

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة - د راسة حالة -

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور يزيد قادة

من إعداد الطالبة:

سكور نسيمه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر «أ»	د. مهدي عمر
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	د. يزيد قادة
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	د. بن سكران بودالي



الشكر

في البداية، نتوجه بالشكر إلى من يستحق كل الشناء، خالقنا الذي ألهمنا العقل، وأنار بصائرنا بالعلم، وأعاننا على إتمام هذا العمل. إلى من بلغ العلى بكماله، وكشف الدجى بجماله، حسنت جميع خصاله، صلوا عليه وآله وصحبه. وحده واسع الفضل والعطاء، وبرحمته تتم الصالحات، هو الهادي إلى الحق ومنير الطريق.

وبعد شكر الله، أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور يزيد قادة، عرفانا بفضله الكبير وتقديرنا له... الذي كان خير موجّه ومرشد، ولم ييخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيّمة، فكان لدعمه وإرشاداته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة جامعة مولاي الطاهر، خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على ما قدموه لنا من علمٍ نافع ومعرفة طيلة مشوارنا الدراسي. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة مولاي الطاهر، وعلى رأسهم السيد المدير كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو دعم معنوي.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.



الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله الذي لا يخذل قلباً لجأ إليه، ولا يضيع دمعاً خرجت صبراً ورضاً ..
فلك الحمد على بلوغي هذه المرحلة وعلى تيسيرك لي في كل خطوة.

اهدي ثمرة نجاحي وجهدي الى غاليتي امي... إلى الروح التي رحلت وبقي أثرها حياً في كل تفصيله من
حياتي، إلى من علّمتني القوّة دون أن تنطق بها، ومن زرعت الأمل في حياتي ثم غابت وبقي دعاؤها
يرافقني في كل خطوة فأنت البداية، وأنت الدعاء، وأنت السند وإن غاب الجسد. اهديك هذا العمل
وأرجو من الله أن يجعله صدقةً جاريةً عني لك،

وأن يرفع به درجتك، ويجعل قبرك روضةً من رياض الجنة.

إلى أبي الذي أنار طريقي بدعواته ورسم مسار حياتي بدعمه وتشجيعه، وكل ما أملك في حياتي، أطال
الله في عمره وحفظه لي.

وإلى اخوتي وكلّ من احتواني حين اشتدّ التعب، ومن آمن بي حين تعبت نفسي،

أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً من الله أن يتقبله، وأن يعوّضني جميل الصبر خيراً لا ينقطع. الحمد
لله على ما أعطى، والحمد لله على ما أخذ، وبه تمّ هذا الإنجاز



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، باعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة، وذلك من خلال توجيه استبيان إلى عينة من عمالها يتضمن جملة من العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، الإجراءات والسياسات، التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين) والأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير دال إحصائيا على الأداء الوظيفي، حيث فسرت ما نسبته (18.3%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى صياغة نموذج واحد للتنبؤ بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسة مياه المعدنية بسعيدة، تمثل في بعد الإجراءات والسياسات الذي ساهم بشكل أكبر في تفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي بنسبة (12.9%)

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، الإجراءات والسياسات، التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which the dimensions of organizational culture affect job performance, considering that organizational culture is one of the most important approaches adopted by institutions to improve and develop employees' job performance. In order to achieve the objective of the study, an applied study was conducted at Saida Mineral Water Company through distributing a questionnaire to a sample of its employees. The questionnaire included a set of statements related to organizational culture and its various dimensions (organizational values, behavioral patterns, procedures and policies, organizational expectations, systems and laws) as well as job performance.

The study concluded that organizational culture has a statistically significant effect on job performance, explaining about (18.3%) of the variance in job performance. The study also resulted in the formulation of a predictive model describing the relationship between organizational culture and job performance at Saida Mineral Water Company. The model revealed that the dimension of procedures and policies contributed the most to explaining the change in job performance, with a percentage of (12.9%).

Keywords: Organizational culture, organizational values, behavioral patterns, procedures and policies, organizational expectations, job performance. Systems and regulations

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	التعيين
I	الشكر والتقدير
II	الاهداء
III	الملخص
IV_VI	قائمة المحتويات
VII_IX	قائمة الجداول
X_XI	قائمة الاشكال
XII_XIII	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
09	المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
13	المطلب الرابع: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية
16	المطلب الخامس: وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية
17	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
18	المطلب الأول: مدخل حول الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
27	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي
28	المطلب الخامس: عملية تقييم الأداء الوظيفي

قائمة المحتويات

30	المطلب السادس: أهداف ومعايير قياس الأداء الوظيفي
32	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: النماذج المفسرة لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي
40	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
41	المطلب الرابع: أثر القيم التنظيمية على العاملين
42	المطلب الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على تعزيز الميزة التنافسية
44	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة
62	تمهيد
62	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: أداة الدراسة
64	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة
65	المبحث الثاني: وصف و تحليل النتائج التطبيقية
65	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
69	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
88	المطلب الثالث: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي
92	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
96	خلاصة الفصل
111_109	الخاتمة العامة
116_112	قائمة المصادر و المراجع
120_118	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01_01)	يمثل مقارنة بين فلسفة الإدارة الأمريكية واليابانية	33
(02_01)	الإطار الثقافي لنموذج أوشي	34
(01- 02)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة..	63
(02-02)	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.	64
(03_02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
(04_02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	66
(05_02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
(06 _ 02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	68
(07 _ 02)	يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	70
(08 _ 02)	يوضح أفراد العينة حول عبارات محور القيم التنظيمية	71
(09 _ 02)	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأنماط السلوكية	73
(10_02)	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور السياسات والإجراءات	75

قائمة الجداول

76	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التوقعات التنظيمية	(11_02)
78	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأنظمة والقوانين	(12_02)
79	يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.	(13_02)
80	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الأداء الوظيفي.	(14_02)
82	يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني	(15_02)
83	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة	(16_02)
84	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.	(17_02)
85	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	(18_02)
85	يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	(19_02)
86	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	(20_02)
87	تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	(21_02)
87	يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	(22_02)
88	يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الأداء الوظيفي والجنس	(23_02)
89	يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والاداء الوظيفي	(24_02)
90	يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الأداء الوظيفي والخبرة المهنية	(25_02)
91	يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الأداء الوظيفي والوظيفية	(26_02)

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01_01)	يمثل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	15
(02_01)	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	25
(03_01)	يوضح ابعاد نموذج ماكنزي	34
(04_01)	يمثل مستويات الثقافة	38
(01_02)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
(02_02)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
(03_02)	مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
(04_02)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.	69



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116_118	الاستبيان	01
134_121	مخرجات spss	02
135	اتفاقية الترتيب	03

المقدمة

المقدمة

توطئة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ تمثل الإطار غير المرئي الذي يحدد طريقة التفكير والسلوك داخل المنظمة، ويعكس منظومة القيم والمعتقدات والتوجهات التي يتقاسمها العاملون. فهي بمثابة الهوية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، والعنصر الذي يوجه تصرفات الأفراد ويؤثر في قراراتهم وتفاعلاتهم اليومية. ولم يعد ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مجرد جانب ثانوي، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً يساهم في تحقيق التكيف مع التغيرات وتعزيز التماسك الداخلي للمؤسسة.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، برز الأداء الوظيفي كأحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة وفعالية المورد البشري. حيث يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم، ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، تجعل من تحسينه هدفاً تسعى إليه مختلف المؤسسات لضمان استمراريتها ونجاحها.

ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل سلوك العاملين وتحفيزهم، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، قائمة على قيم التعاون والعدالة والتحفيز، كلما ساهم ذلك في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم. أما في حال ضعف هذه الثقافة أو اتسامها بالجمود، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتراجع الإنتاجية.

وعليه، أصبحت دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد، خاصة في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق التميز والفعالية. وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة هذه العلاقة داخل مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة محاولة فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة فيها على أداء العاملين.

أولاً: إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق، ونظراً للأهمية التي تكتسبها الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين والتأثير على مستوى أدائهم داخل المؤسسة، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

➤ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة؟

1- الأسئلة الفرعية: ولإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وماهي أهم أبعادها؟
- ماذا نقصد بالأداء الوظيفي؟ وماهي أهم العوامل المؤثرة فيه؟

المقدمة

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؟ وما طبيعتها؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها، والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة من منظور عمالها.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** تمتلك مؤسسة المياه المعدنية سعيدة أداء وظيفي مرتفع من منظور عمالها.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

ثالثا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

رابعا: اهمية الدراسة:

- إبراز دور الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي.
- المساهمة في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسات الجزائرية.
- الحاجة الملحة في المؤسسات الجزائرية للانتقال من التسيير التقليدي إلى ثقافة تنظيمية حديثة قائمة على التحفيز والفعالية.
- محاولة تقديم إضافة ميدانية تساهم في فهم واقع الأداء الوظيفي وتحسينه داخل مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

خامسا: حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة إنجاز هذه الدراسة من شهر نوفمبر إلى شهر ماي 2026.

المقدمة

- الحدود بشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 72 عامل من عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

سادسا: منهجية الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على ما يلي:

- **المنهج الوصفي:** وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحليل مختلف أبعادها.
 - **المنهج التطبيقي (دراسة حالة):** حيث تم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها، بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.
- وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، بالإضافة إلى الملاحظة وبعض المصادر الثانوية كالكتب والمراجع العلمية.

سابعا : صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من داخل المؤسسة بسبب حساسية بعض البيانات.
- محدودية تعاون بعض العمال في ملئ الاستبيان أو عدم الجدية في الإجابة.
- ضيق الوقت بين الدراسة والعمل، مما أثر على التعمق أكثر في الجانب التطبيقي.
- نقص المراجع والدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية حول موضوع الثقافة التنظيمية.
- وجود بعض التحيز في إجابات المبحوثين، مما قد يؤثر على دقة النتائج.

ثامنا : الدراسات السابقة:

أ_الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين " Paltel " "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات من اعداد أسعد أحمد محمد عكاشة قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 1429 هـ -2008م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة Paltel الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي . قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وُ طبقت على عينة

المقدمة

عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفًا بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفًا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48 %) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولخصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- الأنماط السلوكية- القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- الدراسة الثانية: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي من اعداد شنت فتحة حساني فايضة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية العمومية والاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 60 موزعة بالتساوي في الصندوق الوطني للتقاعد والمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيًا، وتم استرجاع 60 استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين حيث كانت النتيجة المتحصل عليها أن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالقطاع العمومي بالمركز البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيًا قد بلغ 39 % أما في القطاع الاقتصادي فإن نسبة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد قد بلغت 40%.

- الدراسة الثالثة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء من اعداد: د/ أنور مصلح صالح معزب والباحثة أفرح عبد العزيز محمد الجوبي

"The impact of organizational culture on job performance

A case study of the General Office of the Ministry of Civil Service and Insurance in the Republic of Yemen – Sana'a"

المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) وقد قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من 89 فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 54 فرداً، بلغ نسبته 54 % من مجتمع الدراسة الكلي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، البالغ عددهم 100 فرد، وبعد استعادة الاستمارات من أفراد العينة، بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 54 استمارة، وقد تمّ تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها ما يلي:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.136) بانحراف معياري (0.85355)، مع اتجاه إجابات العينة نحو الحياد. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ككل على الأداء الوظيفي.

وعلى مستوى الأبعاد، تبين وجود أثر معنوي لبعد الاحتواء والترابط في تحسين الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر أي أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتساق والتجانس، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

- **الدراسة الرابعة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات صنعاء من اعداد عبد الهادي حسين الهمداني جامعة صنعاء اليمن:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مكونة من 45 فقرة على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها 107 عاملاً.

أظهرت النتائج أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الثقافة التنظيمية (3.532) ومتوسط الأداء الوظيفي (3.538). كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، بينما وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتعزيز قيم الثقافة التنظيمية لما لها من دور في رفع الروح المعنوية وزيادة ولاء العاملين وتحسين أدائهم.

- **الدراسة الخامسة: دراسة بابوري مريم، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة، مذكرة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل:**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي . إبراز أثر الثقافة على المنظمة . حيث طرحت التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟

المقدمة

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة، وهو ما أكدته مجموعة القيم الرئيسية المنتشرة بين غالبية فرق العمل وتأثيرها الايجابي على أدائهم. وحرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.

- الدراسة السادسة: دراسة بوصافر صدام حسين، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمفتشية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2018 - 2019:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال التركيز على تأثيرها في أداء الموارد البشرية، حيث طرح السؤال المركزي الموجه لبحثه: هل للثقافة التنظيمية لها تأثير على الموارد البشرية؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أنّ القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة تعمل على تعزيز الولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين. أنّ الالتزام التنظيمي يشجع الموظفين على رفع وتحسين من الأداء الوظيفي.

- الدراسة السابعة: دراسة شيباني سميحة وعيبش سامية، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، 2014 - 2015:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي والكشف عن العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال بمؤسسة الخزف الصحي. وقد طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة "جيجل"؟ ومن أهم النتائج المتوصل عليها في هذه الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين .

توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .

توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال .

ب- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الاولى: مقالة بحثية بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع اعتبار مشاركة الموظفين عاملاً وسيطاً من اعداد

المقدمة

L'effet de la culture organisationnelle sur la performance des employés, l'engagement des employés jouant un rôle de médiateur.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، مع اعتبار التزام الموظفين متغيراً وسيطاً. أُجريت الدراسة في شركة PT Pos Indonesia Regional VI، من خلال استبيان شمل 71 مشاركاً. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بواسطة برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على التزام الموظفين، والذي يؤثر بدوره بشكل إيجابي وهام على أدائهم. تؤكد هذه النتائج الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في تنمية التزام الموظفين وتحسين أدائهم العام. من خلال تعزيز ثقافتها التنظيمية، يمكن للشركات تشجيع زيادة التزام الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحفيز الأداء والمساهمة في تحقيق أهدافها. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تنمية ثقافة تنظيمية داعمة لتشجيع السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.

- الدراسة الثانية: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: بنك برهان الدولي من إعداد هناء عطرو

L'influence de la culture organisationnelle sur la performance des employés : le cas de Berhan International

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر أربع سمات للثقافة التنظيمية، وهي: المشاركة، والاتساق، والمرونة، والرسالة، على أداء الموظفين في بنك برهان الدولي. واستناداً إلى دراسة دينيسون حول سمات الثقافة التنظيمية، تم تطوير استبيان مُهيكل وتوزيعه ذاتياً على موظفي بنك برهان الدولي لجمع البيانات التفسيرية. ونظراً لطبيعة البحث الوصفية، فقد تم استخدام المنهج الكمي. شارك في الدراسة 611 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السمات الأربع التي تقيس الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.

وبناءً على ذلك، ينبغي على المنظمة إجراء تدقيق ثقافي دوري لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية

- الدراسة الثالثة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين دراسة حالة لشركة IHS Towers Nigeria

إعداد موتونرايو فيساو أروغونداي.

Impact of Organizational Culture on Employee Performance

المقدمة

A Case Study of IHS Towers Nigeria.

Motunrayo Feyisayo Arogundade.

تتناول هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة IHS Towers Nigeria، حيث هدفت إلى تحليل هذا التأثير بالاعتماد على نموذج Geert Hofstede ذي الأبعاد الستة. ركزت الدراسة بشكل أساسي على اختبار أثر مجموعة من الأبعاد الثقافية داخل المنظمة، وهي: الهيكل التنظيمي، والمخاطرة، والعمل الجماعي، والقدرة التنافسية، والتوجه نحو الأهداف الاستراتيجية، وثقافة الإنفاق، على أداء الموظفين. وقد اعتمدت منهجًا كميًا باستخدام استبيان موجه لـ 286 موظفًا، مع تحليل البيانات عبر الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج أن بعض الأبعاد، مثل الهيكل التنظيمي والمخاطرة والقدرة التنافسية وثقافة الإنفاق، لم يكن لها تأثير معنوي على أداء الموظفين، في حين برز كل من العمل الجماعي والتوجه نحو الأهداف الاستراتيجية كعاملين مؤثرين بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين الأداء. كما كشفت الدراسة عن نتيجة مهمة تتمثل في إمكانية ازدهار العمل الجماعي حتى في بيئات تتسم بارتفاع مسافة السلطة، وهو ما يتعارض مع بعض افتراضات نموذج هوفستيد. إضافة إلى ذلك، تبين أن التوجه نحو الأهداف الاستراتيجية يرتبط بشدة بشعور الموظفين بالأمن الوظيفي، مما يعزز من أدائهم. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية لتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز العمل الجماعي وترسيخ وضوح الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة.

