



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

أثر ثقافة المؤسسة على الأداء العاملين  
دراسة مقارنة بين مؤسسة المواد الكاشطة ومؤسسة  
الماء المعدني سعيدة

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذة(ة)

د. خراف مختارية

❖ حملات عربية

لجنة المناقشة

د. بربار حفيظة..... رئيسا

د. خراف مختارية..... مشرفا و مقررا

د. طربي نادية..... عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

أثر ثقافة المؤسسة على الأداء العاملين  
دراسة مقارنة بين مؤسسة المواد الكاشطة ومؤسسة  
الماء المعدني سعيدة

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذة(ة)

د. خراف مختاربه

❖ حملات عربية

لجنة المناقشة

د. بربار حفيظة..... رئيسا

د. خراف مختاربه..... مشرفا و مقررا

د. طيبي نادية..... عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ  
لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

صدق الله العظيم

## إهداء و تشكرات

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين , أما بعد .....

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله , فله الحمد أولاً و آخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة , خلال هذه الفترة , وفي مقدمتهم أستاذة المشرفة على رسالة فضيلة الأستاذة الدكتوراه/خرف مختارية التي لم تدخر جهداً في مساعدتي , كنت أجلس معها لساعات الطوال , وكانت تحتني على البحث , وترغبني فيه وتقوي عزيمتي عليه فلها من الله الأجر ومني كل تقدير حفظها الله ومتعها بالصحة و العافية , و أطال في عمر بنتيها وزوجها , كما أشكر الأستاذة المحترمة الدكتوراه/بولومة هجيرة على مساندتها لي , ودعمها , وتقديم النصائح حفظها الله وجزاها كلا خير و أطال في عمر والديها .

كما أشكر عائلتي بأخص الوالدين اللذان رباني فلولاهما لما وجدت في هذه الحياة ومنهما تعلمت الصمود ,مهما كانت الصعوبات أطال الله في عمرهما والى كل عائلتي الكبيرة و أسرتي الصغيرة , وبنات وزوجي الذي دعمني مادياً ومعنوياً , وكذلك أصدقائي الذين شجعوني على إنجازي هذه المذكرة , و نخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة اقتصاد وتسيير مؤسسات والأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسعيدة (دكتور طاهر مولاي) فلهم منا كل الشكر .

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الماء المعدني سعيدة ,ومن أجل معالجة هذه الإشكالية و لتحقيق ذلك تم تصميم استبانة موجهة لهذا الغرض , وتمت معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26 , لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس تأثير أبعاد الثقافة المؤسسة على الأداء العاملين محل الدراسة ,وقد توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود تأثير معنوي للأبعاد ثقافة المؤسسة ( الثقة, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية , الشعور بالمسؤولية )على الأداء العاملين في المؤسسة المواد الكاشطة , و يوجد تأثير معنوي لبعد التعامل الإداري في المؤسسة المواد الكاشطة ,عكس المؤسسة الماء المعدني يوجد تأثير معنوي لل ابعاد ثقافة المؤسسة (الثقة ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية) على الأداء العاملين , و عدم وجود تأثير لبعدا (الشعور بالمسؤولية ,التعامل الإداري ) حيث اتضح أن هناك تباين في تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين يعود الى ملكية المؤسسة ,انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة التوصيات للمؤسستين .

الكلمات المفتاحية: الثقافة المؤسسة , الأداء العاملين، ملكية المؤسسة .

