون الأفراد في حالة الرضا الوظيفي يحسن من أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

تأثير الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد

البشرية دراسة حالة

شركة الإسمنت سعيدة

تمهيد:

يرتبط مستوى أداء المتميز في المؤسسات على العديد من المؤشرات , ترتبط جميعها بدرجة تماسك الثقافة التنظيمية وبقدرة المنظمة على تشكيل القيم التنظيمية الإيجابية في الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

وبعد إستعراضاً لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكذلك أداء الموارد البشرية ، فإننا سنقوم في هذا الفصل بوضع المفاهيم السابقة في خدمة دراسة حالة شركة الإسمنت لولاية سعيدة (وحدة الحساسنة) واستجابة عمالها وموظفيها وأراءهم حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وه من خلال الإجابة على محاور الإستبيان .

فرضيات البحث:

إنطلاقاً من الإشكالية ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها في هذا البحث نضع الفرضيات التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- فرضيات خاصة بطبيعة توزيع محاور الدراسة:**

- الفرضية H0: توزيع المتغيرات حسب المحور تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية H1: توزيع المتغيرات حسب المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال التحليل الشامل لمحاور إستمارة الإستبيان والتعليق على الإجابات لنصل في الأخير إلى عرض شامل لنتائج الدراسة حسب المحاور , ويتم ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: نشأة الشركة وتطورها**المبحث الثاني: تحليل البيانات والنتائج.**

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت سعيدة

المبحث الأول: نشأة الشركة وتطورها

المطلب الأول: نشأة الشركة

في سنوات الثمانينات وبالضبط في سنة 1982 تم إنشاء مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب والتي يصطلح عليها إختصاراً بـ ERCO وذلك طبقاً لقرار تنفيذي رقم 324/82 صادر في 30 أكتوبر من نفس السنة وضم القرار كل من:

مصنع بني صاف.

مصنع زهانة.

مصنع سعيدة (مركب الإسمنت والجير).

وحدة الجبس بوهران.

وحدة الصخر الحريري بزهانة.

وحدات تجارية في غرب الوطن.

وفي سنة 1991 ضمن منظومة الإصلاح الاقتصادي قسم مركب الإسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين كبيرتين هما: وحدة الجير ووحدة الإسمنت، وبعد التفرع إستقلت كل واحدة منها بقانون خاص في 28 ديسمبر 1997، وتم تحديد رأسمال الشركة وتحويل إسمها إلى شركة مساهمة وقدر رأسمالها آنذاك بـ: 1.050.000.000 دينار جزائري، وهي تابعة لمجمع GIC-ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها.

ليتم بعدها ضمها مع جميع شركات الإسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي الإسمنت الجزائر GICA ابتداء من 01 يناير 2010.

وفي ما يلي البطاقة التعريفية للشركة:

المجمع: SGP GICA
 نوع الشركة: SPA/EPE SCIS، مسيرة 100% من طرف الدولة.
 رأس المال الإجتماعي: 1.050.000.000
 إسم الشركة: شركة الاسمنت سعيدة
 العنوان: الحساسنة رقم 95 سعيدة.
 بريدھا الإلكتروني: scis@algeriecom.com
 نشاط الشركة: إنتاج الإسمنت من نوع CPJ 42.5 Kg/m².
 عدد العمال: 364 عامل (في سنة 2016).
 الطاقة الإنتاجية: 500.000 طن سنويا.

الشكل (08) البطاقة التعريفية للشركة

المصدر: من بيانات الشركة.

المطلب الثاني: موقع الشركة وهيكلها التنظيمي:

المؤسسة محل الدارسة تقع بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة والتي تبعد عنها بحوالي 3Km وتبعد عن مدينة سعيدة بقرابة 20 Km وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة وتيارت وتملك الشركة بدورها منطقتين للإستغلال واحدة للكلس تعق على بعد 1500m عن الشركة، أما الأخرى فهي للطين بعدة عنها بنحو 27Km جنوبا بدائرة عين الحجر.

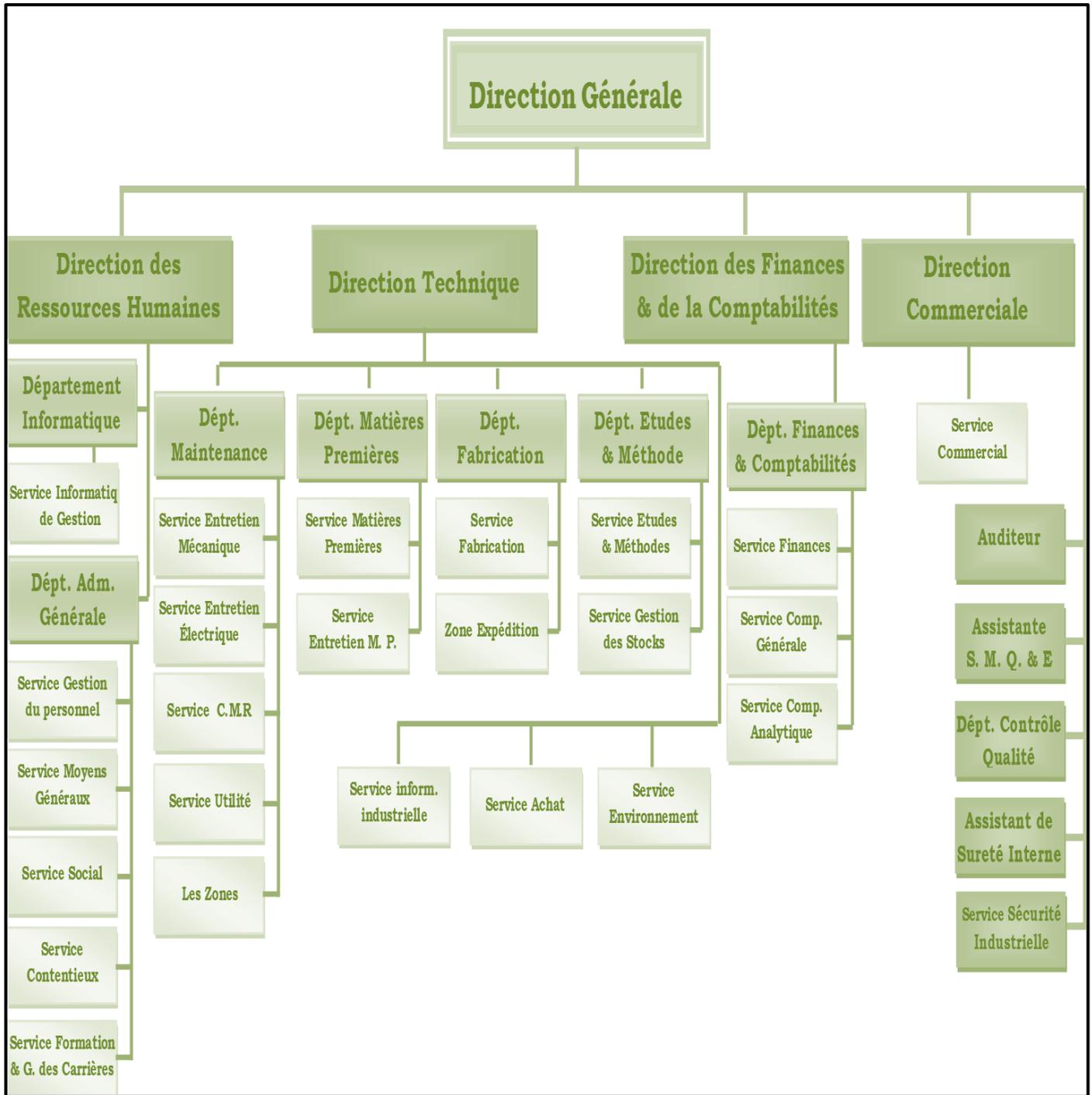
الشكل رقم 9 الموقع الجغرافي لمصنع الاسمنت الحساسنة



المصدر: خرائط Google Maps.

الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من وثائق الشركة

المديرية العامة: من خلال الهيكل نجد أن المديرية العامة للشركة تهتم بالتسيير والربط بين مختلف المديريات الرئيسية والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى الوظائف التابعة لها مباشرة كالرقابة ونظام إدارة الجودة ومصحة الامن الداخلي والسلامة الصناعية ودائرة مراقبة النوعية (المخبر)، كما تحدد المديرية العامة سياسة الشركة والتي تعتمد على جودة المنتج.

مديرية الموارد البشرية والمديرية التقنية:

مديرية الموارد البشرية: تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال، وشؤون المستخدمين، وتوظيف حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف العمل الأفضل وتكوينهم وتأمينهم وبتوزيع العمال في الشركة حسب أعمارهم ومستواهم المهني.

المديرية التقنية: هي تقوم بالسهر والعمل على تطوير الإنتاج، كما تقوم بإجراء اجتماعات دورية وتتلقى تقارير من طرف الدوائر التابعة لها، كما تعمل على إبقاء الوحدة في عمل مستمر ذلك إن صناعة الاسمنت يكون على شكل سلسلة وعلى مدار 24 ساعة و7/7 أيام وكل توفق قد يضر بالمؤسسة كثيرا ولو لمدة قصيرة، ونجد أن شركة الإسمنت تحوي على منطقة استغلال الكلس ذات نوعية رفيعة.

وبعد قيام المؤسسة لتجديد للورشات في 2006 فيما يخص الفرن والمبرد فإن إنتاجها قد ازداد ليفوق الإنتاجية السابقة في السنوات 2009 و2010.

المديرية التجارية والمديرية المالية والمحاسبة:

المديرية التجارية: تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له، وينقسم السوق حسب سوق الشركة وحسب سوق الزبائن. فحسب تقسيم السوق الذي وضعه مجمع GICA فإن سوق شركة الاسمنت سعيدة هو الجنوب الكبير، أما تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن فإنه يختلف من سنة إلى أخرى وذلك يعتمد على كمية الإسمنت المطلوبة حيث نجد أن:

شركة SODMAC والتي تعتبر الزبون الأول للشركة، كما أنها تنتمي إلى نفس المجمع، وتختلف الكمية حسب الاتفاق السنوي بين الشركتين، ويتم توريد الشركة العميلة يوميا.

الشركات العمومية وتقع في المرتبة الثانية من حيث الأولوية.

الشركات الخاصة.

مكيفو الإسمنت.

صناع الأجر.

وتحدد المدة القانونية للزبائن بـ 03 أشهر عند أخذهم الطلبية مباشرة من الشركة، ويتم في هذه المدة معرفة ما إذا كان الزبون قد راعى شروط التخزين والرطوبة والحرارة، ويتم في هذه الفترة إسترداد المنتج ولكن نادراً ما يحدث حيث تعتمد

الشركة على مقاييس الجودة العالمية لتحقيق التنافسية.
المديرية المالية والمحاسبية:

تقوم المديرية بالاهتمام بالحسابات الضرورية وتسيير ميزانية الشركة، فهي المحور الأساسي (العمود الفقري) للشركة عملها حساس جدا.

مديرية الموارد البشرية: تتكون مديريةية الموارد البشرية بشركة الإسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض، من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها ومواكبتها للتكنولوجيا والتقدم الحاصل من حولها، حيث تسعى إلى إستقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل: التأمين والتكفل الصحي، وتتمثل هذه المصالح في:

مصحة المستخدمين.

مصحة الوسائل العامة.

مصحة الشؤون الاجتماعية.

مصحة المنازعات.

مصحة التكوين.

تطور الشركة من حيث عدد العمال والإنتاج:

بالنسبة للزيادة في عدد العمال فهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 التغيير في عمال المؤسسة من السنوات 2001 حتى 2010

السنوات	2001	2002	2003	2005	2005
عدد العمال	378	3888	385	399	388
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	373	377	373	360	346

المصدر: من وثائق الشركة

أما الجدول الموالي فهو يوضح تطور في إنتاج الشركة من سنة 1979 إلى 2013:
الجدول رقم 4 تطور الإنتاج في الشركة من 1979 إلى 2013 بالأطنان

السنوات	إنتاج الإسمنت
1979	201207
1980	282683
1981	325008
1982	285237
1983	273024
1984	252425
1985	374470
1986	313957
1987	312909
1988	260619
1989	246757
1990	201405
1991	160772
1992	280974
1993	292467
1994	206539
1995	177145
1996	106000
1997	296062
1998	285017
1999	301145
2000	318377
2001	283845
2002	356066
2003	270273
2004	342115
2005	380265
2006	364495
2007	480225
2008	495060
2009	518230
2010	504140
2011	470100
2012	393110
2013	515200

المصدر: من بيانات الشركة

المبحث الثاني: تحليل البيانات والنتائج

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تم استخدام أداة الإستبانة من أجل تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة وتمثلت العينة في 49 عامل يعملون في مؤسسة الإسمنت سعيدة المتواجد مقرها بدائرة الحساسنة , لهم

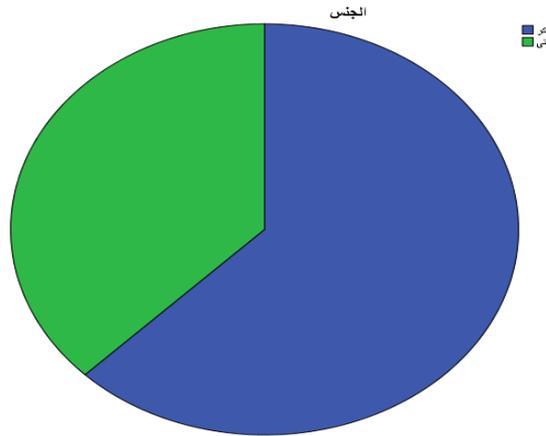
مناصب مختلفة من موظفين وعمال وإداريين، ولهم سنوات خبرة مختلفة، فقد تم توزيع 50 إستمبيان وتم إسترجاع 49 إستمبانه وتم رفض إستمبانه واحدة لعدم صلاحيتها.
خصائص عينة الدراسة:

1- جنس المستجوبين:

الجدول رقم 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	30	62.5%
أنثى	18	37.5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.



الشكل رقم 11 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

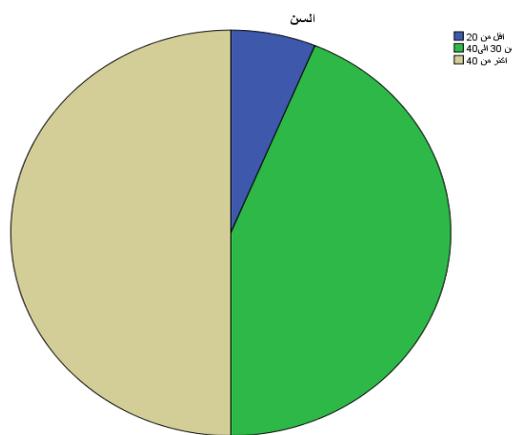
يتضح من الجدول والشكل السابقين أن نسبة 62.5% من المستجوبين هم ذكور والباقي وهو ما يمثل 37.5% عبارة عن إناث ، والسبب راجع الى أن العمل في المشاغل والمعامل يهتم كثيرا على الجهد العضلي وهو ما لا يتحمله الإناث ، بل يفضلن الأعمال المكتبية والادارية.