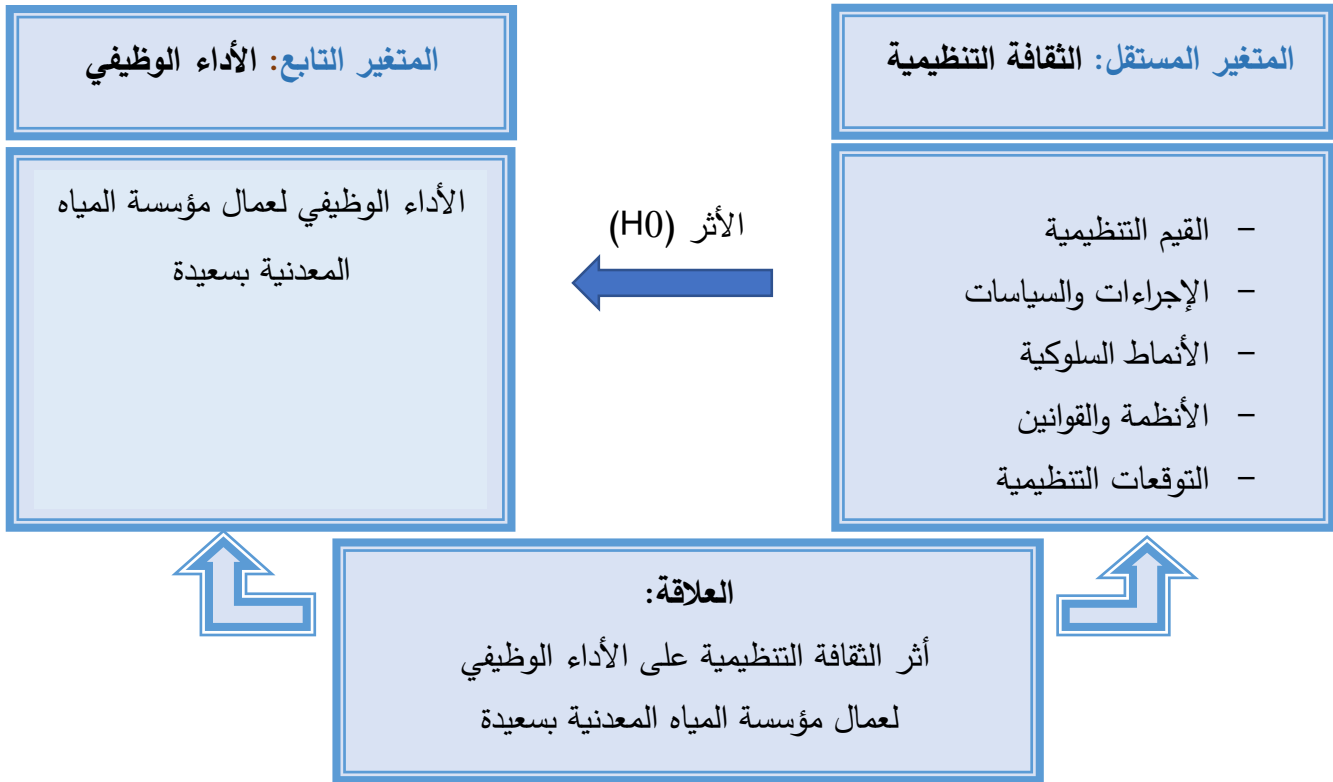
ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة بكونها تتناول موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية ذات طابع صناعي، وهي مؤسسة مياه سعيدة المعدنية، وهو ما يمنحها خصوصية ميدانية مقارنة بالدراسات السابقة التي تركزت غالبًا في قطاعات خدمية مثل الاتصالات، البنوك، أو مؤسسات عمومية، إضافة إلى بعض الدراسات المقارنة أو الأجنبية.
- كما تتميز هذه الدراسة بتركيزها على دراسة حالة مؤسسة واحدة بشكل معمق، مما يسمح بتحليل أكثر دقة وواقعية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل بيئة عمل فعلية، بعيدًا عن التعميم أو المقارنات الواسعة.
- وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في كونها تساهم في إثراء الأدبيات المحلية حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بربط الأبعاد التنظيمية المختلفة بالتحسن في الأداء الوظيفي، في سياق تنظيمي قد يختلف من حيث الثقافة الداخلية وطبيعة النشاط عن باقي الدراسات السابقة.

المقدمة

وبذلك، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية من خلال إبراز خصوصية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل مؤسسة إنتاجية جزائرية، بما يساعد على فهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء داخل هذا النوع من المؤسسات.

تاسعا: نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مختلف الدراسات السابقة

عاشرا: تقسيمات الدراسة:

- تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:
- **الفصل النظري:** تم فيه التطرق إلى الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من خلال تعريفها وخصائصها وأهم أبعادها، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى عرض مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، ابعاده وكيفية تقييمه مع إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

المقدمة

- **الفصل التطبيقي:** تم فيه إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة (مياه المعدنية بسعيدة)، حيث تم عرض منهجية الدراسة، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، وأخيرًا مناقشة النتائج واختبار الفرضيات والوصول إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية والأداء الوظيفي

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة، باعتبارها أحد المتغيرات المؤثرة في أداء المنظمة، وهذا ما يؤكدّه الكثير من الباحثين والمدراء والشركاء على أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، فكل منظمة لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من الأعراف والمعتقدات والتوقعات والقيم التنظيمية، التي تعد مجموعة الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويعايشونها ويعبرون عنها، وتعتبر أساساً ومعيّاراً لتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف. ولا تقتصر أهميتها على كونها إطاراً موجّهاً لسلوك الأفراد داخل المنظمة، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي، حيث تساهم القيم والمعتقدات السائدة في تحفيز العاملين، وتعزيز روح الانتماء، وتحسين جودة العمل. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية ومرنة، انعكس ذلك على رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، بينما قد تؤدي الثقافة السلبية أو غير الواضحة إلى انخفاض مستوى الأداء وظهور سلوكيات غير مرغوبة داخل بيئة العمل.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية والإلمام بكل جوانبهما، لذلك سنحاول فيه التطرق لثلاثة مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

في ظل الاهتمام المتزايد بالعوامل غير المادية داخل المنظمات، برزت الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم الأساسية التي تعكس خصوصية كل منظمة وتؤثر في سلوك أفرادها. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار العام للثقافة التنظيمية من خلال عرض مفهومها ونشأتها وأهم خصائصها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعدها دراسات هاوثورن (Hawthorne) ثم تحليل برنارد (Barnard) للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات.¹

لعل أول من استعمل مفهوم الثقافة المؤسسة "ج. أليوت" Elliot Jacques "سنة 1951 حتى وإن أكد "كيشديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسافرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذ استثنينا مقال "عبد الله بندي" و "مزوار لخضر".²

وهناك من يرى أنه استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture)، واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا

¹- بركة، مشنان. "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة، 2016، ص67.

²- محمد بشير، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص07.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلي هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية. لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة. وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية *théorie culture (z)*، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (z) للثقافة التنظيمية، وتشير التطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء العمال. ولهذا تعددت المفاهيم الثقافة التنظيمية نذكر منها:

عرفها "هاند" *"HAND"* (1976): "أن الثقافة التنظيمية تعنى أسلوب الحياة المتجسد بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد".¹ أما "سيزلاجي و والاس" عرفوا الثقافة التنظيمية على أنها: "القيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن والغير معلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات أو معالجة المشكلات في المنظمة وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي تؤدي بها العمل في المنظمة".²

– محمد الفاتح محمود، بشير المغربي. السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار الجنان، 2016، ص243.¹

– كمال، بو الشرش. الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام، 2015، ص 16.²

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

أما "هوفستد" "hofstede" عرفها على أنها : " الحصلة المبرمجة أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها ".¹

ويرى " سكوت " "Scott" بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام".²

كما يعرفها " القريوتي " أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.³

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

بالاستناد إلى المفاهيم المختلفة للثقافة التنظيمية فإنه يكمن إجمال أهميتها بالنقاط التالية:

1- تعتبر الثقافة التنظيمية المرشد والدليل للعاملين في منظمات الأعمال، حيث تصيغ نماذج سلوكية مختلفة بين المنظمات، وتقدم منظمات الأعمال إطارا فكريا لمعرفة سلوك المنظمة الواحدة وينظم علاقاتهم وأعمالهم وإنجازاتهم من خلال مجموعات العمل مما يؤدي إلى استقرار العمل ونموه.

2- الثقافة التنظيمية من مصادر فخر واعتزاز العاملين في المنظمة حيث تكون حافزا ودافعا لهم للابتكار والزيادة.

3- الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمنظمة في حال كانت قوية.

4- توحد الثقافة التنظيمية سلوك العاملين وفق ضوابط وخصائص معينة، وتجعل أفراد المجموعة يدافعون عن أي تجاوز أو اعتداء على سلوك العاملين.⁴

¹- حمودة، عبد الناصر محمد علي. الإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص133.

²- مصطفى، محمود أبو بكر. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. مصر: دار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص131.

³- محمد قاسم، القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص373.

⁴- طاهر، رداد القرشي. " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع1، 2020، ص86.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

وبشكل عام فإن الثقافة تبرز دورا هاما في التأثير على سلوك التنظيمي، فهي توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كموجه ومرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيرا تعد عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- (1) عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
 - (2) عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.¹
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد. فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.
- أما الثقافة الضعيفة فإن الأفراد يسировون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة للقيم واتجاهات الأفراد العاملين، فهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. قد أكدا "مار تول

¹ أحمد، سيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000، ص417

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

و مارتين " أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة و السلوك التنظيمي و الفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.¹

المطلب الرابع: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية

أولاً أبعاد الثقافة التنظيمية

ولقد حدد الباحثون أبعاداً متباينة في العدد والنوع. وبهذه الإحاطة بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحاولة منا في إيجاد لها من الأهمية في حياة المنظمة بإتباع هذا الاتجاه للباحثين:²

وحدد " أسامة خيرى" في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

1. ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى

مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية إذ تتسم بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد. أما الثانية: ذات ثقافة ابتكارية والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

2. ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3. ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي.

4. ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: من أهم محددات المنافسة الموضوعية هي (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ).³

¹ - محمود، سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات أعمال. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص312.

- نعمة، عباس الخفاجي. ثقافة المنظمة. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 40 ²

- عبد المالك، يحيى. " الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد". مجلة الأفاق للعلوم، جامعة الجلفة، ع6، 2017، ص301.³

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

كما بين "حسين الحريم" أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:

- المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة: بمعنى إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المخاطرة.
- التكامل: وهذا يتوقف على مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- أنماط الاتصال: بمعنى إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- التسامح مع النزاعات: بمعنى تشجيعهم على الكشف عن كل النزاعات والانتقادات تكون بصورة مكشوفة حتى لا يؤدي ذلك إلى تضخم المشاكل وحلها بصورة ودية.¹

هاته الأبعاد للثقافة التنظيمية التي حددها الباحثون واعتبروا بأنها المعين الأول لأسس العملية الإبداعية، وأن الثقافة تعد البنية الرابطة التي توجه سلوك العاملين والإدارة وتحفزهم.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة نظاما 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 التنظيمية: القيم هي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم والملاحظة والافتداء، وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية، تتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل.²

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه

- بركة، مشنان. مرجع السابق. ص 89.¹

- غني، دحام تناي الزبيدي. إدارة السلوك التنظيمي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 101.²

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية.

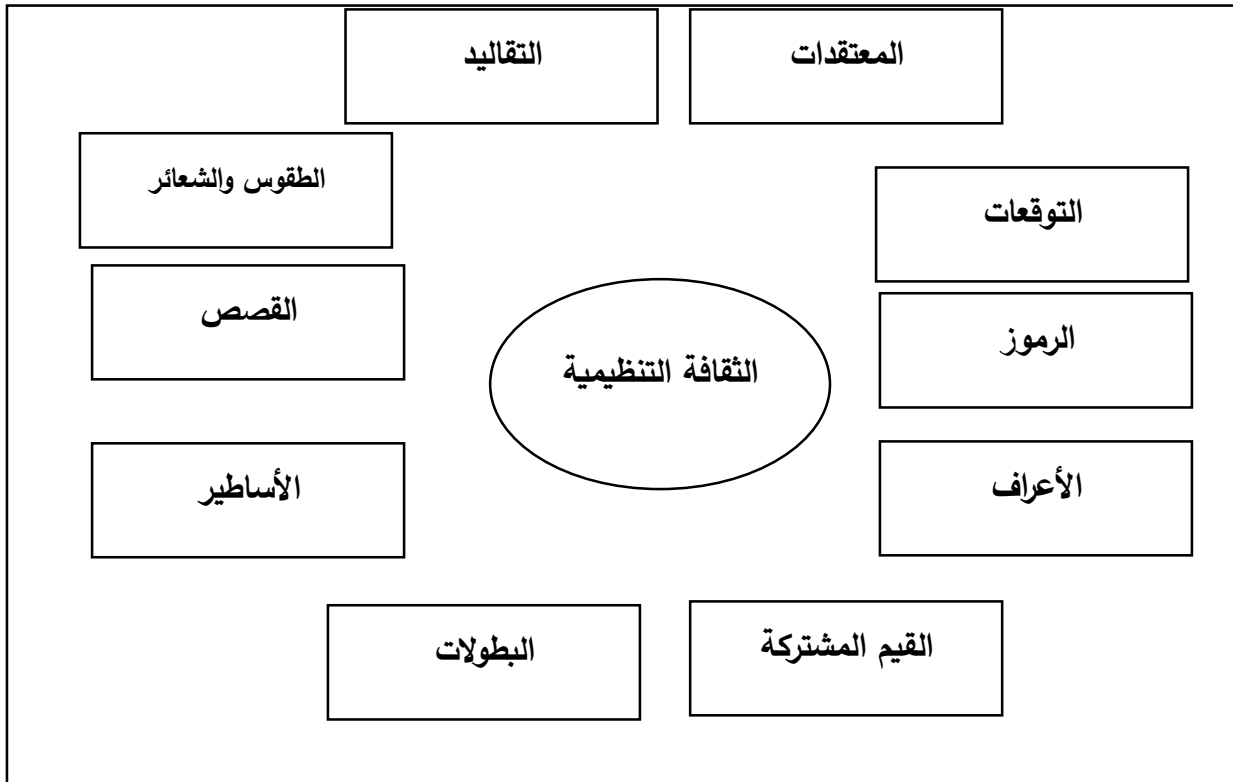
3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع.

مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

4. **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

الشكل رقم (01_01): يمثل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: السيد جاب، الرب. إدارة الموارد البشرية. عمان: مطبعة العشيري، 2005، ص148.

– محمد الفاتح محمود بشير، المغربي. مرجع سبق ذكره، ص245.¹

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المطلب الخامس: وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف المهمة داخل المنظمة، فهي بمثابة النظام المشترك والرابط الأساسي للعلاقات بين الموظفين والإدارة، ومن بين وظائفها نذكر:

- **ترؤد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين بها أقوى وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وهي أن الثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.¹

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة، وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة، وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ستة خصائص أساسية تعبر عن جوهرها وهي:

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

الاهتمام بالتفاصيل: تصف درجة توقعات العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها.

الاهتمام 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 أخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

¹- مسعودة شريف، كريمة حاجي. "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة". مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار يومي 14 و15 فيفري 2012. ص9.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الاستقرار : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على نسبة نمو ثابتة.¹
يذكر العميان بعض الخصائص الثقافية التنظيمية والتي تتسم بها أي منظمة وهي ما يلي:

- **عمليات مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- **عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الأساسي والمصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **عمليات متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين و قوانين وأنظمة معينة.²

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية

- تتأثر الثقافة التنظيمية بعدة عوامل تسهم في تشكيلها وتغييرها مع مرور الوقت نذكر منها ما يلي:
- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها.
 - **التغيير في القيادة:** قد يكون فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.³
 - **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
 - **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.⁴

- نعمة، عباس الخفاجي. **ثقافة المنظمة**. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص37.¹

- محمود، سلمان العميان. مرجع السابق، ص315-316.²

- عادل، عبد العزيز. **دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد**. دار المنظومة، 2011، ص326.³

⁴ بركة، مشنان. مرجع سبق ذكره، ص84.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب، كما أن تعدد الثقافات الفرعية، بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.¹

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تعكس مدى كفاءة وفعالية العاملين داخل المنظمة، حيث يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار العام للأداء الوظيفي من خلال عرض مفهومه وأهم عناصره والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مدخل حول الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية، لما له من دور في قياس مدى تحقيق الأفراد لمهامهم داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مدخل عام للأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه وتحديد أهم عناصره الأساسية.

أولاً: تعريف الاداء

الأداء يُعد من أهم المفاهيم في الإدارة والموارد البشرية، إذ يعكس مدى قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. الأداء ليس مجرد النتائج النهائية التي يتحققها الفرد أو المؤسسة، بل هو مزيج من النتائج، السلوكيات، الجهود المبذولة، والقدرات الفردية، كما أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية مثل الكفاءات، الدافعية، والتدريب، والعوامل الخارجية مثل البيئة التنظيمية، المناخ الإداري، وثقافة المؤسسة.²

تعريف الأداء من طرف العلماء

فريدريك تايلور: يرى تايلور أن الأداء هو قدرة العامل على إنجاز العمل وفق معايير محددة باستخدام أفضل الأساليب العلمية بهدف تقليل الهدر وزيادة الإنتاج. هذا التعريف يركز على الجانب العملي والكمّي للعمل، ويربط الأداء بمدى قدرة الفرد على تحقيق الإنتاجية المرجوة بكفاءة عالية .

¹ عادل، عبد العزيز. مرجع سبق ذكره، ص327.

² محمد الفاتح محمود بشير، المغربي. السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص244

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

بيتر دراكر: يعرف دراكر الأداء بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. يركز دراكر على النتائج والفعالية التنظيمية، ويربط الأداء بالخطط الاستراتيجية والقدرة على التنفيذ الفعال.

ستيفن روبنز (Stephen Robbins): يربط روبنز الأداء بالنتائج التي يحققها الفرد نتيجة قيامه بالمهام المرتبطة بوظيفته، مع التركيز على توافق المهام مع الأهداف التنظيمية.

أحمد صقر عاشور: يعرف الأداء بأنه مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل من الكمية والنوعية للإنجاز .

مصطفى عشوي: يرى عشوي أن الأداء هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد اعتمادًا على قدراته ومهاراته وجهده، أي أنه مزيج من الإمكانيات الذاتية والتطبيق العملي .

Armstrong: يعرف الأداء بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على كل من النتائج القابلة للقياس والسلوكيات التي تؤثر على هذه النتائج.

Bernardin: يصف الأداء كسجل النتائج التي يحققها الفرد خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة جودة النتائج ومدى توافقها مع أهداف المنظمة⁷.

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو امتداد لمفهوم الأداء العام، ويركز على قدرة الموظف على تنفيذ مهامه اليومية وفق المعايير المحددة، ويعد أساس تقييم كفاءة الأفراد داخل المؤسسة. الأداء الوظيفي يجمع بين النتائج، السلوكيات، المهارات، الالتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية، والقدرة على التعاون وحل المشكلات¹.