## Résumé

Cette étude vise à connaître l'impact de la culture organisationnelle sur la performance des employés , une étude appliquée que nous avons effectué au niveau de deux entreprises respectives, a savoir l'entreprise Abras (Saida) et l'entreprise des eaux minérales (Saida) ,et pour répondre a notre problématique de départ, nous avons conçu un questionnaire que nous avons distribué a notre échantillon, les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement par le programme statistique Spss V.26 . A l'issue de notre étude les résultats ont montrés l'inexistence d'un impact significatif des dimensions de la culture organisationnelle représentée par( la confiance, la vision partagée, critères culturelles, sens de responsabilité, gestion administrative) sur la performance des employés au niveau de l'entreprise Abras (Saida) par contre il existe un impact significatif de la gestion administrative sur la performance des employés au niveau de la même entreprise. Par ailleurs les résultats ont aussi montrés l'existence d'un impact significatif des dimensions de la culture organisationnelle (la confiance, la vision partagée, critères culturelles), sur la performance des employés au niveau de l'entreprise des eaux minérales(Saida) et une non- signification des dimensions (sens de responsabilité, gestion administrative) sur la performance des employés au niveau de la même entreprise.En conclusion, nous avons déduit que cette différence dans l'influence de la culture organisationnelle sur la performance des employés au niveau des deux entreprises étudiées et due au facteur de la propriété de l'entreprise comme statut juridique..

**Mots clés :** la culture organisationnelle, performance des employés, propriété de l'entreprise

## الفهرس:

3	البسمة
أ	مقدمة عامة
أ	مشكلة الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
د	مبررات اختيار الموضوع
د	أهداف الدراسة
هـ	أهمية الدراسة
هـ	حدود الدراسة
هـ	منهج البحث والأدوات المستخدمة
و	طبيعة المراجع
و	صعوبة البحث
و	خطة بناء الدراسة
ز	الفصل الأول الإطار النظري للدراسة
ز	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأساس النظري للأهم الأدبيات موضوع الدراسة
2	أولا: ثقافة المؤسسة
2	1- مفهوم ثقافة المؤسسة
2	2- تعريف الثقافة
2	3- تعريف ثقافة المؤسسة
3	4- مراحل تطور ثقافة المؤسسة
5	5- خصائص ثقافة المؤسسة

7	6-أنواع ثقافة المؤسسة
9	7-مكونات ثقافة المؤسسة
12	8-العوامل المحددة للثقافة المؤسسة
13	9-أهمية ثقافة المؤسسة:
15	10-أسباب اهتمام بثقافة المؤسسة:
17	11-آليات تشكيل ثقافة المؤسسة وكيفية المحافظة عليها
20	12مصادر الحصول على ثقافة المؤسسة ومستوياتها
24	13-وظائف ثقافة المؤسسة:
26	ثانيا: الأداء
26	1-مفهوم الأداء
29	2-خصائص الأداء
29	3-عوامل المؤثرة على أداء العاملين
32	4-أنواع الأداء
34	5-مكونات أداء
35	6-تقييم أداء العاملين
36	7-شروط نجاح عملية تقييم الأداء
36	8-خطوات تقييم الأداء
40	9-أهمية تقييم الأداء
40	10-إجراءات تحسين مستوى الأداء
42	ثالثا:علاقة ثقافة المؤسسة بالأداء العاملين:
42	1-تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك و أداء العاملين
45	2-تأثير ثقافة المؤسسة على المؤسسة
46	3-عناصر ثقافة المؤسسة وأداء العاملين
53	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
60	خلاصة الفصل الأول
1	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

63	تمهيد
64	1- عينة الدراسة
64	2: تعريف مؤسسة ABRAS
64	3- تعريف مؤسسة الماء معدني سعيدة
65	4- أدوات الدراسة:
66	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
67	أولاً: دراسة تطبيقية لمؤسسة المواد الكاشطة
67	1- دلالة صدق الأداة وثباتها
69	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
69	1- اختبار الفرضيات
69	1-1 تحليل خصائص البيانات الديموغرافية
72	2-1 معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة
74	3-1 تحليل إجابات آراء حول ثقافة المؤسسة
76	2- اختبار الفرضيات
84	3- نتائج الدراسة الميدانية
86	4- مناقشة النتائج المؤسسة المواد الكاشطة
88	ثانياً: دراسة تطبيقية للمؤسسة الماء المعدني سعيدة
88	1- دلالة صدق الأداة وثباتها
89	2- اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
89	2-1 تحليل خصائص البيانات الديموغرافية
93	1-2 معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة
94	2-3 تحليل إجابات آراء حول ثقافة المؤسسة
97	2-4 اختبار الفرضيات
97	2-5 اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى
102	2-6 اختبار الفرضية الدراسة الثالثة
103	3- نتائج الدراسة الميدانية