2- سن المستجوبين:

الجدول رقم 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة
أقل من 20 سنة	3	6.3%
من 30 إلى 40 سنة	21	43.8%
أكثر من 40 سنة	24	50.0%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 12 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن الفئة العمرية الغالبية في أفراد عينة الدراسة هي التي تجاوزت 40 سنة بنسبة 50% وهي تعتبر الفئة الأكثر تجربة وخبرة وتمتاز بأنها ذات حنكة ومهارة كبيرتين يعول عليها في التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة ، يتبع هذه الفئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة 43.8% أما الفئة الأخيرة فهي الفئة الأقل من 20 سنة وهي تمثل ما نسبته 6.3% من مجموع العينة ككل معظمهم يعملون بموجب عقود التشغيل بمختلف الصيغ.

3- المستوى التعليمي للمستجوبين:

الجدول رقم 7 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الفئة	التكرارات	النسبة
ثانوي	5	%10.4
جامعي	43	%89.6
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 13 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن_الأغلبية الساحقة للمستوى التعليمي لأفراد العينة هم ذو مستوى جامعي أي خريجي الجامعات (مهندسون ، وحاملو شهادات عليا في مختلف التخصصات) بنسبة 89.6 % وهو ما يعكس الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للجانب التعليمي لعمالها لسعيها في إستمرارية نشاطها، وتليها الفئة الأخرى بنسبة قليلة وتمثل %10.4 للمستوى الثانوي ، والذين لهم تكوين مهني وعملي ويقومون بمهام مختلفة.

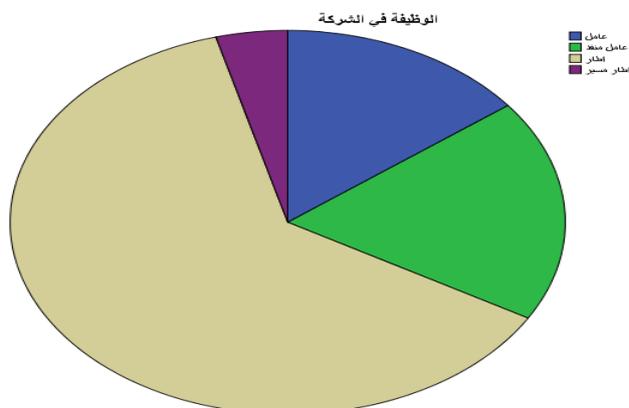
4- الوظيفة في الشركة

الجدول رقم 8 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
عامل	7	%14.6
عامل منفذ	9	%18.8
إطار	30	%62.5
إطار مسير	2	%4.2

المجموع	48	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 14 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

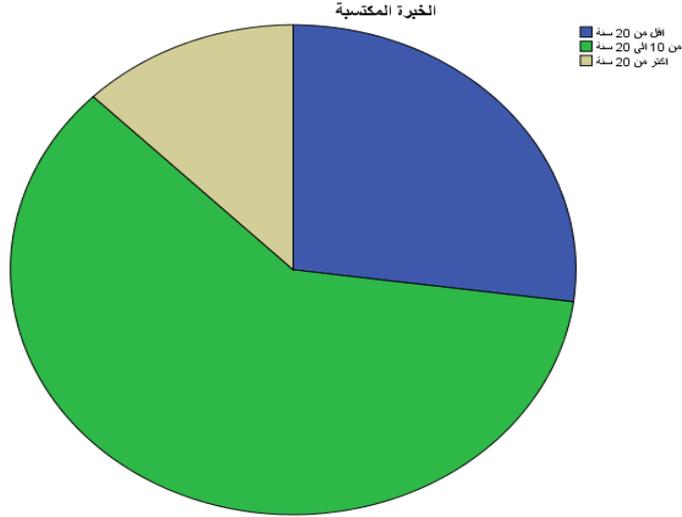
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن الأغلبية الساحقة للعمال في المؤسسة هم إطار بنسبة 62.5% تليها نسبة 18.8% عامل منسق ، وما نسبته 14.6% عمال عاديين ، والفئة الأخيرة هي إطار مسير بنسبة 4.2%.

5- الخبرة المكتسبة:

الشكل رقم 15 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة.

الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 10 سنوات	13	27.1%
من 10 الى 20 سنة	29	60.4%
أكثر من 20 سنة	6	12.5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 16 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة.

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

نلاحظ أن عدد العمال الذين قضوا سنوات العمل في مؤسسة بين 10 و 20 سنة هم أكر فئة بنسبة 60.4% ما يعني أن تجربتهم كبيرة وعاشوا أكثر الأحداث التي مرت بها المؤسسة ويلي هذه الفئة فئة الأشخاص الأقل من 10 سنوات خبرة بنسبة 27.1% أما الباقي فهم الفئة الأكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 12.5%.

محاور الدراسة:

تضم الدراسة 5 محاور أساسية تمثل كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. المتغيرات المستقلة تضم 4 محاور وهي كالآتي:
المحور الأول: القيم التنظيمية ويضم 7 أسئلة.
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية ويضم 6 أسئلة.
المحور الثالث، الأعراف التنظيمية ويضم 6 أسئلة.
المحور الرابع: التوقعات التنظيمية ويضم 6 أسئلة.
المحور الخامس: وهو المتغير التابع ويمثل أداء الموارد البشرية ويضم 11 سؤال.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

الوصف العام لمحاور الدراسة:

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية	48	1.36	4.45	129.45	2.6970	.75952	.577
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	48	1.50	4.33	136.33	2.8403	.83366	.695
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	48	1.67	5.00	143.67	2.9931	.90046	.811
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	48	1.00	5.00	144.83	3.0174	1.07422	1.154
المحور_الأول_القيم_التنظيمية	48	1.57	5.00	152.86	3.1845	1.00323	1.006
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 9 الوصف العام لمختلف محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الأول: القيم التنظيمية

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الأول_القيم_التنظيمية	48	1.57	5.00	152.86	3.1845	1.00323	1.006
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 10 نتائج المحور الأول الخاص بالقيم التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	48	1.67	5.00	143.67	2.9931	.90046	.811
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 11 نتائج المحور الثاني الخاص بالمعتقدات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	48	1.50	4.33	136.33	2.8403	.83366	.695
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 12 نتائج المحور الثالث الخاص بالأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	48	1.00	5.00	144.83	3.0174	1.07422	1.154
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 13 نتائج المحور الرابع الخاص بالتوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

المحور الخامس: أداء الموارد البشرية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية	48	1.36	4.45	129.45	2.6970	.75952	.577
Valid N (listwise)	48						

الجدول رقم 14 نتائج المحور الخامس الخاص بأداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج spss.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة.