تعريفات الأداء الوظيفي عند العلماء:

عتيقة حرايرية: تعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى تنفيذ العامل لجميع الأنشطة والواجبات الموكلة إليه وفق معايير كمية ونوعية محددة، بحيث يشمل كل من النتائج وسلوكيات العمل .

Robbins & Judge (2019): يعرفان الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الفرد في مهامه اليومية مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقًا، مع مراعاة جودة الإنتاج والالتزام بسياسات المؤسسة¹¹.

¹ زرواق، نجيب: محددات الأداء الوظيفي وعلاقته بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الرياضة، 2016، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

Dessler (2017): يرى أن الأداء الوظيفي يشمل مستوى إتقان الفرد لمهامه، الالتزام بالسياسات التنظيمية، والسلوك المهني داخل المؤسسة، مؤكداً أن الأداء الوظيفي مزيج من السلوكيات والنتائج والمهارات.

مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية¹.

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

يعتبر الأداء الوظيفي درجة مساعدة الموظف في تحقيق ما تريد المنظمة تحقيقه من أهداف، وذلك من خلال القيام بالمهام المحددة له وكذا الواجبات والمسؤوليات المعينة. كما إن الأداء الوظيفي هو أحد أهم المؤشرات المرتبطة بسلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها.

هو جملة الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف، و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فاعلية وفقاً للموارد المتاحة، و الأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل².

هو محصلة تفاعل ثلاثة عوامل وهي القدرة والدافعية والإمكانات، فقد يتمتع الفرد بالقدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون مؤهلاً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لإنجازه، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لمزاولة العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك.

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، حيث يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد.

¹ زكور، محمد & جودي، ناصرية. الأداء الوظيفي لدى الممرضين الذين يعملون وفق نظام المناوبة الليلية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2019، ص 15-18.

² علي، عبد الرحمان. أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2023، ص 18-20.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها.¹

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

تتقسم محددات الأداء الوظيفي الى:

أ- المحددات الداخلية:

- **الجهد المبذول:** ومنه تتبين درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته و التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض كالأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطوير و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل و تنوع المهام.²
- **كمية العمل المنجز:** أي حجم العمل الذي يستطيع الموظف أدائه في الظروف العادية للعمل وحجم سرعة هذا الأداء.³
- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من استعداد ومهارات فنية وبراعة واستطاعة على التنظيم وتأدية العمل دون الوقوع في الأخطاء.⁴

¹ رباحي، إكرام. السر المهني في أداء الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2017، ص 22.

² عبد الفتاح، بوخمخ، عز الدين، هروم. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمجتمع. الجزائر. ال عدد06. 2010. ص57

³ بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقريت". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. الجزائر. ال عدد02. 2016. ص168

⁴ بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. الجزائر. ال عدد01. 2015. ص215.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- إدراك الفرد لدوره التنظيمي: ويشمل تطلعاته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.¹
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وتنفيذ الأعمال في أوقتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

ب- المحددات الخارجية :

- **متطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.³
- **التزام الإدارة العليا:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، والتزام الإدارة العليا بالمؤسسة بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، التدريب.⁴
- **البيئة الخارجية للعمل:** نجد أن البيئة الخارجية للعمل تتكون من ثلاث بيئات ،وهي البيئة العالمية والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.⁵

¹ عبد الفتاح، بوخمخ، عز الدين، هروم. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. المرجع السابق.

ص58

² بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة". المرجع السابق. ص215

³ بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقريت". المرجع السابق. ص167.

⁴ عزوز، محمد. أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الاستراتيجية والتنمية. الجزائر. المجلد 10. ال عدد05. 2020. ص56.

⁵ ريم، بنت عمر بن منصور الشريف. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز بجدة. 2013. ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورفاهية أعضائها من خلال الدعم والإنصات لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم، و معاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم المساعدات، إدراك و فعالية المؤسسة في استمرارية العناية بأفرادها و الاهتمام بصحتهم النفسية و الدعم الإيجابي¹.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

- **الموظف:** وهو كل شخص يقوم بأي عمل من أعمال الحكومة أو المصالح الملحقة بها، دون التقيد بأي اعتبار بالتسمية أو الصف² وكذا المهارات التي يمتلكها والاهتمامات والقيم والاتجاهات والدوافع³.
- **الوظيفة:** و هي أشغال العمل والأطراف الثابتة والمتغيرة فيها، حيث أن هناك أشغال مستقرة نسبياً وأشغال تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المطوقة بالأداء أو تفاوت الموظفين الذين يقومون بالعمل في الخبرات أو الأسلوب، وكيفية إنجاز العمل فتحدد تلك الأشغال وأهميتها من حيث الوقت والآثار الناجمة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من الأسباب التي تغير أداء الفرد، كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذي يتعامل معهم الموظف وجماعات العمل ومميزات تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء⁴.
- **البيئة التنظيمية:** وتحتوي على العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستعملة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية⁵.

¹ عزوز، محمد. أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية. المرجع السابق. ص ص56-57.

² صدام، حسين ياسين العبيدي. استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي. ط1. مصر: المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية، 2019. ص40.

³ عائشة، عبد الله محجوب جمال. ضغوط العمل وتأثيرها على جودة الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية". المجلة العلمية. جامعة أسبوط. مصر. العدد66. 2019. ص156

⁴ باسم، مصطفى على البساطي. أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة". رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة المنصورة. 2021. ص62.

⁵ شريفة، بنت عبد الله المالكي. الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. المملكة العربية السعودية. ال عدد17. 2018. ص124.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يجعل الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه إلى الأفضل.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تغيير في نظام الإدارة، فإن العاملين الذين يكتسبون الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.¹
- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً.
- للأداء الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الأعمال المطلوب.
- وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة.
- من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الإنجازات المرغوبة.²
- الأداء هو الجزء الأساسي للعملية وهو الجزء الحي منها، وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي تقوم عليه العملية ومنه بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة وإلى قيمة مادية تباع إلى المستهلك بقيمة أكبر من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهود المورد البشري

¹ مانع، فطيمة، بوهراوة، زورة. السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الاستراتيجية والتنمية. الجزائر. المجلد 11. العدد 02. 2021. ص 398.

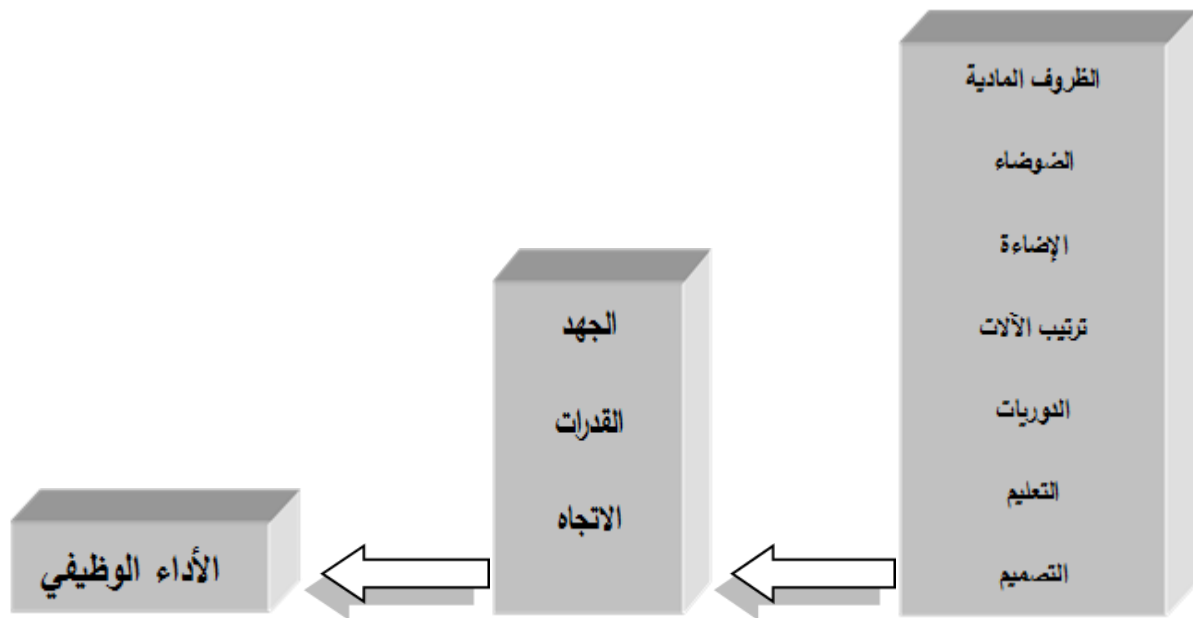
² سناء، محمود أحمد سليمان. أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي "دراسة حالة في بنك القاهرة عمان". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة. كلية الأعمال. جامعة عمان العربية. 2014. ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون في هذه التنظيمات اهتماماً كبيراً وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاس لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب وإنما يعد انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً .
- يعد موضوع الأداء الوظيفي ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

الشكل (02_01): العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



¹ موسى، حمد محمد شبحان الدليمي. أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت. 2017. ص ص 39-40.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المصدر: موسى، حمد محمد شيحان الدليمي. أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بالعراق". رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت. 2017. ص43.

العوامل الذاتية:

- **التوظيف:** من الضروري أن تقوم المؤسسة بتوظيف العاملين الذين تتوافر فيهم الشروط المناسبة لأداء الوظيفة، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر لديه المعارف والمهارات الخاصة بعمليات الحساب والتشخيص المالي، كما أن توظيف الكفاءات يساعد بشكل كبير في الزيادة من المردودية الكلية لأداء العاملين في المؤسسة.
- **التكوين:** وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين، وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف وذلك من أجل تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة دائمة.
- **الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية:** وتعتبر من الأسباب المهمة التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما زادت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء في المؤسسة وتدنّت معه نسبة تحقيق الأهداف .

العوامل الخارجية :

- **الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي¹.

العوامل الفنية (التقنية) :

- **التنظيم:** من الضروري أن يهتم المسؤولون بالتنظيم كونه العامل المؤثر الأساسي في أداء العاملين، بحيث أنّ التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الملائم للمسؤوليات ستظهر من خلاله فعالية في العمل وينقص من شدة الصراعات وستصل به المؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة .
- **التكنولوجيا:** عادت تمثل عنصراً أساسياً في أكثر المؤسسات كونها تساهم في تأدية العامل لمهامه، بحيث أن أغلب نشاطات الموظف تستدعي آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله.

¹ عبد الجليل، مقدم، شناق، سميحة. تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. المجلد 02. العدد 01. الجزائر. ص43.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- الأجور والحوافز: يمكن أن يلعب الأجر والحوافز المناسبين دوراً في تحسين أداء العامل وحثه على بذل مجهودات إضافية تساعد في الرفع من مردودية المؤسسة.¹

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل ابعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في القيام بعمليات أساسية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يساهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في إجراء نشاطات المنظمة، فمثلاً: في الوظائف الإدارية يمكن أن يكون هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.²
- **الأداء السلبي:** وهو تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والتي بنفسه عن وظيفته عندما يبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر، وانعدام في الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.³
- **الأداء المتكيف:** يمكن تعريف الأداء المتكيف بأنه عبارة عن كفاءة الشخص في تغيير سلوكه استجابة لمتطلبات البيئة أو الأحداث الجديدة، حيث يشير هذا البعد إلى القدرة على المواجهة في حالة وجود مخاطر أو في الحالات الاستثنائية وذلك في أسرع وقت، بالإضافة إلى تحليل الخيارات الموجودة من أجل التعامل مع الحالات ذات مخاطر أو الأزمات واتخاذ القرارات بسرعة.⁴
- **الأداء السياقي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، و الأداء هنا ليس دوراً

¹ باديس، بخلوه، مريم، بخلوه. آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقريت". المرجع السابق. ص277.

² موسى، حمد محمد شبحان الدليمي. أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بالعراق". رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت. 2017. ص43

³ باسم، مصطفى على البساطي. أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية المشروعات الصغيرة ببورسعيد". مرجع السابق. ص69

⁴ لمياء، السعيد السلننتي. أثر التكيف المهني للموارد البشرية على الأداء المتكيف. مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. المجلد39. العدد01. ص08

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثالاً: ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد¹.

يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة.

المطلب الخامس: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لقياس كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم، حيث تساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هو عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً، كما هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية².

هو تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانات تقلدهم مناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كل من الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية³.

¹ موسى، حمد محمد شيحان الدليمي. أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية". المرجع السابق. ص44

² نزار، عوني اللبدي. تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط1. عمان: دار دجلة، 2015. ص17.

³ علا، ميمي، شبلي، سويتي. نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد22. العدد01. فلسطين. 2019. ص216.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

- رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين، ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، مما يدفع الفرد بالقيام بعمله راضياً وباستعداد وجداني .
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عندما استعمالها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية، علاوة أو مكافأة على أساس الجهد الذي يقوم به في عمله.¹
- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساعد بشكل كبير في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساهم في معرفة الإدارة العليا للمؤسسة لنقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، فلا بد على الأفراد العاملين بنفس المؤسسة أن تكون لديهم معرفة مسبقة بمستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وذلك من أجل تحفيزهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية حيث لا يكون تحديداً عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.²
- تحليل ومتابعة الظواهر السلبية المتعلقة بالعمل مثل: الغياب، التأخير، ترك العمل والصراع التنظيمي.
- إمداد العاملين بمردود رسمي أو تغذية عكسية Feed back على فترات منتظمة على مستوى أدائهم .
- استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى، غير التي يؤدونها في وظائفهم الحالية.

¹ عصمت، سليم القرالة. الحكمانية في الأداء الوظيفي. ط. 1. عمان: دار جليس الزمان، 2009. ص 56.

² منال، فالح شامان السرحان. درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قصبة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والأصول. كلية العلوم التربوية. جامعة آل

البيت. 2016. ص 14-15.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المطلب السادس: اهداف ومعايير قياس الأداء الوظيفي

يعد تحديد اهداف ومعايير قياس الأداء الوظيفي خطوة أساسية لضمان تقييم دقيق وموضوعي لأداء العاملين حيث تساهم هذه المعايير في توجيه الجهود وتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي واهداف المنظمة وعليه سيتم التطرق الى اهم اهداف ومعايير قياس الأداء الوظيفي.

أولا اهداف تقييم الأداء الوظيفي¹

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛ ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

¹ نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة دراسة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ص 31

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ثانياً معايير قياس الاداء الوظيفي

الخطوة الأولى: التعرّف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعين تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان العاملين والمشرفين وهي:

- **الصفات الشخصية** التي يتحلّى بها الموظفون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومنها مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.
- **السلوك والتصرفات الفعلية** التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها أو عدد المكالمات التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها.
- **النتائج التي يصل إليها** أو يحققها العامل كنسبة ربح أو تكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها.
- **قياس الأداء بالطرق المناسبة** سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.¹

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتقادي أي خروج عن المعايير المحددة.

¹ حنفي، عبد الغفار وسلطان، محمد سعيد، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2003، ص 185-215.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

تعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من المواضيع الجوهرية في الفكر الإداري نظراً لما من تأثير مباشر على سلوك العاملين ومستوى أداءهم داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى النماذج المفسرة لهذه العلاقة ثم إبراز طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: النماذج المفسرة لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تعددت إسهامات الباحثين في صياغة نماذج فكرية للثقافة التنظيمية خضعت للاختبار والتمحيص العلمي. ورغم أن هذا المفهوم بدأ يحظى باهتمام واسع منذ مطلع الثمانينيات، إلا أن عملية بناء النماذج لا تزال في حالة من التطور الفكري المستمر لمواكبة التغيرات البيئية والإدارية.

أولاً: نموذج أوشي (Ouchi, 1981)

استند "ويليام أوشي" في نمودجه إلى مبادئ المدرسة الإنسانية، وتحديدًا افتراضات نظرية (X & Y) لـ "دوجلاس ماكجريجور" التي تفسر الفلسفة الإدارية في التعامل مع المرؤوسين.

وقد استمد أوشي أصالة نمودجه من نظرية (Z)، التي قدمت إرشادات لمنظمات الأعمال الأمريكية الراغبة في الاستفادة من تجربة الإدارة اليابانية، مع مراعاة الفروق الثقافية بين المجتمعين (Z)، التي قدمت إرشادات لمنظمات الأعمال الأمريكية الراغبة في الاستفادة من تجربة الإدارة اليابانية، مع مراعاة الفروق الثقافية بين المجتمعين¹.

خصائص نموذج أوشي للثقافة التنظيمية:

- الاستخدام طويل الأمد: التركيز على استقرار الموظفين والولاء الوظيفي.
- المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تنويع مهارات العاملين عبر مهام مختلفة.
- الرقابة الضمنية: الاعتماد على نظم رقابة أقل رسمية وأكثر ذاتية.
- القرار الجماعي: اتخاذ القرارات بناءً على الاتفاق والمشاركة.
- الاهتمام الشمولي: إيمان الإدارة بأن الموظف إنسان متكامل، والاهتمام بشؤونه الخاصة والمهنية.

¹ أوشي، وليام (Ouchi, William G.) ، Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese ، Addison-Wesley, 1981، ص 35-70 .