104	4-مناقشة النتائج المؤسسة الماء المعدني سعيدة
107	5-تحليل المؤسستين
109	خلاصة الفصل الثاني
63	خاتمة
113	قائمة المراجع والمصادر
118	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم	الجدول	صفحة
01	يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية	59
02	الاوران النسبية (الاهمية النسبية)	67
03	معاملات ثبات الأداة	68
04	خصائص أفراد عينة الدراسة	69
05	الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ( المتغير المستقل :ثقافة المؤسسة)	72
06	الأهمية النسبية ( لمتغير التابع أداء العاملين)	75_76
07	اختبار التوزيع الطبيعي	77
08	Test T لعينتين مستقلتين	78
09	تحليل التباين (ANOVA) لمستوى التعليمي ومحاور الدراسة	78_79
10	تحليل التباين (ANOVA) لمستوى الخبرة ومحاور الدراسة	80
11	نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة.	81
12	اختبار (LSD) لتحديد جهة الاختلاف حسب عامل مستوى الخبرة.	81_82
13	نتائج اختبار معامل بيرسون بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين	82
14	علاقة ارتباط بين متغيرات ثقافة المؤسسة مع الأداء العاملين	83
15	نتائج اختبار النموذج المتعدد(ANOVA)	84
16	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	85

-89 90	معاملات ثبات الأداة	17
91_90	خصائص أفراد عينة الدراسة	18
95_94	الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ( المتغير المستقل: ثقافة المؤسسة)	19
98_97	الأهمية النسبية ( لمتغير التابع أداء العاملين)	20
98	اختبار التوزيع الطبيعي	21
99	لعينتين مستقلتين Test T	22
100	تحليل التباين (ANOVA) لمستوى التعليمي ومحاور الدراسة	23
101	تحليل التباين (ANOVA) لمستوى الخبرة ومحاور الدراسة	24
102	نتائج اختبار معامل بيرسون بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين	25
102	علاقة ارتباط بين متغيرات ثقافة المؤسسة مع الأداء العاملين	26
103	نتائج اختبار النموذج المتعدد (ANOVA)	27
104	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	28

قائمة الأشكال:

رقم	الشكل	صفحة
01	مراحل تطور ثقافة المؤسسة	05
02	مكونات الثقافة المؤسسة	09
03	يبين أهمية ثقافة المؤسسة	15
04	تشكيل ثقافة المؤسسة	19
05	مستويات الثقافة حسب شاين "Sheim"	22
06	مكونات الأداء	35
07	خطوات تقييم الأداء	39
08	يمثل الشكل نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث	60
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	70
10	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية	71
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	71
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	72
13	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب النوع	92
14	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية	92
15	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمية	93
16	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	93

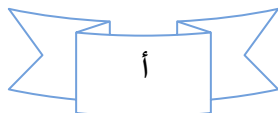
# مقدمة

يشهد محيط المؤسسة الاقتصادية تغيرات وتحولات متعددة وسريعة جعلت هذه الأخيرة تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية وتحقيق نجاحات في ظل هذه التحديات، فالمؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها تمارس في العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي للأداء هذه الوظائف إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر لكونه من العوامل الأساسية لتألق ونجاح المؤسسة. ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية لذلك أصبح الزاماً على المؤسسات تطوير وتحسين أداء موردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة من خلال عدة مداخل أبرزها المدخل الثقافي، فالثقافة مرتبطة بوجود الإنسان وهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك مرتبطة بالسيرة الوظيفية لقيادتها وجميع موردها البشرية، ويحظى موضوع الثقافة المؤسسة اهتمام كبيراً باعتبارها من محددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فثقافة مؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع. فكل مؤسسة تحاول جاهدة تطوير ثقافتها الخاصة بها.