والجدول التالي يوضح القيم العليا والدنيا والمتوسط لكل محور من محاور الدراسة

Statistiques

	المحور_الأول_القيم_التنظيمية	المحور_الثاني_المعدت_فئات_التنظيمية	المحور_الثالث_الأع_راف_التنظيمية	المحور_الرابع_التوق_عات_التنظيمية	المحور_الخامس_أدا_ع_الموارد_البشرية
N	Valide	48	48	48	48
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,1845	2,9931	2,8403	3,0174	2,6970
Minimum	1,57	1,67	1,50	1,00	1,36
Maximum	5,00	5,00	4,33	5,00	4,45

الجدول رقم 15 القيم العليا والدنيا والمتوسطة لكل محور من محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إختبار الصدق والثبات:

تم التحقق من تبيان أداة الدراسة بفحص الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة ويشير الجدول الموالي إلى قيمة معاملات الثبات لمحور الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.925 وجميع هذه القيم عالية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	5

الجدول رقم 16 معامل *Alpha cronbach's* لجميع المحاور.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

		Corrélations				
		المحور الأول القيم التنظيمية	المحور الثاني المعثقات التنظيمية	المحور الثالث الأعراف التنظيمية	المحور الرابع التوقيتات التنظيمية	المحور الخامس أداء الموارد البشرية
المحور الأول القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,846**	,826**	,679**	,611**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
المحور الثاني المعثقات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,846**	1	,935**	,692**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
المحور الثالث الأعراف التنظيمية	Corrélation de Pearson	,826**	,935**	1	,731**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48
المحور الرابع التوقيتات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,679**	,692**	,731**	1	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48
المحور الخامس أداء الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,611**	,670**	,731**	,553**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48

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

الجدول رقم 17 الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال جدول الارتباط أن علاقة الارتباط بين المحاور إيجابية ومختلفة بين القوة والضعف وأن مستويات المعنوية كلها أصغر من 0.05 ما يعني أن

علاقات الارتباط بين المحاور لها دلالة إحصائية وهو ما يدعم صدق الأداة في قياسها لتأثير على أداء الموارد البشرية.

اختبار التبات:

يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الإستمارة على عينة أخرى وفي نفس الظروف، وتقاس عن طريق معامل ألفا كرونباخ .

وفي ما يلي قيمة ألفا كرونباخ في حالة إزالة كل محور من المحاور في الجدول التالي:

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المحور_الأول_القيم_التنظيمية	11,5477	10,032	,835	,903
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	11,7391	10,345	,895	,891
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	11,8919	10,628	,923	,888
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	11,7148	10,175	,732	,929
المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية	12,0352	12,091	,696	,929

الجدول رقم 18 قيمة ألفا كرونباخ في حالة إزالة كل محور من المحاور

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إختبار طبيعية التوزيع للمحاور:

إختبار التوزيع الطبيعي:

هذا الإختبار يهدف إلى محاولة معرفة مدى خضوع محاور الدراسة إلى شكل التوزيع الطبيعي ومن أجل معرفة مدى خضوع المحاور إلى التوزيع الطبيعي نقوم بإختبارها باستخدام برنامج spss وبناءا على النتائج تقبل فرضيات النفي أو التبات والجدول التالي يوضح إختبار التوزيع الطبيعي .

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور_الأول_القيم_التنظيمية	,201	48	,000	,914	48	,002
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	,141	48	,017	,923	48	,004
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,119	48	,087	,944	48	,024
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	,190	48	,000	,908	48	,001
المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية	,162	48	,003	,909	48	,001

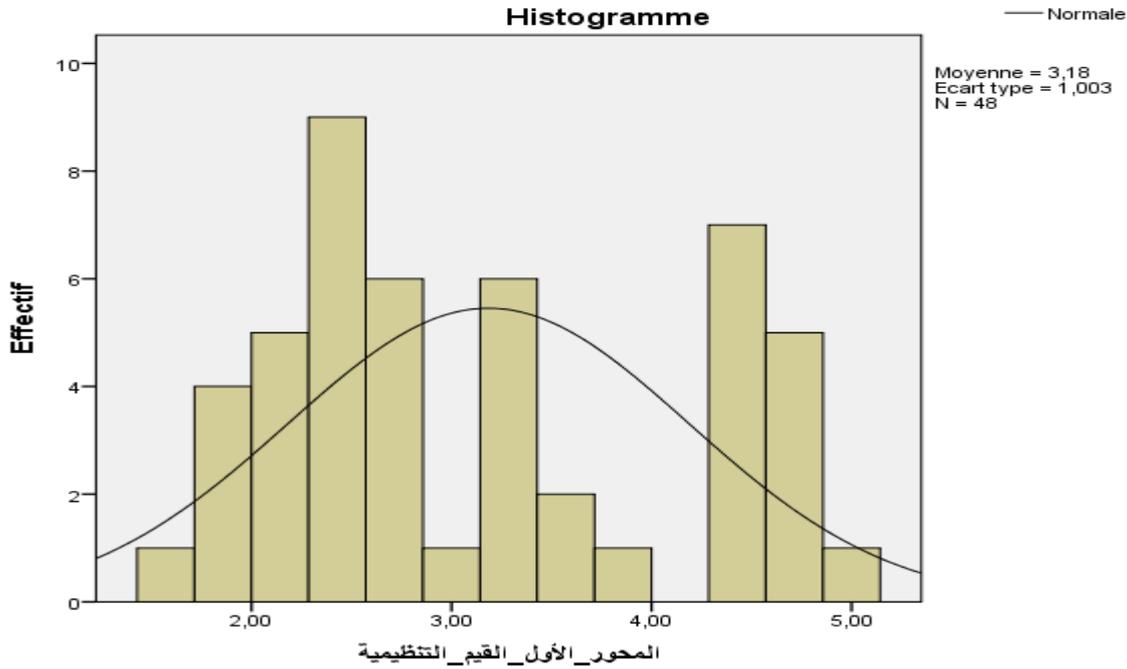
a. Correction de signification de Lilliefors

الجدول رقم 19 إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بما أن أفراد العينة الدراسة N أكبر من 30 فرد فإننا نعتمد على إختبار KOLMOGROV- SIMIRNOV ونلاحظ أن مستويات المعنوية مختلفة من محور إلى آخر وفي ما يلي إختبار الفرضيات توزيع الطبيعي لكل محور.

المحور الأول القيم التنظيمية:

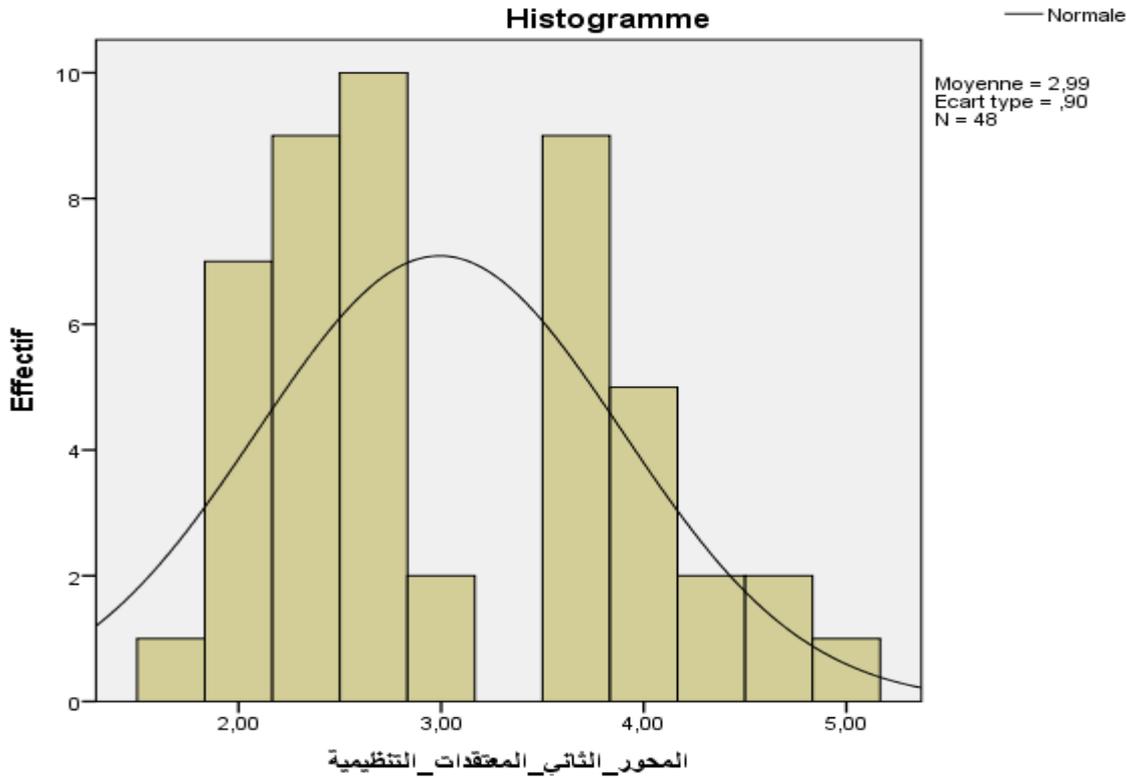


الجدول رقم 20 إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الأول القيم التنظيمية.