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

مقارنة الاختلافات الثقافية (الفلسفة الأمريكية vs اليابانية)

حدد أوشي مجموعة من الفروقات الجوهرية التي تشكل الإطار العام للبيئة الثقافية في كلا الاقتصادين، وهي موضح كالتالي:

الجدول رقم (01_01): يمثل مقارنة بين فلسفة الإدارة الأمريكية واليابانية

فلسفة الإدارة اليابانية	فلسفة الإدارة الأمريكية	أوجه المقارنة
توظيف مدى الحياة	توظيف قصير الأمد	مدة التوظيف
تقييم وترقية بطيئة	تقييم وترقية سريعة	التقييم والترقية
مسارات عامة (عدم التخصص)	مسارات قائمة على التخصص الدقيق	المسار الوظيفي
مسؤولية جماعية	مسؤولية فردية	المسؤولية
جماعي (بالإجماع)	فردية	صنع القرار
اهتمام شمولي (بالفرد ككل)	اهتمام جزئي (بالعمل فقط)	نطاق الاهتمام

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر بن عيسى، محمد، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2018، ص 50

الإطار الثقافي المقارن وفق نظرية (Z):

يرى أوشي أن النجاح الياباني يكمن في "الوعي الثقافي" والقدرة على التكيف. ولتطبيق هذه الأفكار في الشركات الأمريكية، اقترح نموذجاً هجيناً يسمى الشركات الأمريكية من نوع (Z)، والتي تمثل حلاً وسطاً يجمع بين الخصائص الأمريكية واليابانية¹.

¹بن عيسى، محمد، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2018، ص 50-85.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الجدول رقم(02_01): الإطار الثقافي لنموذج أوشي

شركات يابانية	شركات أمريكية نوع(Z)	شركات أمريكية نموذجية	الخصائص والقيم الثقافية
مدى الحياة	بعيد الأمد	قصير الأمد	الالتزام تجاه العاملين
بطيء ونوعي	بطيء ونوعي	سريع وكمي	التقييم
واسعة جداً	متوسطة السعة	ضيقة ومتخصصة	المسارات الوظيفية
ضمني وغير رسمي	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	نظام الرقابة
جماعي بالاتفاق	جماعي بالاتفاق	فردى	اتخاذ القرار
جماعية	فردية	فردية	المسؤولية
شمولي وكلي	شمولي وكلي	جزئي ومحدود	الاهتمام بالأفراد

مصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر بن عيسى، محمد، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2018، ص 50-85

ثانياً: نموذج بيترز ووترمان(Peters & Waterman, 1982)¹

يُعد هذا النموذج ثمرة خبرة ميدانية وبحثية امتدت لـ 25 عاماً في إدارة الشركات الأمريكية وضمن مؤسسة "ماكنزي" للاستشارات. وقد صاغ الباحثان أفكارهما في كتابهما الشهير "البحث عن التميز"، حيث قدما إطار "ماكنزي السباعي" 7s framework، جاعلين من القيم المشتركة حجر الزاوية والرابط الأساسي لثقافة المنظمة.

الشكل رقم(03_01): يوضح ابعاد نموذج ماكنزي



المصدر:

peters, Thomas j' waterman Robert H, in search of Excellence . New York harper and row, 1982

¹ محمد علي حسن الشعراوي و دكتور محمود سعيد محمد العشماوي رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الازهر مجلة كلية التربية جامعة بني سويف العدد أكتوبر الجزء الثاني 2022 ص757

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

أبعاد إطار ماكنزي السباعي (7S) : تتمثل أبعاد إطار ماكنزي السباعي فيما يلي:¹

1. الهيكل التنظيمي: (Structure) الإطار الذي يحدد التخصص والرسمية (وظيفي، مصفوفي، إلخ).
2. الإستراتيجية: (Strategy) خطة المنظمة لتحقيق أهدافها وتخصيص الموارد اللازمة.
3. النظم: (Systems) الإجراءات والآليات اليومية التي تنظم انتقال المعلومات واتخاذ القرارات.
4. أسلوب الإدارة: (Style) النمط القيادي المتبع وفلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي، إلخ).
5. المهارات: (Skills) القدرات الجوهرية ونقاط القوة التي تميز الكفاءات داخل الشركة.
6. الأفراد/الكادر: (Staff) القضايا المرتبطة بالعاملين وتنمية الموارد البشرية.
7. القيم المشتركة: (Shared Values) تمثل جوهر الثقافة والمحرك الأساسي لسلوك الأفراد ومواقفهم².

ثالثاً: نموذج إدغار شاين (Schein, 1985)

قدم العالم "إدغار شاين" منظوراً نفسياً واجتماعياً للثقافة التنظيمية، عُرف بـ "نظرية التأثير". يرى شاين أن الثقافة ليست طبقة واحدة، بل تتكون من ثلاث مستويات متداخلة تتدرج من الظهور إلى العمق:

مستويات الثقافة التنظيمية عند شاين:

تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية عند شاين فيما يلي:

- **المستوى الأول:** المظاهر والمصنوعات: (Artifacts) وهي الجوانب المرئية والعلنية التي يمكن ملاحظتها بسهولة عند دخول المنظمة، وتشمل:
 - التصميم الهندسي والمعماري للمباني.
 - الديكور والشعارات. (Logos).
 - أنماط الملابس والمنتجات الفنية واللغة المستخدمة.
- **المستوى الثاني:** القيم المعلنة: (Espoused Values) تقع تحت السطح مباشرة، وتشمل الأعراف السلوكية، والأهداف، والفلسفات التي تتبناها المنظمة وتعلن عنها كمعايير لتوجيه العمل.

¹ دكتور محمد علي حسن الشعراوي ودكتور محمود سعيد محمد العشماوي رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر مجلة كلية التربية جامعة بني سويف في ضوء نموذج ماكنزي S7, سويف العدد أكتوبر الجزء الثاني 2022 ص757-767.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

• **المستوى الثالث:** الافتراضات الأساسية: (Basic Assumptions) وهي المستوى الأكثر عمقاً وغير مرئي، وتمثل المعتقدات الجوهرية والبدهييات التي تشكلت لدى أفراد المنظمة عبر الزمن، وهي المحرك الخفي وغير الواعي للسلوك¹.

نموذج إدغار شين لدراسة الثقافة التنظيمية

تتجلى الثقافة التنظيمية حسب شين في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك الموظفين في مكان العمل، كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية التدريب، شبكات الاتصال الطقوس الشعائر، والرموز.

وحسب شين فإن أي محاولة لدراسة الثقافة يجب أن تتطوي على محاولة كشف واستطلاع جوهر الثقافة الذي يعمل عمل المحرك الرئيسي لكل ما هو مرئي وخفي في أي ثقافة وهذا الجوهر هو العقائد الأساسية التي تعتبر مسلمات لا يناقشها ولا يتفاوض عليها أفراد المجموعة وغالبا لا يدركونها².

وفي نموذج لثقافة المؤسسة قسم شين الثقافة حسب ثلاث مستويات كما يوضح الشكل اسفله رقم المستوى الأول الواضح هو مجموع السلوكيات الطقوس المعتقدات الأشياء، الألبسة، الفنون المعالم الثقافية التي هي محل تقاسير من طرف الجماعة الثقافية هذا المستوى أيضا يمثل كل الاتجاهات الجماعية العفوية التلقائية التي تجعل من مجتمع مختلف عن مجتمع آخر. يتعامل مستوى الأول مع ما يشعر به المرء ويلاحظه ويلاحظ بكل حواس المرء عندما يدخل ثقافة جديدة، ولكن على الرغم من وضوح هذه الإشارات ولملمستها، يصعب فك شفرتها ما لم يسأل الباحث المطلعين عما تعنيه، عندما نحصل على تفسيرات فإننا عادة نستنبط ما أسميه مستوى القيم، وعادة ما يكون الأهداف والمثل العليا والمعايير والمبادئ الأخلاقية وغيرها³.

المستوى الثاني هو مستوى ليس سهل للملاحظة لكنه من الممكن الاقتراب منه وتوضيحه بواسطة الأبحاث الميدانية، أو المقابلات وهو يجمع المرغوب والمشتهى أو القيم والمعايير وهو يمثل شبكة من الإجابات حول الأسئلة التي طرحها الإنسان وشكلت اهتماماته منذ أن وجد على الأرض والأسئلة التي سيبقى يطرحها إلى الأبد

¹ ربحي كريمة تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاق وعلوم التسيير جامعة البليدة أطروحة دكتوراة تخصص إدارة اعمال ص28.29

² نور الدين بوعلي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية ال عدد15 جامعة سطيف جوان 2014 ص 151.

³ Edgar H schein . op. cit pp25-35

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

مادامت الحياة مستمرة. هذا هو المستوى الذي يتم استغلاله غالباً عند إنشاء استبيانات استقصائية للثقافة فقط إذا حفرنا تحت سطح القيم من خلال مراقبة السلوك بعناية، مع ملاحظة الحالات الشاذة أو التناقضات أو الظواهر التي لا تزال غير مفسرة ، فإننا نستنبط افتراضاتهم الأساسية من المطلعين.¹

المستوى الثالث هو العقائد الأساسية الذي أشرنا إليه في المبحث السابق كجوهر للثقافة وهو يمثل التصورات الأولية للثقافة وهي تصورات لا يمكن ملاحظتها ولا يمكن توضيحها. بالنسبة للعامة هو من البديهي ألا يتم التساؤل ضمن ثقافة واحدة حول المضامين العميقة لهذه التصورات. غالباً ما تبدأ مثل هذه العقائد تاريخياً كقيم، ولكن نظراً لأنها تصمد أمام اختبار الزمن، فإنها تصبح تدريجياً عقائد مرفوعاً منها لإعطاء مثال، تبدأ الشركة في إنتاج منتجات متوسطة السعر وجودة متوسطة بسبب اعتقاد المؤسس بأن مثل هذه الاستراتيجية ستكون ناجحة في السوق إذا عملت الاستراتيجية بشكل متكرر على مدى عدة أجيال من المنتجات، فستكون كذلك تدريجياً.²

المستوى الثالث هو المستوى أين تتجمع الأسئلة والإشكاليات الخطيرة مثل تلك المتعلقة بعلاقات الفرد مع الجماعة³، الإشكاليات التي يجب الإجابة عليها بصفة جماعية الأجوبة حول ما هو مرغوب فيه، وحول ما هو مشتهى والحفاظ على ما هو محقق مهما كان الثمن، وحول المناسبة التي تسمح بالاعتراف للفرد كجزء من الجماعة المعايير المرغوب فيها، والمعايير تستطيع أن تكون على توافق أو بالعكس تشكل نزاعات.

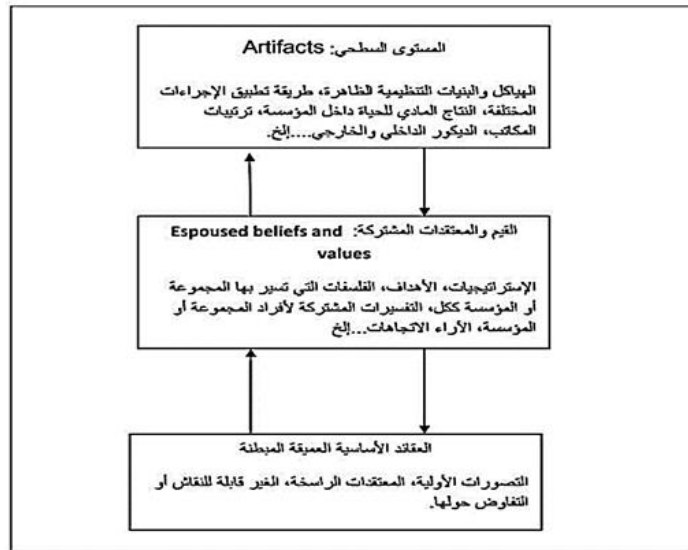
¹ Edgar H schein . op. cit pp25-35.

² Edgar H schein . op. cit pp25-35.

³ تيميزار احمد أطروحة دكتوراة بعنوان محاولة تقييم الأثر الثقافي على نظام تسيير المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسات منطقة بشار جامعة جلالى اليابس -سيدي بلعباس - الجزائر 2010/2011 ص82.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الشكل رقم (01_04) : يمثل مستويات الثقافة



المصدر : حدادي اكرام ثقافة ادارة الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة طور ثالث (ل م د) في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية ص 69

ويلاحظ شاين وجود بعض المجموعات الأصغر من الافتراضات الأساسية في المؤسسات تعمل بشكل محوري أكثر من غيرها، والتي يمكن اعتبارها النموذج الثقافي أو الافتراضات الحاكمة، أو الجينات الحرجة في الحمض النووي الثقافي " كما أسماها شاين بالنسبة للباحث المشكلة مختلفة سيكون للمؤسسات نماذج مختلفة مع افتراضات أساسية مختلفة. نتيجة لذلك، يمكن أن تكون النماذج الثقافية الجاهزة مضللة للغاية بعبارة أخرى توضح فكرة شاين نقول يمكن للباحث قياس العديد من المؤسسات في إطار نفس الأبعاد الثقافية، ولكن في بعض تلك المؤسسات يمكن أن يكون بعد معين محورنا للنموذج، بينما في البعض الآخر يمكن أن يكون تأثيره على سلوك المنظمة هامشيا تماما¹.

¹ Edgar H schain . op. cit p 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤشرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة حيث تعتبر الاساس لفهم موافق الافراد وادراكهم وتحفيزهم وكذا ارشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل اساسي على سلوك العاملين بالعمل، يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها¹:

- **الأهداف:** حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة (قوة سلبية) ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو ندفعها بعيدا عنها .
- **الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة أو مدى انتشارها بينهم ويعتبر تبني الثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسج الأساس للثقافة قوية الإسلام. المرونة تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدة وسائل تستخدم لتحقيق هذه المرونة.
- تعيين مدير مسؤول عن الاستثمار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والادارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية.
- **الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا وعدم الرضا. والثقافة القوية تمكنها أن تدعم من استعداد الفرد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنطقة من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافز قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام الوظيفي لكل أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- ارسال رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

¹ عاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة حالة ميدانية لمؤسسة الترقية والتسيير العقاري مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس و الاجتماع جامعة محمد حيضر .

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
 - أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
 - يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة تعمل الثقافة على زيادة الانتاجية، تخفيض التكاليف.
 - يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها ولا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال والنشاط.
 - من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال والنشاط.
- وعليه فإن الالتزام الوظيفي يعبر عن اقتناع وإيمان العاملين بقيم والأهداف المنظمة وبذل الجهد في تصفيقها والرغبة في الاستمرار فيها وتتجلى أهميته في انه يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها ومهاراتها والتزام الأفراد بها¹.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

- هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية لها دور أساسي في تحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم والنجاح والتميز في أدائهم.
- ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي تتمتع بما يلي:
- تشجيع المنظمة لقيم استقلالية الافراد وقيم المبادرة في الأداء وقيم تحمل المخاطر والتفكير الإبداعي والابتكاري.
 - تبني القيم والمواقف التي تحقق رسالة المنظمة والالتزام بالأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم تتحسن المواقف التنافسية للشركة.
 - تشجيع المنظمة لقيم التحفيز لدى العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الافراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التي تساعد المنظمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحيحة.

عاشوري ابستسام الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة حالة ميدانية لمؤسسة الترقية و التسيير العقاري مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس و الاجتماع جامعة محمد حيضر¹

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- تشجيع العاملين على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وزيادة التعلم والتدريب وبالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشري ودوره المهم في تحقيق الأهداف.¹
- الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام المنظمة بالتعليمات الرسمية لتوجيه سلة كالعاملين.

المطلب الرابع: أثر القيم التنظيمية على العاملين

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والمنفذين الذين يشاركون في صنع القرارات التي تحقق في ترشيد القرار وعقلنة التسيير وتحقيق الأهداف، ومن الأمور الحيوية داخل المنظمة أن يدرك المدراء القيم العليا الخاصة بموظفيهم، حيث أن معرفة تلك القيم التنظيمية هي أمر في الحياة العملية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد عامل إليها، ليتلاءم مع بيئته الداخلية، لأنه يتأثر بالقائد ومن هو أعلى منه كالمدير الذي يتمتع بقوة الشخصية التي تؤثر في قيمهم سواء بالسلب أو بالإيجاب.²

فالقيم التنظيمية تشمل كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتهدف إلى ترسيخ عدة فوائد كمبادئ أخلاقيات التنظيم والتقليل من درجة الخطأ وتوجيه سلوك العامل وتحفزه، هذا ما يعطيه التزام وظيفي وولاء داخل التنظيم.

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تأثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية.

إن تأثير القيم التنظيمية في السلوك يتوقف على قوة حاجات أي أن الحاجة هي التي تقود السلوك داخل المنظمة، وارتباطهما السلوك والحاجات يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها. فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة لبيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات، ويمكن تحديد المتطلبات التالية للوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار الصحيح من خلال ما يلي:

- تحديد الأهداف حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل إنجازه.
- تحليل البيانات تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقة في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيراتها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص 85.

² خالد بن عبد الله الحنيطة القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2003 ص 34-35.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

- وضع البدائل يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض وتتعارض مع القيم التي يؤمن بها وقيم المنظمة وأهدافها.
- تنفيذ القرار تؤثر القيم التي يحملها المرؤوسين على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي يخدم المؤسسة .
- التقييم والمتابعة بعد تنفيذ القرار تحصل على النتائج تبين أثره بالحكم القيمي وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق¹.

المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

هناك من الباحثين من ربطوا دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالعلاقة بين أداء المنظمات والثقافة من الموضوعات الأكثر تناولا في العلوم الاجتماعية منذ حوالي 50 سنة ، فمحاولة فهم مصادر الميزة التنافسية نالت اهتمام عدد كبير من قبل الباحثين والمديرين الاستراتيجيين، وبرهنت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية وتطبيق استراتيجيات الأعمال الأثر الكبير على أداء المنظمات².

واعتبر BARNEY انه يجب أن تحتوي الثقافة التنظيمية على ثلاثة معايير مختلفة لكي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية وهي:

يجب أن تكون الثقافة التنظيمية قيمة ذات قيمة.

يجب أن تكون نادرة.

يجب أن تكون غير قابلة للتقليد (المحاكاة).