وتتبع قيمة الثقافة المؤسسة لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمؤسسة، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات حيث تؤثر مخرجات الثقافة سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والطاقم الإداري، وأداء العاملين، ووحدة البناء الاجتماعي للمؤسسة، كما تؤثر على أهدافها فضلاً عن تأديتها أدوار استراتيجية وحيوية للمؤسسة، وإنشاء علاقات عمل متوازنة ودعم النسيج الاجتماعي داخل المؤسسة، لذلك يلعب المدخل الثقافي داخلها دوراً متمامياً واستراتيجياً في رسم النجاح وتحقيق التميز في بيئة الأعمال.

### مشكلة الدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة في استقصاء موضوع أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين، تناولها العديد من الباحثين والدراسيين في الكثير من الدول العربية و الأجنبية، وذلك من الجوانب عدة كمفاهيمها الأساسية، وإمكانية وجودها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى، واعتبارها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية



## مقدمة عامة

فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما تفاعلا وانسجاما وتعد من الاتجاهات الإدارية كما لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على أداء العاملين .إلا أن مفهوم ثقافة المؤسسة وأثره على أداء العاملين مايزال غير متداول بشكل عملي، إذ ارتأيت على دراسة هذا الجانب المهم في المؤسسات ، وإجراء هذا البحث الاستطلاعي والذي سيكشف فيه أثر ثقافة المؤسسة الاقتصادية على أداء العاملين والعلاقة بينهما . وإمكانية الاهتمام به من أجل تحقيق نتائج تعود على المؤسسة بالتميز والنجاح، واستنادا إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت في بعض الدول العربية و الأجنبية والأطر النظرية المتعلقة بموضوع ثقافة المؤسسة وقد تم اختيار مؤسستين الاقتصاديتين ألا وهي مؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة المياه المعدنية سعيدة .

ومنهيمن صياغة المشكل على النحو التالي:

ما هو أثر ثقافة المؤسسة على الأداء العاملين - دراسة مقارنة بين مستوى المؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الماء المعدني سعيدة - ؟

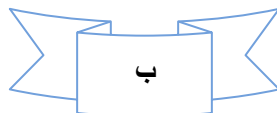
ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بثقافة المؤسسة وأداء العاملين؟
- ماهي العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين؟

### فرضيات الدراسة

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آلية للظاهرة المدروسة ، وحلولا متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة ، سيتضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها ، تنطلق هذه الدراسة في بناء فرضيتها من خلال التحليل و الكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة ) معبرا عنه بمجموعة من المتغيرات الفرعية من جهة وبين المتغير التابع (أداء العاملين ) .

المستوى الأول في التحليل:يتعلق بتحليل البيانات الشخصية. يستهدف هذا البعد اختبار الفرضيات التالية:



## مقدمة عامة

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين وفقا للبيانات الشخصية .

تتفرع منها الفرضيات التالية :

- ❖ يوجد فروق دلالة إحصائية للأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تبعا لمتغير النوع ؟
- ❖ يوجد فروق دلالة إحصائية للأثر ثقافة المؤسسة على الأداء العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي ؟
- ❖ يوجد فروق دلالة إحصائية للأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة؟

المستوى الثانوي في التحليل:

يتعلق بالتحليل و الكشف عن علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة بين المتغيرات المستقلة (الثقة ، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية ن التعامل الإداري ) وبين المتغير التابعة من جهة أخرى ويستهدف هذا البعد من التحليل اختبار فرضيات التالية هي:

الفرضية الثانية:توجد علاقة دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وأداء العاملين؟ تتفرع منها الفرضيات التالية:

- ❖ توجد علاقة دلالة إحصائية بين الثقة والأداء العاملين؟
- ❖ توجد علاقة دلالة إحصائية بين الشعور بالمسؤولية والأداء العاملين؟
- ❖ توجد علاقة دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة والأداء العاملين؟
- ❖ توجد علاقة دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية و الأداء العاملين؟
- ❖ توجد علاقة دلالة إحصائية بين التعامل الإداري و الأداء العاملين؟

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الثقافة المؤسسة و أداء العاملين؟

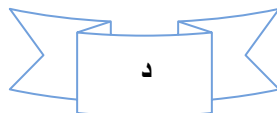
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة و الأداء العاملين؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالمسؤولية و الأداء العاملين ؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة و الأداء العاملين؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية و الأداء العاملين؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعامل الإداري و الأداء العاملين؟

### مبررات اختيار الموضوع

- 1 معرفة أهمية الثقافة المؤسسة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للمعرفة.
- 2 الرغبة الشخصية في الاستفادة من موضوع الدراسة.
- 3 إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.
- 4 إظهار دور العنصر البشري في بناء الفارق بين المؤسسات الاقتصادية.
- 5 معرفة بعض المشاكل المتعلقة بهذا الموضوع والتي قد تواجهنا في الحياة العلمية مستقبلا.
- 6 الاهتمام بالثقافة المؤسسة وتأثيرها على العامل ومحاولة ربط هذا الموضوع ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة.

### أهداف الدراسة

من خلال الاهتمام المتزايد بالموارد البشري بشكل عام، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص وذلك باعتباره أحد الموارد التي استطاعت أن تصنع الفارق بين هذه المؤسسات من خلال دراسة كل ما يتعلق بهذا المورد انطلاقا من نشاطه ومرورا بنمط فكره ووصول بأدائه. حيث ينعكس على هذا الأخير، وهو ما تتطلب البحث عن الآلية التي من خلالها بناء ثقافة المؤسسة مرنة ومساعدة على تحقيق هذه الأهداف.





## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين كما قد أضفي البحث في تعريف المؤسسة على نمط الثقافي السائد والذي يمكن أن يسهم في رفع أداء العاملين بها أو خفضه.

## أهمية الدراسة

1 إظهار دور وأهمية الثقافة المؤسسة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال

2 توضيح العلاقة بين الثقافة المؤسسة وأداء العاملين

3 إبراز الأبعاد الثقافة المؤسسة التي تؤثر في أداء العاملين

4 تقديم بعض التوصيات التي تساعد في طرح بعض الحلول لتغلب على المشاكل ومساعدة في تطوير هذه الثقافة.

## حدود الدراسة:

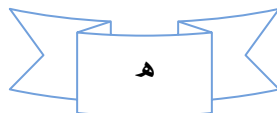
الحدود الزمكانية: تم اختيار مؤسستين قمت بتوزيع الاستمارات على عينة من العمال المؤسستين تتراوح عددهم (50) عامل في أواخر شهر فبراير 2022.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المناهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية و لأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها و لتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراسة على المناهج .

**1 المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات و المعلومات عن الموضوع المراد دراسته و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

**2 المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث و محاولة البرهنة هذه الفرضيات .



## مقدمة عامة

3 المنهج الإحصائي: يمكننا من اختيار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة أثر ثقافة المؤسسة على الأداء العاملين.

### طبيعة المراجع

تم اعتماد على الكتب في دراسة أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين والمراجع العربية والأجنبية الملتقيات والمقالات، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة.

### صعوبة البحث

تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

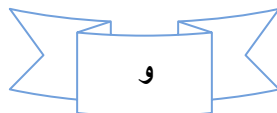
- ✓ صعوبة فهم موضوع التربص من المصلحة المعنية.
- ✓ نقص بعض المراجع في المكتبة الجامعة خاصة الكتب في هذا المجال.
- ✓ عدم تجاوب بعض العاملين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد إجراء القيام بالدراسة الميدانية.
- ✓ عدم الإجابة بعض العاملين عن الاستبانة المقدمة لهم.