تعليق:

نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يعني أن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه لا يتبع توزيع طبيعي.

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية



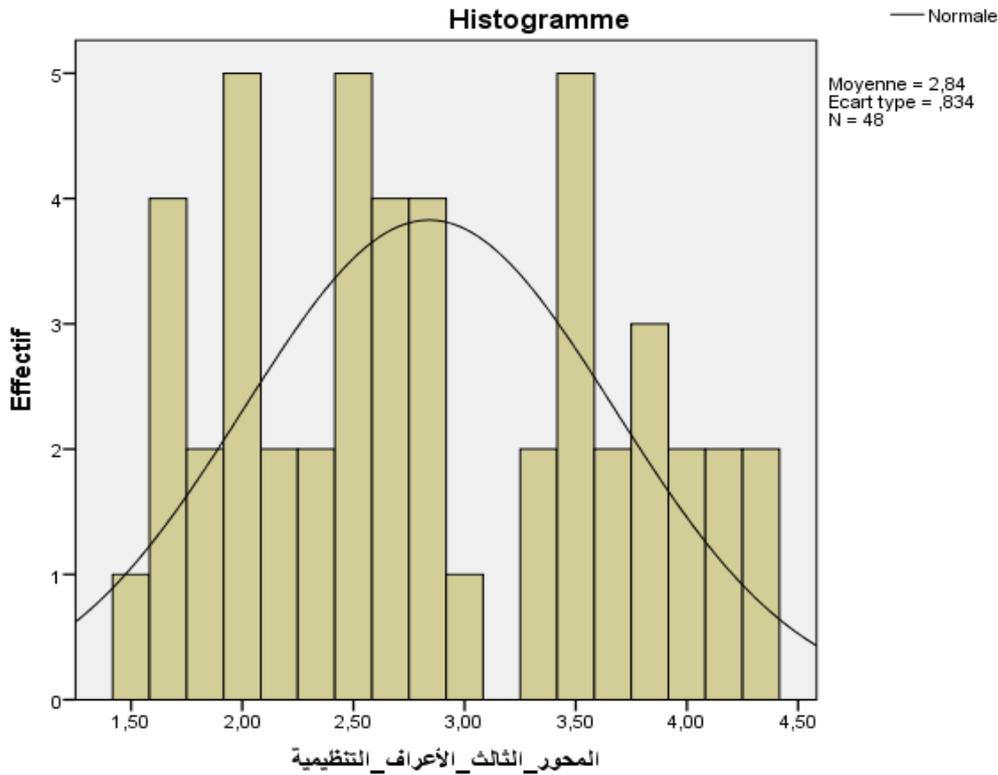
الجدول رقم 21 إختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمحور الثاني المعتقدات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.017 أقل من 0.05 نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية



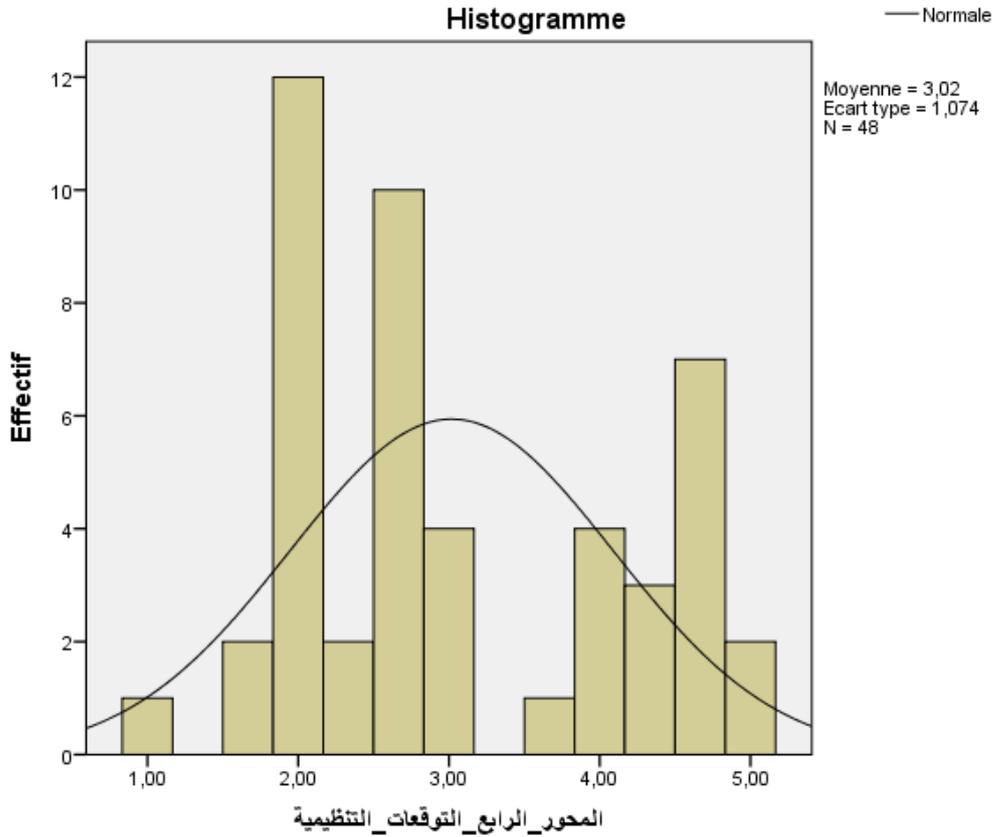
الجدول رقم 22 إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.087 وأكبر من 0.05 يعني نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه يتبع توزيع الطبيعي.