ولقد شرح BARNEY هذه المعايير حيث أشار أنه لكي تكون الثقافة التنظيمية ذات قيمة يجب على المنظمة أن تضع معادتها وسلوكها في اتجاه تعظيم مبيعات أدائها وتخفيض تكاليفها، ولكي تكون نادرة يجب أن لا تكون مشابهة لأي من الثقافات الموجودة في المنظمات الأخرى ولكي تكون صعبة التقليد يجب على المؤسسة أن تضع عوائق لعدم تقليد ثقافتها الناجحة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الكيفية التي تحقق بحمل الثقافة التنظيمية الميزة التنافسية من خلال تحليل VRIO ، حيث يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده أن امتلاك المؤسسة الموارد ذات قيمة نادرة، مكلفة التقليد وأن المؤسسة قد نظمت نفسها لاستغلال هذه الموارد،

¹خالد بن عبد الله الحنيطة مرجع سابق ذكره ص34-35.

²organization culture a sourer fir competitive advantage a comparison between Middlle East africa using the competing values framwork master of business administration thesis gordon institute if business science university of pretoria south africa 2009 p 26-27.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

فإن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا الميزة تنافسية قابلة للبقاء، ومصطلح VRIO هو تجميع للحروف الأولى للأربع مصطلحات اللاتينية التالية¹ :

- القيمة (Valeur) وتعني أن هذا المورد يمكن المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- الندرة (Rarete) وتعني أن هذا المورد غير متوفر لدى أغلب المنافسين.
- التقليد (Immutability) وتعني أن هذا المورد لا يمكن تقليده وإن وجدت إمكانية التقليد فهي مكلفة.
- التنظيم (Organization) وتعني أن هذا المورد قابل للاستمرار إذا ما توفرت للمؤسسة القدرات التنظيمية اللازمة للحفاظ عليه².

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي : ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي : ثقافة غير متجانسة مجزلة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

فلقد توصل كل من (Peter & Waterman) في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتحمل العنصر البشري وتجنب الإبداع³.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2008 ص158.

² Narayana, A. *A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance*, American Journal of Engineering and Technology Management, 2017.

³ Narayana, A. *A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance*, American Journal of Engineering and Technology Management, 2017.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات، وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها، خصائصها، أنواعها، مكوناتها، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى إبراز أهميتها داخل المنظمة.

كما تم تناول الأداء الوظيفي من خلال عرض مفهومه، أهميته، محدداته، عناصره، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب التطرق إلى عملية تقييم الأداء وأهدافها ومعايير قياسها باعتبارها أداة أساسية لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الأخير، تم إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال عرض مجموعة من النماذج والدراسات المفسرة لهذه العلاقة، والتي أكدت أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الالتزام الوظيفي ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يمهد للجانب التطبيقي من الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل التطبيقي

تمهيد:

في ضوء ما تم عرضه في الفصل النظري من مفاهيم وتحليلات تتعلق بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وما تم التأكيد عليه من أهمية هذه المتغيرات في تحقيق التميز التنظيمي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، تبرز الحاجة إلى تدعيم هذا الطرح بدراسة ميدانية تعكس الواقع العملي.

وعليه، تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، بهدف الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بها، ومدى انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة عمل حقيقية.

وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين حيث يخصص المبحث الأول لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، بينما يتناول المبحث الثاني، وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الاداة المستخدمة لجمع البيانات والاساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تم استهداف عينة، مكونة من (72) عاملاً من مجموع عمال المؤسسة، حيث تم اختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع المؤسسة. وقد تم توزيع أفراد العينة وفق مجموعة من الخصائص، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02 - 01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	32
عون تحكم	18
عون تنفيذ	22
المجموع	72

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة.

الجزء الثاني: يضم متغيرات الدراسة.

يضم هذا الجزء مجمل محاور الدراسة الميدانية لتي شكلت أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: الثقافة التنظيمية، ويتكون 20 عبارة مقسمة على خمسة محاور تتمثل في:

المحور الأول: القيم التنظيمية وتتكون من أربعة عبارات.

المحور الثاني: الأنماط السلوكية وتتكون من أربعة عبارات.

المحور الثالث: السياسات والإجراءات وتتكون من أربعة عبارات.

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية وتتكون من أربعة عبارات.

المحور الخامس: الأنظمة والقوانين وتتكون من أربعة عبارات.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي ويتكون خمسة عشر عبارة

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (02_03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة منخفضة جداً	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زيد بلقاسم (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع 2010.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وكل من الأداء الوظيفي.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- نموذج الانحدار المتعدد والتدرجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار (ANOVA à 1 facteur).

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث نهدف من خلال الفرع الأول إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أما الفرع الثاني نهدف من خلاله إلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، بينما خصص الفرع الثالث والرابع لتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

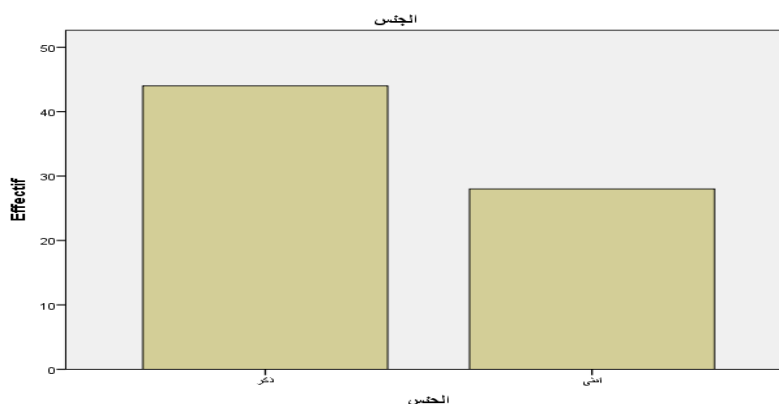
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم(02_03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	44	61,1%
أنثى	28	38,9%
المجموع	72	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (02_01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 44 مفردة أي

ما يعادل نسبة 61,1%، في حين كان عدد الإناث 28 مفردة بما يعادل نسبة 38,9%، إذ يتبين لنا أن إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق نسبة الإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أعلاه، وهذا ما يعني أن مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تعتمد على فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

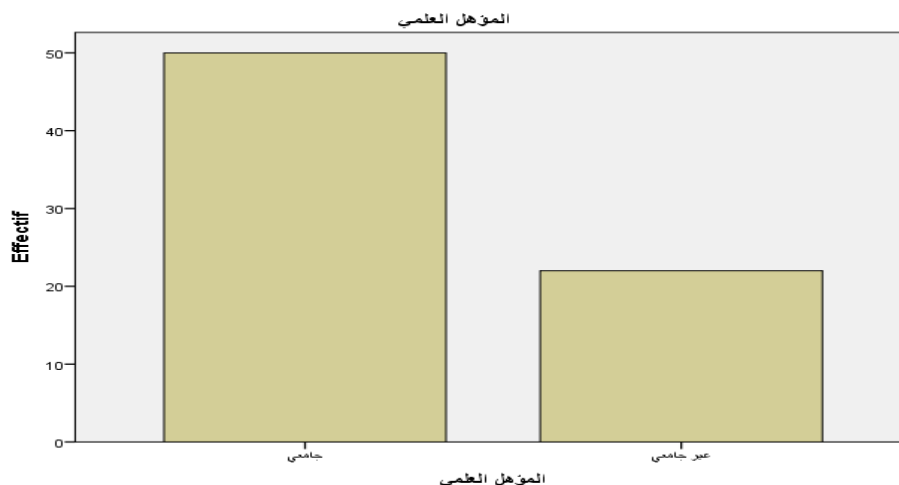
نهدف من خلال هذا الفرع إلى تحديد المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (02_04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	50	69.4%
غير جامعي	22	30.6%
المجموع	72	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (02_02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 69.4%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

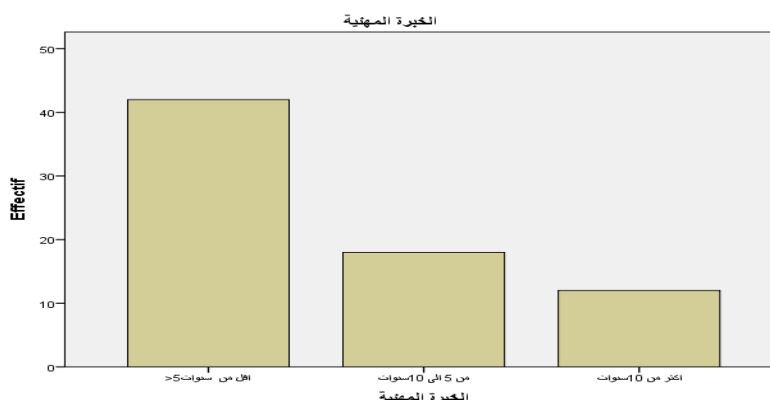
نهدف من خلال هذا الفرع إلى معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل المؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (05_02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	42	58.3%
من 5 الى 10 سنوات	18	25%
اكثر من 10 سنوات	12	16.7%
المجموع	72	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (02_03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة 58.3% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، في حين تمثل فئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 25%، أما الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 16.7%. وبصفة عامة، يبين هذا التوزيع تنوعاً في الخبرة المهنية بين أفراد العينة، مما يساهم في إضفاء قدر من الموضوعية والتوازن على إجاباتهم في الاستبيان.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

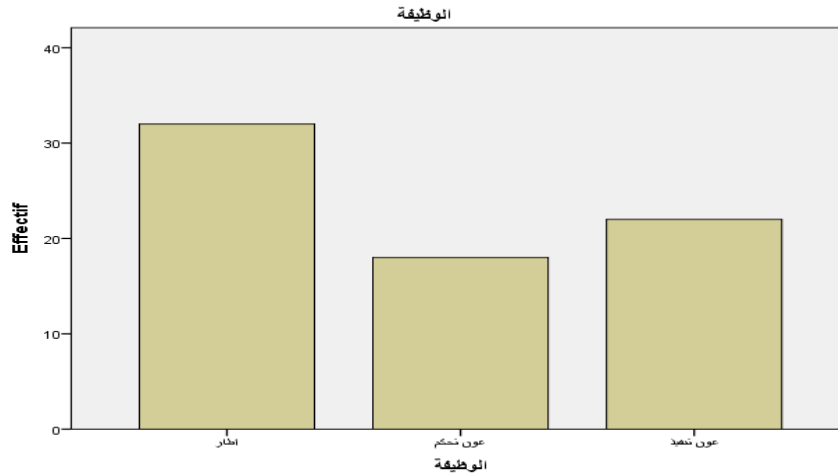
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (02 _ 06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	32	44.4%
عون تحكم	18	25%
عون تنفيذ	22	30.6%
المجموع	72	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (04_02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن فئة الإطارات تمثل نسبة 44.4% من أفراد العينة، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30.6%، بينما بلغت نسبة أعوان التحكم 25%. ويبين هذا التوزيع تنوع مستويات الوظائف داخل المؤسسة، مما يعكس تركيبة تنظيمية متوازنة تسهم في تمثيل مختلف الفئات المهنية في الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرو نباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزايدت القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02 _ 07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيم التنظيمية	0.848
المحور الثاني: الأنماط السلوكية	0.526
المحور الثالث: السياسات و الإجراءات	0.856
المحور الرابع: التوقعات التنظيمية	0.668
المحور الخامس: الأنظمة و القوانين	0.563
المجال الأول: الثقافة التنظيمية	0.563
المجال الثاني: الأداء الوظيفي	0.725
جميع عبارات الاستبيان (35 عبارة).	0.863

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، يتبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جاءت مقبولة، حيث تراوحت بين (0.526) و(0.856)، كما بلغت قيمة الثبات الكلية لجميع عبارات الاستبيان (0.863)، وهي قيمة تدل على وجود اتساق داخلي جيد لأداة الدراسة، مما يؤكد صلاحيتها للاعتماد في التحليل واستخلاص النتائج.

الفرع الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة

المجال الأول: الثقافة التنظيمية.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين.

المحور الأول: القيم التنظيمية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور القيم التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02 _ 08) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيم التنظيمية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على العدالة و المساواة في التعامل مع جميع الموظفين	8	17	5	32	10	3.2936	1.27813	متوسطة
		%11.1	%23.6	%6.9	%44.4	13.9 %			
02	تقيم المؤسسة موظفيها بناء على الجدارة لا على العلاقات	11	12	8	29	12	3.2936	1.34262	متوسطة
		%15.3	%16.7	%11.1	%40.3	16.7 %			
03	تعتبر الإدارة العنصر البشري اهم مورد داخل المؤسسة	2	11	8	37	14	3.6943	1.04327	عالية
		%2.8	%15.3	%11.1	51.4%	19.4 %			
04	القيم السائدة داخل المؤسسة تعزز مشاركة العاملين و التعاون بين الأقسام	00	13	8	41	10	3.6667	0.93437	عالية
		%00	%18.1	%11.1	%56.9	13.9 %			

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

النسبة المئوية لإجابات المحور الأول (1)	7. 3%	,42518 %	,05 10 %	48.25 %	15.97 5%	3.4870	1.1495	عالية
---	-------	----------	----------	---------	----------	--------	--------	-------

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال جدول أعلاه نلاحظ وجود توجه إيجابي عام لدى أفراد العينة في محور القيم التنظيمية، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 64.2% بمتوسط حسابي قدره 3.4870 وانحراف معياري 1.1495، وهو ما يعكس مستوى مقبولا من تبني هذه القيم داخل المؤسسة. وقد احتلت العبارة (3): "اعتبار العنصر البشري أهم مورد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.6943 ونسبة موافقة 70.8%، ما يدل على وجود قناعة إدارية بأهمية المورد البشري في تحسين الأداء، وهو ما يتماشى مع توجه العديد من المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تولي اهتماماً أكبر بالعنصر البشري من حيث التحفيز والتكوين، ولو على المستوى النظري أكثر من التطبيقي.

في المقابل، سجلت العبارة (1): "تعتمد المؤسسة على العدالة والمساواة" والعبارة (2): "تقييم الموظفين يتم على أساس الجدارة لا العلاقات" أدنى متوسط حسابي قدره 3.2936 لكل منهما، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.27 و 1.34)، مما يعكس تبايناً في آراء العاملين. ويمكن تفسير ذلك في السياق الواقعي للمؤسسات الجزائرية بوجود بعض الممارسات غير الرسمية، كتأثير العلاقات الشخصية أو المحسوبية في بعض الأحيان على قرارات التقييم والترقية، وهو ما يضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى فئة من العمال.

وعليه، يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تبني قيم تنظيمية إيجابية، خاصة فيما يتعلق بأهمية المورد البشري وتعزيز التعاون (كما تدعمه نتائج العبارة 4 بنسبة موافقة مرتفعة)، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في تجسيد مبادئ العدالة والجدارة بشكل فعلي وشفاف، بما يضمن تقليص الفجوة بين القيم المعلنة والممارسات التطبيقية داخل بيئة العمل.

المحور الثاني: الأنماط السلوكية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأنماط السلوكية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_09): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأنماط السلوكية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية النصوص عليها داخل المؤسسة	1	5	8	34	24	4.0411	0.9259	عالية
		1.4%	6.9%	11.1%	47.2%	33.3%			
02	تسهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة	1	6	5	37	23	4.0411	0.9259	عالية
		1.4%	8.3%	6.9%	51.4%	31.9%			
03	يحرص الموظفون على اظهار الاحترام المتبادل اثناء العمل	1	4	5	35	27	4.1528	0.88269	عالية
		1.4%	5.6%	6.9%	48.6%	37.5%			
04	سلوكيات العاملين في المؤسسة تشجع على العمل بروح الفريق	00	8	3	39	22	4.5972	4.79339	عالية جدا
		00.0%	11.1%	4.2%	54.2%	30.6%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور الثاني (02)	1.05%	7.975%	5.55%	50.35%	33.3% 25	4.20805	1.88197	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال تحليل نتائج محور الأنماط السلوكية نلاحظ أن التوجه العام لإجابات أفراد العينة كان إيجابياً بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.2080 بانحراف معياري قدره 1.8819، وهو ما يعكس مستوى عالياً من الانضباط والوعي السلوكي داخل مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة. وقد سجلت العبارة (4): "سلوكيات العاملين تشجع على العمل بروح الفريق" أعلى متوسط حسابي قدره 4.5972 ونسبة موافقة مرتفعة (85.2%)، مما يدل على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهو أمر منطقي في هذا النوع من المؤسسات الإنتاجية التي تتطلب تنسيقاً مستمراً بين مختلف المصالح (الإنتاج، المراقبة، التوزيع).

في المقابل، سجلت العبارتان (1): "يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية داخل العمل" والعبارة (2): "يساهم العاملون في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة" أدنى متوسط حسابي نسبي قدره 4.0411، ورغم بقائهما ضمن مستوى الموافقة العالية، إلا أنهما يعكسان وجود تفاوت بسيط في درجة التزام جميع الأفراد بنفس المستوى من السلوك الإيجابي، وهو ما يمكن تفسيره واقعياً باختلاف الخلفيات المهنية وضغوط العمل اليومية داخل المؤسسة. كما أظهرت العبارة (3): "يسود الاحترام المتبادل بين العاملين" درجة عالية من التوافق (بانحراف معياري منخفض)، مما يؤكد أن الاحترام يشكل قاعدة أساسية في العلاقات المهنية. وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تتميز بنمط سلوكي ناضج قائم على التعاون والاحترام، غير أن الحفاظ على هذا المستوى يتطلب تعزيز الممارسات السلوكية الإيجابية بشكل مستمر لضمان انسجام جميع العاملين وتحقيق أداء أكثر فعالية.

المحور الثالث: السياسات والإجراءات

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور السياسات والإجراءات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10_02): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور السياسات والإجراءات.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تساهم السياسات والإجراءات المطبقة في أداء الأعمال دون أخطاء	4	11	2	46	9	3.6250	1.06728	عالية
		%5.6	%15.3	%2.8	%63.9	%12.5			
02	توفر السياسات والإجراءات آليات واضحة لمعالجة المشكلات الوظيفية	1	10	7	41	13	3.7639	0.95671	عالية
		%1.4	%13.9	%9.7	%56.9	%18.1			
03	السياسات والإجراءات المتبعة تضمن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين	4	9	4	44	11	3.6808	1.05918	عالية
		5.6%	%12.5	%5.6	%61.1	%15.3			
04	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى الموظفين	2	13	8	36	13	3.6250	1.06728	عالية
		%2.8	%18.1	%11.1	%50	%18.1			
	النسبة المئوية لإجابات المحور الثالث(03)	%3.85	%14.95	%7.3	%57.97	%16	3.673675	1.037612	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال تحليل نتائج محور السياسات والإجراءات نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة داخل مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة جاءت إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.6736 بانحراف معياري قدره 1.0376، وهو ما يعكس مستوى موافقة عالية ويدل على وجود إطار تنظيمي واضح يوجه أداء العاملين.