### خطة بناء الدراسة

تتضمن هذه الدراسة العناصر الأساسية التالية:

### الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل التمهيدي بتقديم فكرة شمولية عن الدراسة وأهدافها وأهميتها وأسئلتها وعناصرها وفرضياتها المختلفة التي تغطي أهدافها، ومحدداتها وخطتها.



### الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

**المبحث الأول:** شمل هذا المبحث على الإطار النظري لموضوع الدراسة حيث تضمن ثقافة المؤسسة بصفة عامة ثم أداء العاملين، ثم التطرق إلى العلاقة بين ثقافة المؤسسة على أداء العاملين.

**المبحث الثاني:** خصص لمراجعة لأدبيات السابقة في مجالات ثقافة المؤسسة وأداء العاملين باختلاف جوانبها بداية من الرجوع إلى عدد أطروحات الدكتوراة، ورسائل الماجستير، مقالات علمية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة ومن تم في نهاية المبحث بيان مدى تميز الدراسة الحالية عنها.

### الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات

يشمل هذا الفصل على المبحث الأول يتمثل في منهجية الدراسة، من حيث المجتمع الدراسة وعينتها، ونوع الدراسة وطبيعتها وأسلوب جمع البيانات، ونموذج الدراسة والمنهجية التي اتبعت في تطوير، والأساليب المختلفة لاختبار صدق النموذج وثباته، وأدوات تحليل البيانات.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض بيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتطبيق نموذج الدراسة للخروج بوصف ظاهرة الدراسة في المؤسسة. كما نتناول أيضا نتائج التحليل الاستدلالي الاختبار الفرضيات المختلفة التي قامت عليها الدراسة والتي تبين العلاقة بين الاهتمام بالثقافة المؤسسة وأثرها على أداء العاملين.

**الفصل الأول: الإطار النظري**

**والدراسات السابقة**

### تمهيد

يعتبر مجال الثقافة المؤسسة حديث النشأة، حيث دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، ومحل اهتمام العديد من منظري الإدارة الإستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وأداء العاملين، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتفوقها على المؤسسات الأخرى، وتحقيق أهدافها لأن ثقافة المؤسسة وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة عمل، وبما أن الأفراد يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسات الذين يعملون بها.

## المبحث الأول: الأساس النظري للأهم الأدبيات موضوع الدراسة

### أولاً: ثقافة المؤسسة

**1- مفهوم ثقافة المؤسسة:** يرى ديمورغون "DE MORGAN" أن مصطلح الثقافة -اللاتينية الأصل (CULTURE). والتي تعني عملية حراثة الأرض. وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان (حريم ، 2006، ص 09).

**لغة:** إن جذور كلمة ثقافة هو ثقّف ولها معنيان متباينان في اللغة العربية. (الدوسري ، 2007، ص 13-14)

**الأول:** ثقّف، يتقّف، ثقفا وثقافا صار حاذقا، خفيفا، فطنا ومنه ثقفا الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، ثقّف الولد: هذبه وعلمه.

**اصطلاحا:** يعرفها تايلور على أنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (حصاص و آخرون ، 2003، ص 24).

**2- تعريف الثقافة:** هي ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الاحتفالات، الأخلاق وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي الثقافة ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص معين، بل طريقة إدراكه لذلك شيء.

كما أنها: "ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو موصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك.

"وهي: "مجموعة القيم المادية وروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها. التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية "فكل مجتمع له نظام ثقافي خاص به يوجد ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراد بحيث تتكون من مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد.

**3- تعريف ثقافة المؤسسة:** في بداية استخدام مصطلح ثقافة المؤسسة، عندما أطلق علماء الإدارة هذا المصطلح على منظمات تعيش في بيئة ذات شروط معنية كالمؤسسات الدينية، وكتقافة شركة "جنرال موتور" واتسعت مساحة استخدام هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية .

والعربية ذات طابع القومي والاجتماعي الخاص سياسيا واقتصاديا(خليل،2005، ص41).