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية



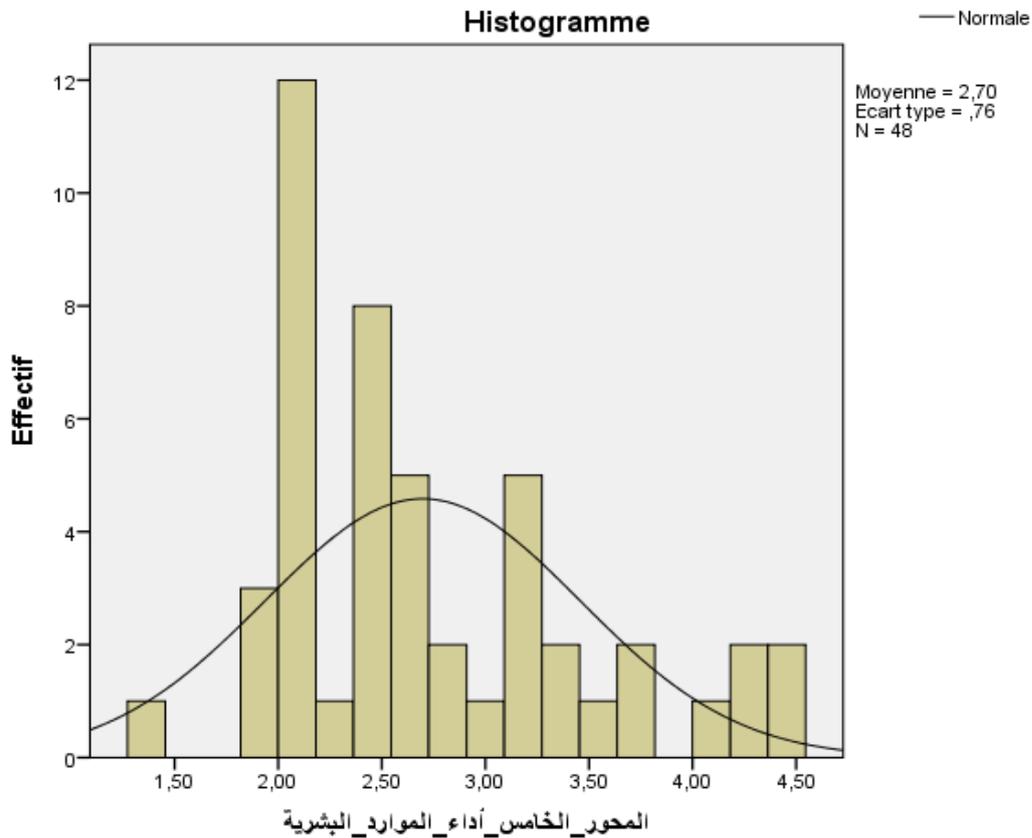
الجدول رقم 23 إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي لا تتبع توزيع طبيعي.

المحور الخامس: الأداء الوظيفي للموارد البشرية



الجدول رقم 24 إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

التعليق:

مستوى الدلالة هو 0.03 أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي لا تتبع توزيع الطبيعي.

إختبار الانحدار:

الانحدار ما بين كل محور دراسة وأداء الموارد البشرية:

أولاً ومن أجل التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية قمنا بتجميع كل المحاور الأربعة المستقلة: الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والقيم التنظيمية في محور واحد سميناه (جميع المحاور) وإختبرنا علاقة الانحدار بينه وبين المحور الخامس وهو المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وكانت النتيجة كالتالي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.484	.473	.55145

a. Predictors: (Constant), جميع لكل المحاور

الجدول رقم 25 نموذج الانحدار الخطي ما بين تجميع المحاور ومحور أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.125	1	13.125	43.160	.000 ^b
	Residual	13.988	46	.304		
	Total	27.113	47			

a. Dependent Variable: المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

b. Predictors: (Constant), جميع لكل المحاور

الجدول رقم 26 جدول ANOVA لاختبار الانحدار بين تجميع المحاور ومحور الأداء الوظيفي

للموارد البشرية

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig معادلة لـ 0.000 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة الخطأ المسموح به وهي 0.05 ما يعني أن نموذج الانحدار مقبول.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.868	.290		2.997	.004
	تجميع لكل المحاور	.152	.023	.696	6.570	.000

a. Dependent Variable: المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

الجدول رقم 27 جدول معاملات الانحدار ما بين تجميع المحاور ومحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يجري اختبار الانحدار المتعدد من أجل معرفة علاقة التأثير و التآثر ما بين المتغير التابع والمتغير المستقل وفي ما يلي نتائج الاختبار.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,559	4	3,640	12,468	,000 ^b
	Résidu	12,554	43	,292		
	Total	27,113	47			

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes) المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية_المحور_الأول_الغير_التنظيمية, المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية_المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية

الجدول رقم 28 نتائج anova لإختبار الإنحدار الخطي المتعدد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

حسب النتائج فان النتائج مقبولة بالنظر إلى أن مستوى المعنوية تعادل ما قيمته 0.000 وهي ذات دلالة إحصائية فهي أصغر من الحد المسموح 0.05 ولكن من أجل معرفة مدى صحة النموذج ينبغي أولاً النظر إلى جدول المعاملات *coefficint tabl*

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,799	,286		2,795	,008
المحور_الأول_القيم_التنظيمية	,034	,153	,044	,219	,827
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	-,112	,265	-,133	-,422	,675
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,722	,283	,792	2,548	,014
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	,025	,110	,035	,227	,821

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية :

الجدول رقم 29 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية مختلف بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة وهو يتجاوز القيمة المسموح بها للعديد من المحاور وعليه وحسب BOURBONNAIS 2011 فإنه ينبغي أن تتم عملية إعادة معالجة المعطيات وذلك عن طريق إبعاد المحور الذي له المقدار الأكبر من المعنوية المسموح بها إعادة معالجة البيانات.

وفي الجدول السابق فإن المحور الذي يفوق مقدار المعنوية هو محور الرابع القيم التنظيمية بما مقداره 0.827 بناء على هذه النتيجة وبعد إعادة معالجة البيانات بإستبعاد المحور كاملاً نحصل على الجدول المعاملات التالي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,807	,280		2,876	,006
المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	-,090	,244	-,107	-,371	,713
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,729	,278	,800	2,619	,012
المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	,030	,106	,042	,279	,782

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية :

الجدول رقم 30 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

كما هو ملاحظ من الجدول أن هناك محاور مازالت تتجاوز مستوى المعنوية المسموح به وبالتالي ينبغي إعادة معالجة البيانات بإستبعاد المحور الأكثر تجاوزا وهو محور التوقعات التنظيمية بما يقدره 0.782 وبناءا على هذه النتيجة وبعد إعادة معالجة البيانات بإستبعاد هذا المحور نحل على الجدول التالي:

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,817	,275		2,965	,005
	المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	-,088	,241	-,104	-,365	,717
	المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,755	,260	,828	2,900	,006

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

الجدول رقم 31 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور التوقعات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

التعليق:

نفس الملاحظة السابقة فإننا نلاحظ أن المحور المعتقدات يتجاوز الحد المسموح به للمعنوية بما يقدره 0.717.

وينبغي إعادة تشكيل جدول المعاملات من دونه ويكون الجدول التالي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,806	,271		2,971	,005
المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,666	,092	,731	7,264	,000

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

الجدول رقم 32 جدول المعاملات لإختبار الإنحدار لمختلف محاور الدراسة بإستبعاد محور المعتقدات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

تعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة منخفض 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية المسموح به وبالتالي فإن النموذج ي هذه الحالة مقبول والجدول التالي يوضح نموذج الإنحدار .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,524	,52393

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية

الجدول رقم 33 جدول الإنحدار

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الإنحدار بين المتغيرين هو 0.666 وبما أن الإنحدار بسيط وغير متعدد فإننا نعتمد على قيمة R-DUX في تفسير تأثير المتغير المستقل على التابع و من الجدول يتضح أن قيمتها 0.534 وهو يعني أن التفسير في الأعراف التنظيمية يفسر ما مقداره 53.4 % من التغيرات في أداء الموارد البشرية أما الباقي فهو 46.6% فيفسر متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة أو أنها غير قابلة للملاحظة ببساطة.