وقد سجلت العبارة (2): "توفير السياسات والإجراءات آليات واضحة لمعالجة المشكلات الوظيفية" أعلى متوسط حسابي قدره 3.7639 وبأدنى انحراف معياري (0.9567)، مما يدل على إدراك العمال لأهمية هذه الإجراءات في تنظيم سير العمل وضبط مختلف الوضعيات المهنية. في المقابل، سجلت العبارة (1): "تساعد

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

السياسات والإجراءات على أداء العمل بدقة" والعبارة (4): "الإجراءات واضحة ومفهومة لجميع العاملين" أدنى متوسط حسابي نسبي قدره 3.6250، ورغم بقائهما ضمن مستوى الموافقة العالية، إلا أن ذلك يعكس وجود بعض التباين في مدى استيعاب أو تطبيق هذه السياسات بين العاملين. كما جاءت العبارة (3): "توزيع المهام بعدالة بين العاملين" بمتوسط 3.6808، مما يشير إلى مستوى مقبول من الإحساس بالإنصاف داخل المؤسسة. وعليه، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على سياسات وإجراءات رسمية تساهم في تنظيم العمل وتوحيد الممارسات، غير أن فعاليتها تبقى مرتبطة بدرجة وضوحها وتعميمها بشكل متساوٍ بين جميع العاملين، خاصة في ظل اختلاف الخبرات والاحتكاك اليومي بمتطلبات العمل.

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور التوقعات التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور التوقعات التنظيمية.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى الإدارة لتلبية توقعات الموظف من علاوات وحوافز	6	10	12	40	4	3.3611	1.06554	عالية
		%8.3	%13.9	%16.7	%55.6	%5.6			
02	يبدل الموظفون جهوداً لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم	2	8	4	43	15	3.8472	0.97374	عالية
		%2.8	11.1%	%5.6	%59.7	%20.8			
03	أتوقع من المؤسسة أن توفر بيئة عمل تشجع على تأدية المهام بكفاءة	3	11	2	34	22	3.8472	1.14645	عالية
		4.2%	%15.3	%2.8	47.2%	%30.6			
04	يتوقع الموظفون من الإدارة الاستماع لمقترحاتهم المهنية	4	12	12	31	13	3.5139	1.13824	عالية
		5.6%	%16.7	%16.7	%43.1	%18.1			

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

النسبة المئوية لإجابات المحور الرابع (04)	%5.2	14.2%	%10.45	%51.4	%18.7	3.6423	1.080099	عالية
---	------	-------	--------	-------	-------	--------	----------	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال تحليل نتائج محور التوقعات التنظيمية نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة داخل مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة جاءت إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.6423 بانحراف معياري قدره 1.0800، وهو ما يعكس مستوى موافقة عالية ويدل على وجود توقعات متبادلة بين العاملين والإدارة. وقد سجلت العبارتان (2): "يبدل العاملون جهوداً لتحقيق إنجازات المؤسسة" والعبارة (3): "يتوقع العاملون توفر بيئة عمل مشجعة" أعلى متوسط حسابي قدره 3.8472، مما يعكس وجود توازن نسبي بين استعداد العمال للعطاء وتطلعهم لبيئة مهنية محفزة، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل داخل المؤسسات الإنتاجية التي تتطلب التزاماً مستمراً وأداءً فعالاً. في المقابل، سجلت العبارة (1): "تسعى الإدارة لتلبية توقعات الموظفين من حيث العلاوات والحوافز" أدنى متوسط حسابي قدره 3.3611، وهو ما يشير إلى وجود نوع من التحفظ لدى بعض العاملين تجاه فعالية نظام التحفيز المادي. كما جاءت العبارة (4): "تستمع الإدارة لمقترحات العاملين" بمتوسط 3.5139، مما يعكس مستوى مقبول من التفاعل الإداري، لكنه يظل بحاجة إلى تعزيز. وعليه، يمكن تفسير هذه النتائج بأن العاملين يميلون إلى التركيز على تحقيق الأداء والاندماج في العمل، رغم شعور نسبي بأن الجوانب التحفيزية والمشاركة في اتخاذ القرار تحتاج إلى مزيد من التطوير، بما يضمن تحقيق توازن أفضل بين جهود العاملين وتوقعاتهم داخل المؤسسة.

المحور الرابع: الأنظمة والقوانين

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأنظمة والقوانين

كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأنظمة والقوانين.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لدى الموظفين فهم ودراية بالأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة	3	12	8	35	14	3.6250	1.10616	عالية
		4.2%	16.7%	11.1%	48.6%	19.4%			
02	توفر القوانين إطاراً عاماً يضمن سير العمل وفق المعايير المعتمدة	1	11	4	46	10	3.7361	0.93437	عالية
		1.4%	15.3%	5.6%	63.9%	13.9%			
03	يتم تطبيق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء	3	13	7	30	19	3.6806	1.17277 7	عالية
		4.2%	18.1%	9.7%	41.7%	26.4%			
04	توفر الأنظمة والقوانين آليات واضحة لحل النزاعات المهنية داخل المؤسسة	2	10	7	38	15	4.4444	6.12749	عالية جداً
		2.8%	13.9%	9.7%	52.8%	20.8%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور الخامس (05)	3.1%	16%	9.02%	51.75%	20.125%	3.8715	2.33519	عالية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال تحليل نتائج محور الأنظمة والقوانين نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة داخل مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة جاءت إيجابية وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.8715 بانحراف معياري 2.3351، مما يعكس اعتماد المؤسسة على إطار قانوني وتنظيمي واضح يسهم في ضبط سير العمل وتوجيه سلوك العاملين. وقد سجلت العبارة (4): "توفير الأنظمة والقوانين آليات واضحة لحل النزاعات المهنية" أعلى متوسط حسابي قدره 4.4444، وهو ما يدل على ثقة كبيرة لدى العاملين في فعالية القوانين الداخلية كمرجعية أساسية لحل الخلافات وضمان الاستقرار المهني، ويعكس كذلك اعتماد المؤسسة على القواعد الرسمية كوسيلة لضبط التفاعلات المهنية والحد من العشوائية في اتخاذ القرار. في المقابل، سجلت العبارة (1): "لدى الموظفين فهم ودراية بالأنظمة والقوانين" أدنى متوسط حسابي قدره 3.6250، مما يشير إلى وجود تفاوت في مستوى استيعاب الموظفين للنصوص التنظيمية، وهو ما يمكن تفسيره بالحاجة إلى مزيد من التوضيح والتكوين الداخلي حول مختلف الإجراءات المعتمدة. كما جاءت العبارة (3): "تطبق القوانين على الجميع دون استثناء" بمتوسط 3.6806، وهو ما يعكس إحساساً نسبياً بالعدالة في التطبيق داخل بيئة العمل، رغم بعض التصورات الفردية التي قد تربط التطبيق أحياناً بخصوصية الحالات أو السياقات المهنية. وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تتميز عموماً بمنظومة تنظيمية وقانونية مستقرة، مدعومة بعلاقات مهنية تسهم في تحسين سير العمل، مما يعكس توازناً إيجابياً بين الطابع الرسمي والجانب التفاعلي داخل بيئة العمل.

المجال الأول: الثقافة التنظيمية

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الثقافة التنظيمية	3.7736	0.80618	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: تشير نتائج المجال الأول الخاص بالثقافة التنظيمية إلى حصوله على متوسط حسابي قدره 3.7736 بانحراف معياري 0.80618، وهو ما يعكس درجة موافقة عالية وتجانساً واضحاً في آراء أفراد العينة. مما يدل على ان المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية مستقرة نسبياً، تسهم في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الانضباط المهني والتعاون داخل بيئة العمل، حيث لم تعد هذه الثقافة مجرد قيم نظرية بل ممارسات يومية ملموسة تنعكس على استمرارية الأداء واستقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

المجال الثاني: الأداء الوظيفي.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لمتغير التابع الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02_14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات مجال الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ألتزم بتقديم عمل عالي الجودة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة من الإدارة	3	1	7	44	17	3.9861	0.88003	عالية
		%4.2	%1.4	%9.7	%61.1	%23.6			
02	أحرص على التدقيق في المهام قبل تسليمها لتجنب الأخطاء	1	1	4	43	23	4.1944	0.72460	عالية
		%1.4	%1.4	%5.6	%59.7	%31.9			
03	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد	2	5	7	42	16	3.9028	0.92172	عالية
		%2.8	%6.9	%9.7	583.0%	%22.2			
04	أعمل بكفاءة حتى تحت الضغط أو في الظروف الصعبة	2	13	6	33	17	3.6667	1.15063	عالية
		4.2%	18.1%	8.3%	45.8%	23.6%			
05	ألتزم بساعات العمل وأحضر في الوقت المحدد	2	8	5	41	16	3.8472	0.98809	عالية
		2.8%	11.1%	6.9%	56.9%	22.2%			
06	ألتزم بتعليمات الإدارة وأطبقها بدقة	00	3	3	44	22	4.1806	0.69862	عالية
		00	4.2	4.2	61.1	30.6			
07	أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بطريقة فعالة	2	3	9	44	14	3.9028	0.8543	عالية
		2.8%	4.2%	%12.5	%61.1	%19.4			
08	أستطيع ابتكار حلول جديدة عند مواجهة تحديات في العمل	1	9	6	39	17	3.8611	0.96860	عالية
		1.4%	12.5%	8.3%	54.2%	23.6%			

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

09	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام المشتركة	1	7	4	39	21	4.000	0.93447	عالية
		1.4%	9.7%	5.6%	54.2%	29.2%			
10	أشارك المعلومات والخبرات مع الزملاء عند الحاجة	1	4	1	41	25	4.1806	0.82780	عالية
		1.4%	5.6%	1.4%	56.9%	34.7%			
11	تحمل مسؤولية أخطائي وأعمل على تصحيحها بسرعة	00	5	5	40	22	4.0972	0.80770	عالية
		00%	6.9%	6.9%	55.6%	30.6%			
12	أبادر بتنفيذ المهام دون انتظار تعليمات مباشرة	3	5	6	39	19	3.9167	1.00351	عالية
		4.2%	6.9%	8.3%	54.2%	26.4%			
13	أبحث دائماً عن طرق لتحسين طريقة أدائي للعمل	2	2	00	45	23	4.1806	0.81061	عالية
		2.8%	2.8%	00%	62.5%	31.9%			
14	أشعر بالرضا عند إنجاز مهامي بشكل جيد	2	2	3	38	27	4.1944	0.86625	عالية
		2.8%	2.8%	4.2%	52.8%	37.5%			
15	لدي رغبة دائمة في تطوير أدائي المهني	00	1	2	35	34	4.4167	0.62235	عالية جداً
		00%	1.4%	2.8%	48.6%	47.2%			
	النسبة المئوية لإجابات المجال الثاني	29.9%	54.87%	6.02%	6.99%	2.21%	4.04%	0.8835	عالية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: تشير نتائج محور الأداء الوظيفي إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت عموماً في مستوى مرتفع يتراوح بين 3.66 و 4.44، مما يعكس درجة موافقة عالية تدل على أداء مهني مستقر داخل المؤسسة. وقد سجلت العبارة (09) الخاصة بـ "التعاون بين العاملين لإنجاز المهام المشتركة" أعلى متوسط حسابي (حوالي 4.44)، وهو ما يعكس قوة العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث يُفهم هذا التعاون واقعياً على أنه نتيجة طبيعية لطبيعة العمل الإنتاجي الذي يتطلب تنسيقاً مستمراً بين مختلف المصالح لضمان سير العملية بشكل منتظم. في المقابل، سجلت العبارة (04) المتعلقة بـ "العمل بكفاءة تحت الضغط أو في الظروف الصعبة" أدنى متوسط نسبي (حوالي 3.66)، مما يشير إلى أن الأداء يميل أكثر إلى الاستقرار في الظروف العادية مقارنة بالمواقف الاستثنائية، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة بيئة العمل التي تركز على الإجراءات الروتينية أكثر

من التعامل مع الضغوط العالية أو الحالات غير المتوقعة. وعليه، يمكن القول إن الأداء الوظيفي في المؤسسة يتميز بالانضباط والتعاون الجماعي، مع وجود حاجة نسبية لتعزيز القدرة على التكيف مع الضغوط وتحفيز الجانب الإبداعي لدى العاملين.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي.

هدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "الأداء الوظيفي" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	4.0352	0.51591	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: يوضح الجدول أعلاه ان قيمة متوسط استجابات أفراد العينة بلغ 4.0352 بانحراف معياري 0.51591، وهو ما يعكس درجة "موافقة عالية" وتجانساً كبيراً في الآراء، مما يدل على إدراك جماعي إيجابي لمستوى الأداء داخل المؤسسة. ويُفهم هذا المستوى المرتفع من النتائج على أنه انعكاس مباشر لوجود انسجام بين متطلبات العمل وقدرات العاملين، حيث استطاع الموظفون تجسيد مهامهم اليومية بكفاءة واستقرار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

ان أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الاحيان لا نكتفي بتقدير معلمة العينة بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بالعينة، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة مياه المعدنية بسعيدة من منظور عمالها.

H1: توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة مياه المعدنية بسعيدة من منظور عمالها.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق الثقافة التنظيمية اتجاه العاملين بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02_16): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة
.000	71	0.80618	3.7736	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول ابعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة مياه المعدنية بسعيدة قدر ب (3.7736)، وانحراف معياري قدره 0.80618 وهذا ما يقابله درجة الموافقة متوسطة، كما ان قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفريضة البديلة والتي هي **توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة مياه المعدنية بسعيدة من منظور عمالها.**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0 : لا تمتلك مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة أداء وظيفي مرتفع من منظور عمالها.

H1 : تمتلك مؤسسة مياه المعدنية بسعيدة أداء وظيفي مرتفع من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق الأداء الوظيفي اتجاه العاملين بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02_17): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	71	0.51591	4.0352	الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة قدر بـ 4.0352 وانحراف معياري قدره 0.51591 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: تمتلك مؤسسة مياه المعدنية سعيدة أداء وظيفي مرتفع من منظور عمالها.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار والمتعدد والتدريجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (02_18): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المتغير المستقلة الثقافة التنظيمية			المتغير التابع: الأداء الوظيفي
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	
0.121	0.183	0.428	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.428$) ، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.183$) ، وهو ما يدل على أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة تفسر نسبة 18.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (02_19): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	2.428	1	2.428	10.322	0.002
البواقي	16.469	70	0.235		
المجموع	18.898	71			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F=10.322$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

الجدول رقم (02_20): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	3.361	0.305		11.021	0.00
القيم التنظيمية	-0.130	0.81	-0.242	-1.595	0.115
الأنماط السلوكية	-0.041	0.045	-0.115	-0.914	0.364
الإجراءات و السياسات	0.287	0.086	0.483	3.359	0.001
التوقعات التنظيمية	0.032	0.103	0.047	0.305	0.761
الأنظمة و القوانين	0.033	0.035	0.112	0.937	0.352

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن بُعد "الإجراءات والسياسات" هو البعد الوحيد الذي ظهر معنوياً، لأن مستوى الدلالة المعنوية المقابلة له (Sig = 0.001)، وهو أقل من 0.05، أما بقية الأبعاد الأخرى فظهرت غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى بعد الإجراءات والسياسات.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي

اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02_21): تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح
الأول	السياسات والإجراءات	0.358	0.129	0.116

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذج واحد للتنبؤ بالعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث اعتمد هذا النموذج على متغير مستقل واحد وهو السياسات والإجراءات، وقد تم استثناء بقية المتغيرات المستقلة الأخرى.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد بلغت قيمته $R^2=0.129$ مما يعني أن المتغير المستقل (السياسات والإجراءات) فسر لوحده ما نسبته 12,9% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02_22): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة المعنوية
الانحدار	3.461	5	0.692	2.960	0.018
البواقي	15.436	66	0.234		
المجموع	18.898	71			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: من خلال جدول التباين (ANOVA) نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.960) و هي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig = 0.018) ، وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين متغير (السياسات والاجراءات) والأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الأداء الوظيفي

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على الأداء الوظيفي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_23): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الأداء الوظيفي والجنس

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: الأداء الوظيفي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.883	70	0.148	0.771	0.085	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق : بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.771 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.883 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الاداء الوظيفي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02_24): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والاداء الوظيفي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدالة المعنوية	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع:
Sig			Sig		الاداء الوظيفي
0.089	70	-1.722	0.451	0.575	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.451 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05, مما يدل على أن مجتمع المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.089 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية .

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(02_25): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الأداء الوظيفي والخبرة المهنية

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.127	3.826	0.943	2	1.887	بين المجموعات
		0.247	69	17.011	داخل المجموعات
			71	18.898	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=3.826$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,127$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على الأداء الوظيفي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22_02): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الأداء الوظيفي والوظيفية

المتغير المستقل: الوظيفة.					المتغير التابع الأداء الوظيفي
الدلالة المعنوية Sig	F	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.269	1.327	0.347	4	1.387	بين المجموعات
		0.261	67	17.510	داخل المجموعات
			71	18.898	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق: تُبين نتائج تحليل الجدول لمتغير الوظيفة أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.327) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.269)، وهي قيمة تفوق (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين المجموعات.