\_عرفها **E.H.shein** وهو أكثر التعريف انتشارا واعتمادا لدى الباحثين في مجال الثقافي بأنها: مجمل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التكيف والاندماج الداخلي والتي أثبت نجاحها، وأصبحوا بذلك يتداولوها على أنها الطريق الجيد في إدراك ومعالجة هذه المشاكل(Rey, 2008, p. 45).

-وتعرف الباحثة **Nadin le maitre**ثقافة المؤسسة بأنها: نظام من التمثيل والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع مموليها(قصور ، 2016-2017، ص9-12).

\_ويعرفها الباحثان "**Mcshane&Gliniw**" بأنها: نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها(خليل، 2005، ص 41).

وفي الأخير يمكن وضع تعريف جامع لكل ما سبق بالقول بأن ثقافة المؤسسة هي توجه مستقل وفريدي التفكير والأخلاقيات والقيم والسلوكيات والخصائص التي تؤمن وتقتدي بها مجموعة ما داخل هذا الإطار، والتي تسعى جاهدة إلى تطويرها كلما اقتضت الحاجة اليها من أجل أن تتكيف مع الظروف.

#### 4-مراحل تطور ثقافة المؤسسة

نتيجة للتغيير والتطوير، فقد مرت ثقافة المؤسسة بمراحل عدة وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيلا لثقافة التنظيمية لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها كما يلي:(سالم، 2019، ص 186-187)

**4-1المرحلة العقلانية:** وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية الأداء مهامه وكان "Taylor" من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية، وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

**4-2مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسة جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إبراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

**4-3 مرحلة الإجماع في الرأي:** وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة تم تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

**4-4 المرحلة العاطفية:** وقد كانت القيم التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

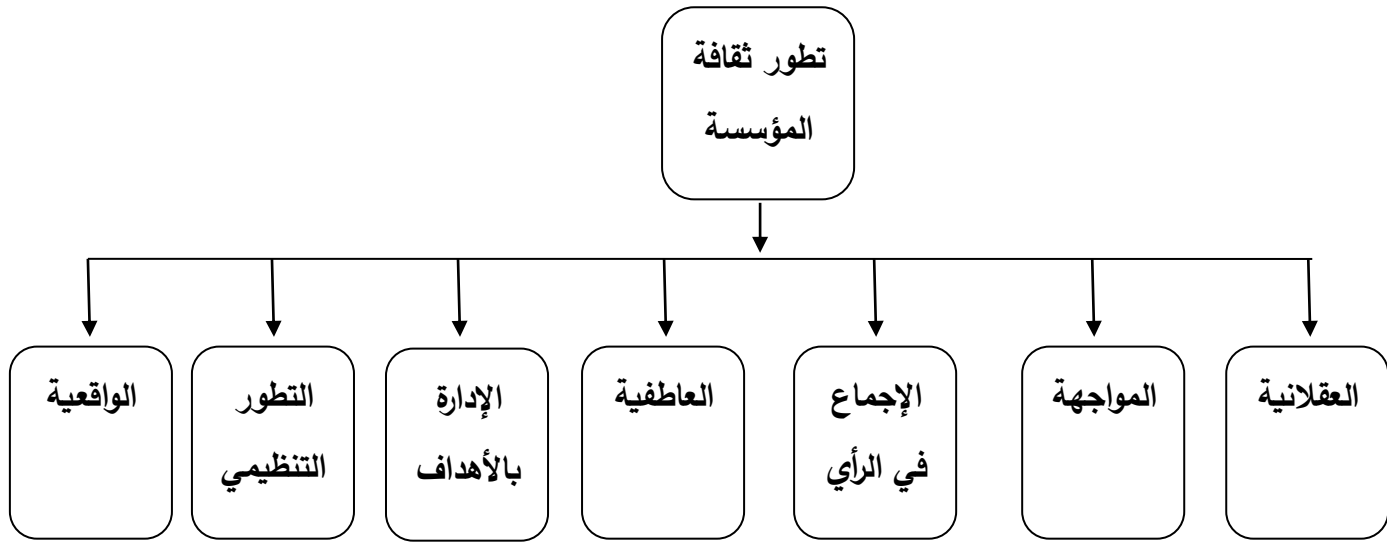
**4-5 مرحلة الإدارة بالأهداف:** وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركات بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... الخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

**4-6 مرحلة التطور التنظيمي:** ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل وحالات التوتر والانفعال.

**4-7 المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين المفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح اذا تم دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال حيث تلعب قيم الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات، وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم (سالم، 2019، ص 186-187).