ويمكن كتابة معادلة الإنحدار في المعادلة التالية:

معادلة الإنحدار:

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 0.666 + (\text{الأعراف التنظيمية}) + 0.806$$

اختبار الفرضيات:

من الجدول السابق للانحدار ما بين تجميع محاور الدراسة ومحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.868	.290		2.997	.004
	تجميع لكل المحاور	.152	.023	.696	6.570	.000

a. Dependent Variable: المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المعنوية لعلاقة الانحدار ما بين تجميع المحاور ومحور الأداء الوظيفي للموارد البشرية 0.00 وهي أصغر من درجة المعنوية المسموح به وهي 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للموارد البشرية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تقول بعدم وجود علاقة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية ونقبل الفرضية الأخرى H1 التي تفرض وجود علاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بمختلف المحاور يعاد تشكيل جدول الانحدار لمختلف المحاور.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,799	,286		2,795	,008
	المحور_الأول_القيم_التنظيمية	,034	,153	,044	,219	,827
	المحور_الثاني_المعتقدات_التنظيمية	-,112	,265	-,133	-,422	,675
	المحور_الثالث_الأعراف_التنظيمية	,722	,283	,792	2,548	,014
	المحور_الرابع_التوقعات_التنظيمية	,025	,110	,035	,227	,821

a. Variable dépendante : المحور_الخامس_أداء_الموارد_البشرية

الجدول رقم 34 جدول الانحدار بين مختلف محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على محاور الدراسة.

■ **الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية:**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور القيم التنظيمية يعادل 0.827 وهي قيمة مرتفعة من قيمة المعنوية المسموح بها وهي 0.05 ما يعني أن فرضية العدم H_0 مقبولة وترفض الفرضية الأخرى فرضية الوجود العلاقة H_1 ، ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

■ **الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور المعتقدات التنظيمية يعادل 0.675 وهي قيمة مرتفعة عن القيمة المسموح بها للمعنوية 0.05 وبالتالي فإن فرضية العدم H_0 تعتبر مقبولة أما الفرضية الأخرى وهي فرضية وجود العلاقة H_1 فهي تعتبر فرضية مرفوضة، ما يعني أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

■ **الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية.**

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور الأعراف التنظيمية يعادل لما قيمته 0.014 وهي أصغر من مستوى المعنوية المسموح به 0.05، ما يعني أن فرضية العدم H_0 مرفوضة والفرضية الأخرى H_1 التي تفرض وجود علاقة مقبولة، ما يعني أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

■ **الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.**

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية لهذا المحور هو 0.821 وهي قيمة تتجاوز بكثير مستوى المعنوية المسموح به وهو 0.05 ما يعني أن فرضية العدم H_0 مقبولة والفرضية الأخرى H_1 التي تفرض وجود العلاقة مرفوضة وبالتالي فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

وبعد إختبار الفرضيات، نستنتج أنه يوجد علاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة، ولكنها لا تفسر إلا عن طريق محور الأعراف التنظيمية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في المنظمات الحديثة نظرا لإرتباطها بالبعد الاجتماعي والثقافي والنفسي للأفراد , فنجاح هذه المنظمات مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع الأفراد , كونهم يشتركون في تحقيق أهدافها حيث نجدتها تسعى إلى كسب ثقة أفرادها من خلال إيجاد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها وتلك الأهداف التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد ولهذا فإن التأثير على إجتهاهم وتوجيه سلوكهم يعتبر التحدي الأساسي لتحقيق الأهداف.

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من الأنماط السلوكية المتمثلة في القيم والعادات والمعتقدات التنظيمية المشتركة بين أغلب أفراد المنظمة , فهي نظام متكامل يتجه إلى تحقيق الإنسجام بين عناصرها المختلفة , في جو يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات وذلك بتوفير نظم إتصال فعالة من أجل إعطاء هوية قوية للمنظمة للتعامل مع المتغيرات البيئية.

تتجسد الثقافة التنظيمية في المنظمة عبر مختلف المكونات والمؤشرات في تكوينها وتشكيلها كالرواد والشخصيات البارزة , الطقوس والشعائر , الأعراف التنظيمية والمناخ التنظيمي إذ تتفاعل هذه المكونات لتشكل ثقافة تنظيمية , تسمح بتوجيه سلوكيات أفرادها ودفعمهم إلى المشاركة في قيمها وتوجهاتها , فهي تعد وسيلة لتحقيق الإندماج الداخلي والتكيف الخارجي , ولضمان ذلك ينبغي على المنظمة أن تهتم بتقوية قيمها وإعلان رسالتها للأفراد وإشراكهم في القرارات التي تتخذها , وذلك بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وحرية المبادرة إضافة إلى تحفيزهم بما يضمن ولاءهم في تحقيق أهداف المنظمة, يتوقف نجاح المنظمة في إكتساب ثقافة تنظيمية قوية تعتمد على مدى قدرتها في نشر قيمها بشكل واسع, بخلاف الثقافة التنظيمية الضعيفة أين يجد الأفراد أنفسهم في محيط عمل غير واضح , ما يؤدي إلى عدم قدرتهم على إتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع قيمهم وإجتهاهم.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد والمنظمة ككل حيث توجد علاقات تأثير بين قوة المنظمة ومستويات أدائها بحيث إن الثقافة القوية تسمح للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المعقدة , وتحث على التعامل مع الأفراد في جو من الثقة والإحترام المتبادل , وإرساء قيم ومعايير تحفز بها أفرادها ما يجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل , ويزيد من شعورهم بالرضا والإستقرار ما يزيد من فاعليتهم وبالتالي تحسين أدائهم , وحتى تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال لابد أن تتناسب مع هياكلها وإستراتيجياتها ما يساعد على تحقيق المزيد من فاعلية أداء الأفراد .

تتميز الثقافة التنظيمية بالتغيير والدينامكية , حيث تتغير وتتطور إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة أوفي تركيبة وخصائص الأفراد , ما يفرض على المنظمة الإهتمام بالثقافة التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الإنسجام بين التغيرات الإستراتيجية في أهدافها , ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية , من خلال تطبيق نظام تسيير يعتمد على القيم والمعتقدات التنظيمية كنظام فعال لتحقيق التميز في الأداء وفاعليته.

نتائج البحث:

إستخلصنا من خلال هذه الدراسة النتائج التالية:

- من الجاني النظري مايلي :
- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة للأفراد الذين ينتمون للمنظمة.
- تتحدد الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها الخصائص المميزة للمجتمع الذي تنشط فيه , وأفكار وتوجهات الأفراد المؤسسين والقياديين.
- تعبر القيم التنظيمية عن الإتجاهات , المعتقدات والأفكار في المنظمة , فهي المفهوم الأساسي لتقييم سلوك الأفراد في المنظمة.
- توفر الثقافة التنظيمية إطار لتوجيه سلوك العاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في إنسجام وتماسك الأفراد من خلال خلق إطار تنظيمي مشترك من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية .
- تسمح الثقافة التنظيمية بتوجيه سلوكيات وتوجهات الأفراد بالشكل الذي ترغب فيه المنظمة .
- تؤدي الثقافة القوية إلى زيادة الأداء التنظيمي والترابط الإجتماعي وفعالية نظام الإتصال فهي ترتبط بمستوى عال من الرضا الوظيفي.
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بإعتبارها كموروث وكمارسة في التحفيز والتعليم والتوجيه ومن ثم الرفع في المستوى الأداء.
- يتحقق الأداء المتميز في المنظمة بفعالية الأفراد في إستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف اعتمادا على ثقافتها التنظيمية .
- تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير تنظيمي.
- تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تغيير أو تطوير الثقافة التنظيمية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- ✚ القرآن الكريم.
- ✚ بوالشرش كمال , الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية, ط1 , دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان الأردن , 2015 .
- ✚ العلالى الصادق, العلاقات الثقافية الدولية, ديوان المطبوعات الجامعية , 2006 .
- ✚ بشير محمد , مقدمة في علم الاجتماع العام , دار الكنوز للنشر والتوزيع , الجزائر, 2009.
- ✚ مجد الدين الفيروزي أبادي , القاموس المحيط , ط1 , الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , 2005.
- ✚ رفعت عبد الحكيم الفاعوري, إدارة الإبداع التنظيمي , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة مصر , 2005 .
- ✚ محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي , في منظمات الأعمال , ط1 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2008 .
- ✚ ناصر دادي عدون , إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي , دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع , الجزائر, 2003 .
- ✚ أسامة الخيري , التميز التنظيمي , ط1 , دار الراية للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2014.
- ✚ ثروت مشهور, استراتيجيات التطوير الإداري , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2003 .
- ✚ عبد العزيز بن جبتور, الإدارة الإستراتيجية , ط1 , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 .
- ✚ أحمد عارف ملحم , الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية , رسالة دكتورا في الإدارة التربوية , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن , 2003 .
- ✚ نجم عبود نجم , المدخل الياباني في الإدارة . ط1 , دار الوراق لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 .
- ✚ سعد غالب ياسين , الإدارة الدولية , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2007 .
- ✚ سعاد نايف البرنوطي , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004 .
- ✚ مصطفى محمود أبوا بكر, التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية لنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر , 2005 .
- ✚ محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط1 , دار الشروق لنشر والتوزيع . عمان الأردن 2004 .

- ✚ عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2005 .
- ✚ عبد السلام أبوا قحف , إدارة الأعمال الدولية , دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر , 2002 .
- ✚ موسى اللوزي , التنمية الإدارية , ط1 , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2001 .
- ✚ غني دحام تناي الزبيدي , إدارة السلوك التنظيمي , ط1 , دار غيداء لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2014 .
- ✚ مؤيد سعيد السالم , أساسيات الإدارة الإستراتيجية , دار وائل لنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2005 .
- ✚ متولي السيد متولي , السلوك التنظيمي , مكتبة عين الشمس لنشر والتوزيع , القاهرة مصر , 2006 .
- ✚ ماجد العطية , سلوك المنظمة , سلوك الفرد والجماعة , دار الشرق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2003 .
- ✚ كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي , دار الفكر للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 1995
- ✚ نعمة عباس الخفاجي , ثقافة المنظمة , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 .
- ✚ مدحت محمد أبوا النصر , تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين , ط1 , دار أتراك للنشر والتوزيع , القاهرة مصر , 2005 .
- ✚ مصطفى محمود أبوا بكر , دليل التفكير الاستراتيجي , وإعداد خطة الإستراتيجية , الدار الجامعية للنشر ' 2000 .
- ✚ جمال الدين محمد المرسي , إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2006 .
- ✚ مصطفى محمود أبوا بكر , الموارد البشرية مدخل تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2008 .
- ✚ محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال , ط5 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 .
- ✚ طاهر محسن منصور الغالبي , الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل , ط2 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2007 .
- ✚ محمد جاد الرب , السلوك التنظيمي , دار الشري للنشر والتوزيع , السويس مصر 2005
- ✚ حسين حريم , إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية مصر , 2006 .
- ✚ ألسعاتي سامية , الثقافة والشخصية , دار الفكر العربي للنشر والتوزيع , القاهرة مصر , 1998 .
- ✚ قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط5 , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 .

- ✚ ماجدة العطية , سلوك المنظمة , ط 1 , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2003 .
- ✚ بلال خلف السكارنة , دراسات إدارية معاصرة , ط1 , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 .
- ✚ حريم حسين , إدارة المنظمات , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2009 .
- ✚ حسين حريم , السلوك التنظيمي , ط2 , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004
- ✚ محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2005 .
- ✚ يحيى سليم الملحم , التمكين كمفهوم إداري معاصر , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2006 .
- ✚ ابن منظور , لسان العرب , دار صادر للنشر والتوزيع , بيروت لبنان , المجلد 14 .
- ✚ بو الشرش كمال , الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية , دار الأيام للنشر والتوزيع , عمان الأردن , الطبعة الأولى , 2014 , ص 83 .
- ✚ رواية حسن , ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر , 2003 .
- ✚ عبد الباري إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة , عمان الأردن , 2003 .
- ✚ مجدي أحمد محمد عبد الله , علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية مصر , 1996 .
- ✚ عمر محمد تومي الشبيلي , علم النفس الإداري , الدار العربية للكتاب , طرابلس , ليبيا , 1988
- ✚ محمد سعيد أنور سلطان , السلوك الإنساني في المنظمات , الدار الجامعية الجديدة , الطبعة الأولى , الإسكندرية مصر , 2002 .
- ✚ أحمد سيد مصطفى , إدارة الموارد البشرية , منظور القرن الحادي والعشرين , 1999 .
- ✚ جمال الدين محمد المرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين , الدار الجامعية , الإسكندرية مصر , 2003 .
- ✚ أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي , دار النهضة العربية , بيروت لبنان , 1983 .
- ✚ حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت لبنان , 2002 .

○ المراجع باللغة الأجنبية:

- Maurice Thévenet . La culture dentureprise pari 2003 .
- ✚ Dictionnaire Larousse de la langue française .2001 .

✚ STEVEN L MC SHANE AND MARY ANNVON GLINOW OP.CIT..

✚ المذكرات وأطروحات الماجستير والدكتوراه:

- ✚ الزهرة بالقاسم , أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير , رسالة ماجستير , إدارة الأعمال , جامعة الأردن عمان , 2004.
- ✚ احمد عارف ملحم , الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية , رسالة دكتورا في الإدارة التربوية , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن , 2003 .
- ✚ بركاني نسيمه , تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة البويرة , 2011 .
- ✚ رياض عشوش , مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2010 .
- ✚ أحمد عارف ملحم , الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية , رسالة دكتورا في الإدارة التربوية , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن , 2003 .
- ✚ بركاني نسيمه , تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة البويرة , 2011 .
- ✚ عاشوري إبتسام , الإنترام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , 2013 .
- ✚ إلياس سالم , تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة , مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال , 2006.

الملخص:

لقد إستحوذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشرية الأخيرة على أهمية بالغة، وأصبح يلعب دورا معتبرا في تنمية الإقتصاد الوطني، لكن مع تزايد سرعة التغيرات وحدة المنافسة وتعقدها، أصبح ضمان بقاء وإستمرار هذا النوع من المؤسسات وتحسين الدور الذي تقوم به مرهونا بعدة تحديا أهمها تلك المرتبطة بالموارد البشري، حيث أن نجاحها مرتبط بمدى توفرها على ثقافة تنظيمية قوية تحقق لها ميزة تنافسية، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة،

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية. أداء الموارد البشرية.

Abstract: In the last decade, small and medium enterprises sector took a great importance and played a significant role in the development of the national economy. But, with the increasing speed of changes and the intensity of competition with its complexity, the survival and continuation insurance of this type of enterprises and improving their roles has become subjected to a several challenges, notably those associated with the human resource, since their success is linked to the extent provided by a strong organizational culture that achieves a competitive advantage. Therefore, this study aims at identifying the impact of organizational culture prevailing on the performance of human resources in the enterprise of cement in Saida. **Keywords:** organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, human resource performance.