كما أظهرت نتائج مجموع المربعات أن التباين بين المجموعات بلغ (1.387) مقابل (17.510) داخل المجموعات، وهو ما يعكس أن التباين الأكبر في الأداء الوظيفي يعود إلى داخل الفئات وليس بينها.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الوظيفة، ورفض الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الخامس: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

تستند مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الى تحليل استجابات أفراد العينة للمؤسسة محل الدراسة، واختبار الفرضيات التي تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة والعلاقة التي تربط بينهما، بحيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة جاء مرتفعاً نسبياً، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، الإجراءات والسياسات، التوقعات التنظيمية، والأنظمة والقوانين) المتوسط الفرضي (3). كما بينت النتائج وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، وهو ما تعكسه قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين الضعيف والمتوسط، مما يدل على تقارب في وجهات نظر العمال حول واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- ✓ بالنسبة للقيم التنظيمية، فقد سجل هذا البعد مستوى مرتفعاً نسبياً، ما يدل على أن العاملين يدركون وجود منظومة قيم واضحة داخل المؤسسة تقوم على الانضباط، احترام القوانين الداخلية، والالتزام بالمسؤوليات المهنية. ويُفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على نظام إداري مستقر يفرض نوعاً من التوجيه السلوكي على العمال، مما يعزز من استقرار بيئة العمل ويقلل من التباين في الممارسات اليومية.
- ✓ أما الأنماط السلوكية، فقد أظهرت النتائج أن العمال يميلون إلى سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة، تتمثل في التعاون، تبادل المعلومات، والعمل الجماعي، وهو ما يفسر ارتفاع نسب الموافقة في هذا البعد. ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل الجماعي داخل المؤسسات التي تفرض نوعاً من التفاعل المستمر بين الأفراد، مما يخلق ثقافة تعاون حتى في ظل وجود اختلافات فردية.
- ✓ وفيما يتعلق بالإجراءات والسياسات التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن العمال يدركون وجود قواعد وإجراءات تحكم سير العمل، غير أن بعض التباين في الإجابات يعكس اختلاف مستوى الفهم أو التطبيق بين العمال. ويُفسر ذلك غالباً بضعف التوضيح الإداري لبعض الإجراءات أو تفاوت مستويات الخبرة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى اختلاف في درجة استيعاب القواعد التنظيمية.
- ✓ كما بينت النتائج أن التوقعات التنظيمية داخل المؤسسة واضحة نسبياً، حيث يدرك العاملون ما هو مطلوب منهم في العمل، وهو ما يساهم في تقليل الغموض وتحسين جودة الأداء. ويعكس ذلك وجود نظام إداري يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل عام، مما يساعد العمال على توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ أما فيما يخص الأنظمة والقوانين، فقد سجل هذا البعد مستوى مرتفعاً من القبول، ما يدل على احترام نسبي للقوانين الداخلية للمؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بوجود رقابة تنظيمية داخلية تضمن تطبيق القوانين، إضافة إلى إدراك العمال لأهمية الالتزام بالقواعد لضمان استمرارية العمل.

ثانياً: الأداء الوظيفي

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً نسبياً، حيث تجاوز المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي القيمة الفرضية (3)، مع تسجيل انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس مستويات الأداء بين العمال.

✓ ويُفسر هذا الارتفاع في الأداء بكون المؤسسة توفر بيئة عمل منظمة تعتمد على توزيع واضح للمهام وتحديد المسؤوليات، مما يساعد العمال على أداء مهامهم بكفاءة. كما أن وضوح التوقعات التنظيمية يساهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.

✓ إضافة إلى ذلك، فإن تقارب مستويات الأداء بين العمال يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على معايير عمل موحدة، مما يقلل من الفروقات الفردية في الأداء. كما يمكن أن يكون هذا راجعاً إلى تأثير الثقافة التنظيمية التي تفرض نوعاً من الانضباط المهني وتوحيد السلوك الوظيفي داخل المؤسسة.

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

✓ من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث إن ارتفاع المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية ترافق مع ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. وهذا يدل على أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين.

✓ ويُفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية القوية، المبنية على قيم واضحة وسلوكيات إيجابية وإجراءات منظمة، تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة تقل فيها حالات الغموض والتضارب، مما يسمح للعاملين بالتركيز على أداء مهامهم بكفاءة أكبر. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية لا تُعتبر مجرد إطار نظري، بل هي عامل عملي يؤثر بشكل مباشر في سلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة.

✓ كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة معتبرة، ما يدل على أن نسبة مهمة من التغيرات المسجلة في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم وقدرته التفسيرية. كما بين اختبار (ANOVA) أن النموذج

ككل دال إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة ذات دلالة إحصائية.

✓ اما فيما يخص معاملات الانحدار (Coefficients) ، تبين أن قيم Beta القياسية تختلف بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث سجلت القيم ما بين مستويات متفاوتة، مما يعكس اختلاف درجة تأثير كل بعد على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن بعد الإجراءات والسياسات قد سجل أعلى قيمة Beta مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يشير إلى كونه الأكثر تأثيرًا في تفسير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، يليه باقي الأبعاد بدرجات مختلفة. ويعني ذلك أن الإجراءات والسياسات ودرجة الالتزام بها داخل المؤسسة يشكلان العامل الأكثر حساسية في التأثير على أداء العاملين، باعتبار أن التنظيم الإجرائي يحدد بدقة كيفية انجاز المهام ويقلل من الغموض في العمل مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء وسرعة التنفيذ.

✓ كما بينت نتائج الانحدار التدريجي أن النموذج النهائي استقر على الأبعاد الأكثر تفسيرًا للأداء الوظيفي، حيث تم إدخال بعد الإجراءات والسياسات في المرحلة الأولى باعتباره الأكثر قوة تفسيرية، بينما جاءت بقية الأبعاد في مراتب لاحقة حسب قوة تأثيرها الإحصائي، مع إمكانية استبعاد بعض الأبعاد الأقل تأثيرًا عند مستوى الدلالة المعتمد.

✓ وهذا يدل على أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ليس متساويًا بين جميع أبعادها، بل يخضع لتفاوت في القوة التفسيرية، حيث يتصدر البعد الإجرائي (الإجراءات والسياسات) باعتباره الأكثر ارتباطًا بالتنظيم اليومي للعمل. وبالربط مع النتائج الوصفية السابقة، يتضح أن وجود مستوى مرتفع نسبيًا في الثقافة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات، قد ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، مما يعزز الفرضية القائلة بأن وضوح التنظيم الداخلي للمؤسسة يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء.

رابعاً: تأثير المتغيرات الشخصية

✓ أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة لمتغير الوظيفة أن قيمة (F = 1.327) مع مستوى دلالة أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة. ويشير ذلك إلى أن الأداء داخل المؤسسة لا يتأثر بالمستوى الوظيفي، وإنما يخضع لنفس المعايير التنظيمية التي تطبق على جميع العمال.

✓ ويُفسر هذا الوضع بأن المؤسسة تعتمد على نظام تنظيمي موحد يفرض نفس القواعد على مختلف الفئات الوظيفية، مما يؤدي إلى تقارب في مستوى الأداء بغض النظر عن طبيعة الوظيفة.

✓ كما بينت النتائج الخاصة بالخبرة المهنية عدم وجود فروق جوهرية في الأداء الوظيفي بين العمال ذوي الخبرة المختلفة، وهو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على التوجيه الداخلي والتدريب أثناء العمل، مما يجعل تأثير الخبرة الخارجية محدودًا نسبيًا. إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الموحدة داخل المؤسسة قد تقلل من تأثير الفروق الفردية المرتبطة بالخبرة.

وعليه في ضوء ما سبق، يمكن القول إن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تتميز بثقافة تنظيمية إيجابية نسبيًا، انعكست بشكل واضح على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن المتغيرات الشخصية مثل الوظيفة والخبرة لم تُظهر تأثيرًا معنويًا على الأداء، مما يدل على أن العامل الحاسم في تحسين الأداء داخل المؤسسة هو الثقافة التنظيمية أكثر من الخصائص الفردية للعاملين.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي كان مرتفعاً، كما ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، خاصة من خلال القيم والمعايير التنظيمية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة).

وعليه، فإن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

في ظل التحولات العميقة التي شهدتها عالم الأعمال في السنوات الأخيرة أدت إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، مما فرض عليها إعادة النظر في أساليب تسيير مواردها البشرية، والبحث عن آليات أكثر فعالية تضمن لها الاستمرارية والبقاء. وقد ترتب عن ذلك تغير جوهري في علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، حيث أصبح التركيز موجهاً بشكل متزايد نحو استقطاب وتثمين المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق النجاح التنظيمي.

وفي هذا السياق، لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بالموارد المادية أو التقنية، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة، قادرة على توجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية في آن واحد. إذ أن المورد البشري اليوم لم يعد مجرد منفذ للمهام، بل أصبح شريكاً فاعلاً في صنع القيمة وتحقيق التميز.

وانطلاقاً من هذا المنظور، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في التأثير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، باعتبارها الإطار الذي يحدد أنماط السلوك، ويعزز الالتزام، ويرسخ قيم العمل الجماعي والانضباط المهني. غير أن تحقيق الأداء الوظيفي الفعال لا يرتبط فقط بوجود ثقافة تنظيمية، بل بمدى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إسقاط هذه الدراسة على شركة المياه المعدنية بسعيدة، حيث تم الاعتماد على استبيان وُزِعَ على عينة من العمال بمختلف رتبهم المهنية، بهدف قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، الإجراءات والسياسات، التوقعات التنظيمية، والأنظمة والقوانين) على الأداء الوظيفي. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS النسخة 20، مما سمح باختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، لما لها من دور في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحديد أنماط تعاملهم المهني.
- تمثل الثقافة التنظيمية الإطار غير المادي الذي يضم القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة، والتي تساهم في بناء هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة.

- يُعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات تقييم فعالية المؤسسات، من خلال قياس مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يؤدي توفر ثقافة تنظيمية إيجابية إلى تحسين سلوك العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- تختلف درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث يُعد بعد القيم التنظيمية الأكثر تأثيراً مقارنة بالمعايير والمعتقدات التنظيمية.
- يمثل الاهتمام بالثقافة التنظيمية توجهاً استراتيجياً داخل المؤسسات الحديثة، نظراً لدورها في دعم الاستقرار التنظيمي ومواجهة التغيرات البيئية.
- يرتبط تحسين الأداء الوظيفي بعوامل متعددة، من أبرزها البيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة، وليس فقط العوامل المادية أو التقنية.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- مستوى الثقافة التنظيمية داخل شركة المياه المعدنية بسعيدة جاء مرتفعاً، ما يعكس وجود قيم ومعايير تنظيمية واضحة داخل المؤسسة.
- أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، الإجراءات والسياسات والأنظمة والقوانين) سجلت مستويات إيجابية، مع بروز بعد الإجراءات والسياسات كأكثر الأبعاد تأثيراً لدى العاملين.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال كان مرتفعاً، وهو ما يعكس كفاءة وفعالية في أداء المهام اليومية.
- أبعاد الأداء الوظيفي (الجودة، الكفاءة، الالتزام) جاءت كذلك بمستوى مرتفع، مما يدل على حرص العمال على أداء مهامهم بشكل جيد ومنظم.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية البيئة الثقافية في تحسين سلوك وأداء العاملين.
- بعد السياسات والإجراءات يُعد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الاقتراحات:

- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة من خلال ترسيخ قيم التعاون، الانضباط، والعدالة بين العمال.
- الاهتمام بتقوية بعد الإجراءات والسياسات، باعتباره الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، وذلك لما له من دور مباشر في تنظيم العمل داخل المؤسسة، وتوضيح كيفية تنفيذ المهام بدقة، مما يقلل من الغموض والاختلاف في طرق الأداء، ويضمن توحيد أساليب العمل بين مختلف العمال، وبالتالي تحسين جودة الأداء ورفع الفعالية التنظيمية. كما أن وضوح الإجراءات والسياسات يساهم في تعزيز الانضباط المهني، ويزيد من التزام العمال بالقواعد والتعليمات الرسمية، إضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار وتسريع إنجاز المهام...
- تحسين مستوى التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين لضمان وضوح المعايير التنظيمية وتسهيل تطبيقها بشكل فعال.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر، بهدف تطوير مهارات العمال ورفع كفاءتهم المهنية بما ينعكس على أدائهم الوظيفي.
- تعزيز نظام التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة لرفع دافعية العاملين وتحسين مستوى الأداء.
- إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية، بما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
- الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومرنة تساعد على تقليل التوتر وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

آفاق البحث:

- إمكانية دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى داخل المؤسسة مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو الدافعية نحو العمل.
- توسيع مجال الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى في نفس القطاع (المياه المعدنية) أو قطاعات مختلفة، بهدف إجراء مقارنات أكثر دقة.
- دراسة دور القيادة الإدارية كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعمق في دراسة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل منفصل لمعرفة تأثيره التفصيلي على الأداء الوظيفي
- إدراج متغيرات تنظيمية حديثة مثل جودة الحياة الوظيفية أو المناخ التنظيمي لفهم أوسع للعوامل المؤثرة في الأداء.



قائمة المصادر والمراجع

المصادر باللغة العربية

أولاً: الكتب .

- محمد بشير (2007) "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد الفاتح محمود (2016) بشير المغربي. السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار الجنان.
- كمال، بو الشرش (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام.
- حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005) الإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مصطفى، محمود أبو بكر (2000) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. مصر: دار الجامعية الإسكندرية.
- محمد قاسم، القريوتي (2008) نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان: دار وائل للنشر.
- أحمد، سيد مصطفى (2000) إدارة السلوك التنظيمي. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- محمود سلمان العميان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات أعمال. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نعمة، عباس الخفاجي (2009) ثقافة المنظمة. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- غني، دحام تناي الزبيدي (2015) إدارة السلوك التنظيمي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- السيد جاب، الرب (2005). إدارة الموارد البشرية عمان: مطبعة العشيري.
- نعمة، عباس الخفاجي (2009) ثقافة المنظمة. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- عادل، عبد العزيز (2011) دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد. دار المنظومة.
- محمد الفاتح محمود بشير، المغربي (2016) السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- صدام، حسين ياسين العبيدي (2019) استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي. ط1. مصر: المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية.
- حنفي، عبد الغفار وسلطان، محمد سعيد (2003) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

قائمة المصادر والمراجع

- مصطفى محمود أبو بكر (2003) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية
- صمت سليم (2009) الحكمانية في الأداء الوظيفي. ط.1. عمان: دار جليس الزمان.

ثانيا: المذكرات والاطروحات

- بركة مشنان (2017/2016) " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة.
- زرواق نجيب (2017/2016) محددات الأداء الوظيفي وعلاقته بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الرياضة.
- ربحي كريمة تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاق وعلوم التسيير جامعة البليدة أطروحة دكتوراة تخصص إدارة اعمال
- تيميزار احمد (2011/2010) أطروحة دكتوراة بعنوان محاولة تقييم الأثر الثقافي على نظام تسيير المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسات منطقة بشار جامعة جلالى اليابس -سيدي بلعباس - الجزائر
- حدادي اكرام ثقافة ادارة الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة طور ثالث (ل م د) في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2014/2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- باسم، مصطفى على البساطي (2022/2021) أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة". رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- سناء، محمود أحمد سليمان (2015/2014) أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي "دراسة حالة في بنك القاهرة عمان". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة. كلية الأعمال. جامعة عمان العربية.

قائمة المصادر والمراجع

- موسى، حمد محمد شيحان الدليمي (2018/2017) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت.
- منال فالح شامان السرحان (2017/2016) درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والأصول. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- بن عيسى، محمد (2019/2018) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة.
- عاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة حالة ميدانية لمؤسسة الترقية و التسيير العقاري مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس و الاجتماع جامعة محمد حيدر.
- خالد بن عبد الله الحنيطة (2004/2003) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا اكااديمية نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- زكور محمد وجودي ناصرية. (2020/2019) الأداء الوظيفي لدى الممرضين الذين يعملون وفق نظام المناوبة الليلية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة.
- علي، عبد الرحمان (2024/2023) أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة غرداية.
- رباحي إكرام (2018/2017) السر المهني في أداء الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، جامعة غرداية.
- منال، فالح شامان السرحان (2017/2016) درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والأصول. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.

ثالثاً: المجالات

- طاهر، رداد القرشي (2021/2020) "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (01).
- عبد المالك، يحيى (2018/2017) "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد". مجلة الأفق للعلوم، جامعة الجلفة، ع6.
- عبد الفتاح بوخمخ وعز الدين هروم (2011/2010) تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمجتمع. الجزائر. العدد06.
- بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2017/2016) أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقريت". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. الجزائر. العدد02.
- بوخلوة، باديس وقمو سهيلة (2016/2015) آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. الجزائر. العدد01.
- عزوز، محمد (2021/2020) أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الإستراتيجية والتنمية. الجزائر. المجلد10. العدد05.
- عائشة، عبد الله محجوب جمال (2020/2019) ضغوط العمل و تأثيرها على جودة الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية". المجلة العلمية. جامعة أسيوط. مصر. العدد66.
- شريفة، بنت عبد الله المالكي (2019/2018) الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. المملكة العربية السعودية. العدد17.
- دكتور محمد علي حسن الشعراوي ودكتور محمود سعيد محمد العشماوي رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7Sمجلة كلية التربية جامعة بني سويف العدد أكتوبر الجزء الثاني 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- مانع، فطيمة، بوهراوة زورة (2022/2021) السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الاستراتيجية والتنمية. الجزائر. المجلد 11. العدد 02.
- عبد الجليل، مقدم، شناق، سميحة. تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. الجزائر. المجلد 02. العدد 01.
- علا، ميمي و شبلي سويطي (2020/2019) نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد 22. العدد 01. فلسطين.
- نور الدين بوعلي (2014/2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية العدد 15 جامعة سطيف.

رابعاً: المدخلات:

- صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهش جلاب (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن.

المصادر باللغة الأجنبية

organization culture a sourer fir competitve advantage a comparison between Middle East africa using the competing values framwork master of business administration thesis gordon institute if business science university of pretoria south africa.

Narayana, A. (2018/2017) *A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance*, American Journal of Engineering and Technology Management.

peters, Thomas j' waterman Robert H,(1982) in search of Excellence . New York harper and row.

Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* ,Addison-Wesley, 1981

Edgar H schein . op. cit

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة حول: " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة- " وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. لذا يسرنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل موضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم. ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ جامعي ☐ غير جامعي
3. الخبرة المهنية : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
4. الوظيفة: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المجال الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المحور الأول: القيم التنظيمية					
01	تعتمد المؤسسة على العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين					

قائمة الملاحق

02	تُقيّم المؤسسة موظفيها بناءً على الجدارة لا على العلاقات				
03	تعتبر الإدارة العنصر البشري أهم مورد داخل المؤسسة				
04	القيم السائدة داخل المؤسسة تعزز مشاركة العاملين والتعاون بين الأقسام				
	المحور الثاني: الأنماط السلوكية				
05	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية المنصوص عليها داخل المؤسسة				
06	تسهم سلوكيات الموظفين في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة				
07	يحرص الموظفون على إظهار الاحترام المتبادل أثناء العمل				
08	سلوكيات العاملين في المؤسسة تشجع على العمل بروح الفريق				
	المحور الثالث: السياسات والإجراءات				
09	تساهم السياسات والإجراءات المطبقة في أداء الأعمال دون أخطاء .				
10	توفر السياسات والإجراءات آليات واضحة لمعالجة المشكلات الوظيفية				
11	السياسات والإجراءات المتبعة تضمن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين				
12	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح التام لدى الموظفين				
	المحور الرابع: التوقعات التنظيمية				
13	تسعى الإدارة لتلبية توقعات الموظف من علاوات وحوافز				
14	يبدل الموظفون جهوداً لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم				
15	أتوقع من المؤسسة أن توفر بيئة عمل تشجع على تأدية المهام بكفاءة				
16	يتوقع الموظفون من الإدارة الاستماع لمقترحاتهم المهنية				
	المحور الخامس : الأنظمة والقوانين				
17	لدى الموظفين فهم ودراية بالأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة				
18	توفر القوانين إطاراً عاماً يضمن سير العمل وفق المعايير المعتمدة				
19	يتم تطبيق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء				
20	توفر الأنظمة والقوانين آليات واضحة لحل النزاعات المهنية داخل المؤسسة				

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	ألتزم بتقديم عمل عالي الجودة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة من الإدارة					
22	أحرص على التدقيق في المهام قبل تسليمها لتجنب الأخطاء					
23	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد					

قائمة الملاحق

					أعمل بكفاءة حتى تحت الضغط أو في الظروف الصعبة	24
					ألتزم بساعات العمل وأحضر في الوقت المحدد	25
					ألتزم بتعليمات الإدارة وأطبقها بدقة	26
					أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بطريقة فعّالة	27
					أستطيع ابتكار حلول جديدة عند مواجهة تحديات في العمل	28
					أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام المشتركة	29
					أشارك المعلومات والخبرات مع الزملاء عند الحاجة	30
					أتحمل مسؤولية أخطائي وأعمل على تصحيحها بسرعة	31
					أبادر بتنفيذ المهام دون انتظار تعليمات مباشرة	32
					أبحث دائماً عن طرق لتحسين طريقة أدائي للعمل	33
					أشعر بالرضا عند إنجاز مهامي بشكل جيد	34
					لدي رغبة دائمة في تطوير أدائي المهني	35

الملحق رقم (02): مخرجات (spss)

✓ الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	44	61,1	61,1	61,1
Valide انثى	28	38,9	38,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	50	69,4	69,4	69,4
Valide جامعي غير	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<5 سنوات من اقل	42	58,3	58,3	58,3
Valide سنوات 10 الى 5 من	18	25,0	25,0	83,3
سنوات 10 من اكثر	12	16,7	16,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

الوظيفة

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	32	44,4	44,4	44,4
تحكم عون	18	25,0	25,0	69,4
تنفيذ عون	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

✓ قياس الثبات

المجال الأول : الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,563	4

المجال الثاني : الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	20

ثبات عبارات الاستبيان:

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	15

✓ اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محاور الاستبيان

المحور الأول: القيم التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
جميع مع التعامل في والمساواة العدالة على المؤسسة تعتمد الموظفين	72	3,2639	1,27813
العلاقات على لا الجدارة على بناءً موظفيها المؤسسة تُقيّم	72	3,2639	1,34262
المؤسسة داخل مورد أهم البشري العنصر الإدارة تعتبر	72	3,6944	1,04327
والتعاون العاملين مشاركة تعزز المؤسسة داخل السائدة القيم الأقسام بين	72	3,6667	,93447
التنظيمية القيم	72	3,4722	,96283
N valide (listwise)	72		

المحور الثاني: الأنماط السلوكية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
داخل عليها المنصوص الإيجابية بالسلوكيات الموظفون يلتزم المؤسسة	72	4,0417	,92596
عن إيجابية صورة تكوين في الموظفين سلوكيات تسهم المؤسسة	72	4,0417	,92596
العمل أثناء المتبادل الاحترام إظهار على الموظفون يحرص	72	4,1528	,88269
بروح العمل على تشجع المؤسسة في العاملين سلوكيات الفريق	72	4,5972	4,79336
السلوكية الأنماط	72	4,2083	1,45169

قائمة الملاحق

N valide (listwise)	72		
---------------------	----	--	--

المحور الثالث: الإجراءات والسياسات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
دون الأعمال أداء في المطبقة والإجراءات السياسات تساهم . أخطاء	72	3,6250	1,06728
المشكلات لمعالجة واضحة آليات والإجراءات السياسات توفر الوظيفية	72	3,7639	,95671
المهام توزيع في العدالة تضمن المتبعة والإجراءات السياسات الموظفين بين	72	3,6806	1,05918
الموظفين لدى التام بالوضوح والإجراءات السياسات تتسم	72	3,6250	1,06728
والاجراءات السياسات	72	3,6736	,86769
N valide (listwise)	72		

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وحوافز علاوات من الموظف توقعات لتلبية الإدارة تسعى	72	3,3611	1,06554
منهم المتوقعة الإنجازات لتحقيق جهوداً الموظفون يبذل	72	3,8472	,97374
تأدية على تشجع عمل بيئة توفر أن المؤسسة من أتوقع بكفاءة المهام	72	3,8472	1,14645
المهنية لمقترحاتهم الاستماع الإدارة من الموظفون يتوقع	72	3,5139	1,13824
التنظيمية التوقعات	72	3,6424	,76663
N valide (listwise)	72		

المحور الخامس: الأنظمة والقوانين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعتمدة واللوائح والقوانين بالأنظمة ودراية فهم الموظفين لدى	72	3,6250	1,10616

قائمة الملاحق

المعايير وفق العمل سير يضمن عاماً إطاراً القوانين توفر المعتمدة	72	3,7361	,93437
استثناء دون الموظفين جميع على والقوانين الأنظمة تطبيق يتم	72	3,6806	1,17277
المهنية النزاعات لحل واضحة آليات والقوانين الأنظمة توفر المؤسسة داخل	72	4,4444	6,12749
والقوانين الأنظمة	72	3,8715	1,76128
N valide (listwise)	72		

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مستمرة متابعة إلى الحاجة دون الجودة عالي عمل بتقديم ألتزم الإدارة من	72	3,9861	,88003
الأخطاء لتجنب تسليمها قبل المهام في التدقيق على أحرص	72	4,1944	,72460
المحدد الوقت في مني المطلوبة الأعمال إنجاز أقوم	72	3,9028	,92172
الصعبة الظروف في أو الضغط تحت حتى بكفاءة أعمل	72	3,6667	1,15063
المحدد الوقت في وأحضر العمل بساعات ألتزم	72	3,8472	,98809
بدقة وأطبقها الإدارة بتعليمات ألتزم	72	4,1806	,69862
فعالة بطريقة العمل في تواجهني التي المشكلات مع أتعامل	72	3,9028	,85843
العمل في تحديات مواجهة عند جديدة حلول ابتكار أستطيع	72	3,8611	,96860
المشتركة المهام لإنجاز زملائي مع أتعاون	72	4,0000	,93447
الحاجة عند الزملاء مع والخبرات المعلومات أشارك	72	4,1806	,82780
بسرعة تصحيحها على وأعمل أخطائي مسؤولية أتحمل	72	4,0972	,80770
مباشرة تعليمات انتظار دون المهام بتنفيذ أبادر	72	3,9167	1,00351
للعمل أدائي طريقة لتحسين طرق عن دائماً أبحث	72	4,1806	,81061
جيد بشكل مهامي إنجاز عند بالرضا أشعر	72	4,1944	,86625
المهني أدائي تطوير في دائمة رغبة لدي	72	4,4167	,62235
الوظيفي الأداء	72	4,0352	,51591
N valide (listwise)	72		

✓ اختبار الفرضيات

عبارات المجال الأول: الثقافة التنظيمية

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمية الثقافة	8,142	71	,000	,77361	,5842	,9631

عبارات المجال الثاني: الأداء الوظيفي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الوظيفي الأداء	17,026	71	,000	1,03519	,9140	1,1564

نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,428 ^a	,183	,121	,48362

a. Valeurs prédites : (constantes), والقوانين الأنظمة, التوقعات, التنظيمية القيم, والاجراءات السياسات, السلوكية الأنماط التنظيمية

نموذج تحليل التباين بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,461	5	,692	2,960	,018 ^b
Résidu	15,436	66	,234		
Total	18,898	71			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), السياسات, السلوكية الأنماط, والقوانين الأنظمة, التنظيمية التوقعات, والتنظيمية القيم, والاجراءات

المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,361	,305		11,021	,000
1 التنظيمية القيم	-,130	,081	-,242	-1,595	,115
السلوكية الأنماط	-,041	,045	-,115	-,914	,364
السياسات والاجراءات	,287	,086	,483	3,359	,001
التنظيمية التوقعات	,032	,103	,047	,305	,761
والقوانين الأنظمة	,033	,035	,112	,937	,352

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء

نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين بعد الإجراءات والسياسات والأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 ^a	,129	,116	,48505

a. Valeurs prédites : (constantes), والاحراءات السياسات

نموذج تحليل التباين بين ابعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,428	1	2,428	10,322	,002 ^b
1 Résidu	16,469	70	,235		
Total	18,898	71			

a. Variable dépendante : الوظيفي الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والاحراءات السياسات

القيم المستبعدة

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 التنظيمية القيم	-,221 ^b	-1,638	,106	-,193	,671
1 السلوكية الأنماط	-,141 ^b	-1,207	,231	-,144	,909
1 التنظيمية التوقعات	-,060 ^b	-,446	,657	-,054	,695
1 والقوانين الأنظمة	,056 ^b	,491	,625	,059	,957

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : الوظيفة الأداء

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), والاجراءات السياسات

✓ تأثير المتغيرات الشخصية

1_ الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الوظيفة الأداء	ذكر	44	4,0424	,55333	,08342
	انثى	28	4,0238	,46053	,08703

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفة									
Hypothèse de variances égales	,085	,771	,148	70	,883	,01861	,12559	-,23186	,26909
Hypothèse de variances inégales			,154	64,967	,878	,01861	,12055	-,22215	,25938

2_ المؤهل العلمي

Statistiques de groupe

قائمة الملاحق

	العلمي المؤهل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الوظيفي الأداء	جامعي	50	3,9667	,55488	,07847
	جامعي غير	22	4,1909	,38064	,08115

الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	F فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.127	3.826	0.943 0.247	2	1.887	بين المجموعات
				17.011	داخل المجموعات
			69	18.898	المجموع
			71		

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances			Test-t pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

قائمة الملاحق

Hypothèse de variances égales	,57 5	,451 2	- 70 1,72	,089	-,22424	,13020	-,48392	,03543
Hypothèse de variances inégales			- 57,1 1,9899 6	,052	-,22424	,11289	-,45028	,00179

الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

الوظيفي الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	1,887	2	,943	3,826	,127
Intra-groupes	17,011	69	,247		
Total	18,898	71			

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العدالة على المؤسسة تعتمد جميع مع التعامل في المساواة الموظفين	72	3.2639	1.27813	.15063
على بناءً موظفيها المؤسسة تُقيم العلاقات على لا الجدارة	72	3.2639	1.34262	.15823
أهم البشري العنصر الإدارة تعتبر المؤسسة داخل مورد	72	3.6944	1.04327	.12295

قائمة الملاحق

تعزز المؤسسة داخل السائدة القيم بين والتعاون العاملين مشاركة الأقسام	72	3.6667	.93447	.11013
بالسلوكيات الموظفون يلتزم داخل عليها المنصوص الإيجابية المؤسسة	72	4.0417	.92596	.10912
تكوين في الموظفين سلوكيات تسهم المؤسسة عن إيجابية صورة	72	4.0417	.92596	.10912
إظهار على الموظفون يحرص العمل أثناء المتبادل الاحترام	72	4.1528	.88269	.10403
المؤسسة في العاملين سلوكيات الفريق بروح العمل على تشجع	72	4.5972	4.79336	.56490
والإجراءات السياسات تساهم دون الأعمال أداء في المطابقة . أخطاء	72	3.6250	1.06728	.12578
آليات والإجراءات السياسات توفر المشكلات لمعالجة واضحة الوظيفية	72	3.7639	.95671	.11275
المتبعة والإجراءات السياسات بين المهام توزيع في العدالة تضمن الموظفين	72	3.6806	1.05918	.12483
والإجراءات السياسات تتسم الموظفين لدى التام بالوضوح	72	3.6250	1.06728	.12578
توقعات لتلبية الإدارة تسعى وحوافز علاوات من الموظف	72	3.3611	1.06554	.12557
لتحقيق جهوداً الموظفون يبذل منهم المتوقعة الإنجازات	72	3.8472	.97374	.11476
بيئة توفر أن المؤسسة من أتوقع بكفاءة المهام تأدية على تشجع عمل	72	4.5417	6.13679	.72323
الإدارة من الموظفون يتوقع المهنية لمقترحاتهم الاستماع	72	3.5139	1.13824	.13414
بالأنظمة ودراية فهم الموظفون لدى المعتمدة واللوائح والقوانين	72	3.6250	1.10616	.13036
يضمن عاماً إطاراً القوانين توفر المعتمدة المعايير وفق العمل سير	72	3.7361	.93437	.11012
على والقوانين الأنظمة تطبيق يتم استثناء دون الموظفين جميع	72	3.6806	1.17277	.13821

قائمة الملاحق

آليات والقوانين الأنظمة توفر المهنية النزاعات لحل واضحة المؤسسة داخل	72	4.4444	6.12749	.72213
--	----	--------	---------	--------

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العدالة على المؤسسة تعتمد جميع مع التعامل في والمساواة الموظفين	1.752	71	.084	.26389	-.0365	.5642
على بناء موظفيها المؤسسة تُقيّم العلاقات على لا الجدارة	1.668	71	.100	.26389	-.0516	.5794
أهم البشري العنصر الإدارة تعتبر المؤسسة داخل مورد	5.648	71	.000	.69444	.4493	.9396
تعزز المؤسسة داخل الساندة القيم بين والتعاون العاملين مشاركة الأقسام	6.054	71	.000	.66667	.4471	.8863
بالسلوكيات الموظفون يلتزم داخل عليها المنصوص الإيجابية المؤسسة	9.546	71	.000	1.04167	.8241	1.2593
تكوين في الموظفين سلوكيات تسهم المؤسسة عن إيجابية صورة	9.546	71	.000	1.04167	.8241	1.2593
إظهار على الموظفون يحرص العمل أثناء المتبادل الاحترام	11.082	71	.000	1.15278	.9454	1.3602
المؤسسة في العاملين سلوكيات الفريق بروح العمل على تشجع	2.827	71	.006	1.59722	.4708	2.7236
والإجراءات السياسات تساهم أخطاء دون الأعمال أداء في المطابقة .	4.969	71	.000	.62500	.3742	.8758
آليات والإجراءات السياسات توفر الوظيفية المشكلات لمعالجة واضحة	6.775	71	.000	.76389	.5391	.9887

قائمة الملاحق

المتبعة والإجراءات السياسات						
بين المهام توزيع في العدالة تضمن الموظفين	5.452	71	.000	.68056	.4317	.9295
والإجراءات السياسات تتسم الموظفين لدى التام بالوضوح	4.969	71	.000	.62500	.3742	.8758
الموظف توقعات لتلبية الإدارة تسعى وحوافز علاوات من	2.876	71	.005	.36111	.1107	.6115
لتحقيق جهوداً الموظفون ببذل منهم المتوقعة الإنجازات	7.383	71	.000	.84722	.6184	1.0760
عمل بيئة توفر أن المؤسسة من أتوقع بكفاءة المهام تأدية على تشجع	2.132	71	.036	1.54167	.0996	2.9837
الاستماع الإدارة من الموظفون يتوقع المهنية لمقترحاتهم	3.831	71	.000	.51389	.2464	.7814
بالأنظمة ودراية فهم الموظفين لدى المعتمدة واللوائح والقوانين	4.794	71	.000	.62500	.3651	.8849
سير يضمن عاماً إطاراً القوانين توفر المعتمدة المعايير وفق العمل	6.685	71	.000	.73611	.5165	.9557
على والقوانين الأنظمة تطبيق يتم استثناء دون الموظفين جميع	4.924	71	.000	.68056	.4050	.9561
آليات والقوانين الأنظمة توفر داخل المهنية النزاعات لحل واضحة المؤسسة	2.000	71	.049	1.44444	.0046	2.8843

الملحق رقم (03): اتفاقية تربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 110/ك.ع.إ.ق.ع.ت.س.ب.ج.ح.م.ق.ع.ت.س/2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: المياه - سعيدة.

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): سكور نسمة مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة أعمال

- المادة الأولى: أحكام العامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .

- المادة الثانية: أهداف التربص

- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .

- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر إلى:

- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة

- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 12/04/2026 إلى 16/04/2026 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .

- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

08 أفريل 2026