الشكل رقم (01): مراحل تطور ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مراحل تطور ثقافة المؤسسة

5- خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

☞ ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة.

☞ ثقافة المؤسسة هي إذن فضاء أين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة يستطيعون التواصل فيما بينهم عن طريق القيم والمعايير التي بالنسبة إليهم كعلامات مشتركة والتي تميزهم عن الجماعات الأخرى.

☞ ثقافة المؤسسة هي نشاط رمزي التي تسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، هذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية... الخ، كل هذا يشكل هوية وميزة خاصة بهذه المؤسسة، إنتاج هذه الرموز إذن يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة، التي تلعب دورا أساسيا بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة IBM (فوزي، 2014، ص43).

☞ ثقافة المؤسسة من خصائصها أنها تتم عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار، بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التثاقف، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.

☞ ثقافة المؤسسة هي إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن، عن طريق سيرورة من القرارات، وردود الأفعال الأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، ثقافة المؤسسة إذن تنشأ من خلال حالات وأحداث مرت بما المؤسسة خلال دورها التطورية، والتي مست المؤسسة في العمق، وبقيت في الذاكرة.

☞ ثقافة المؤسسة هي عامل للهوية والانتماء الاجتماعي، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فتقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية وانتماء اجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة اجتماعية تحظى بالاحترام والتقدير خارج المؤسسة، مثال عامل في شركة Renault يصرح "يعرفوني كعامل في شركة "رونو"، هذا يشكل جزء من هويتي" (بودراع ، 2014، صفحة 43).

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة والتي نوردها فيما يلي (إلياس، 2013، ص177):

- ✓ تعتبر ثقافة المؤسسة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وتصبح جزءا من سلوكهم ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الفرد.
- ✓ ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هنالك ثقافة.
- ✓ الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- ✓ ثقافة المؤسسة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل:
- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليده أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في المؤسسة. (إلياس، 2013، ص 177):

- ✓ ثقافة المؤسسة نظام متكامل فهي تشكل كتلة متكاملة وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع.

✓ الثقافة المؤسسة خاصة التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات تعود الأفراد على نمط سلوك معين.

## 6-أنواع ثقافة المؤسسة

إن الثقافة المؤسسة يمكن أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها(عبد الباري ، 2003 ، ص58-60).

**6-1الثقافة القوية:**تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".

فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

• **الثقة:**وتتمثل الثقة في الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

• **الألفة والمودة:**يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.(عبد الله، 1999، ص 225)

فيما يرى ستيفن روبر (Stephen P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى القوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عناصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافئات وحوافز جراء التزامهم(العميان س.، 2004، ص 313-317).

كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل، وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادت البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

## 6-2 الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر 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 (عبد الباري ، 2003، ص، 59).

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع فهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي (بوسمايين وآخرون، 2005، ص، 06).

ويمكن القول أن الثقافة القوية تتميز عن الثقافة الضعيفة بوجود عنصر الشدة ويرمز إلى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

فالمؤسسة ذات الأداء الجيد لها ثقافة قوية بين أعضائها، أما الثقافة الضعيفة فأفرادها يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المتناسبة مع قيمهم.

## 6-3 الثقافة المثالية:

يرى كل من "Drucker" و "Ouchi" و "Waterman" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء (بوابة، 1996-1995، ص 49).

6-4 الثقافة التكيفية (الموقفية):

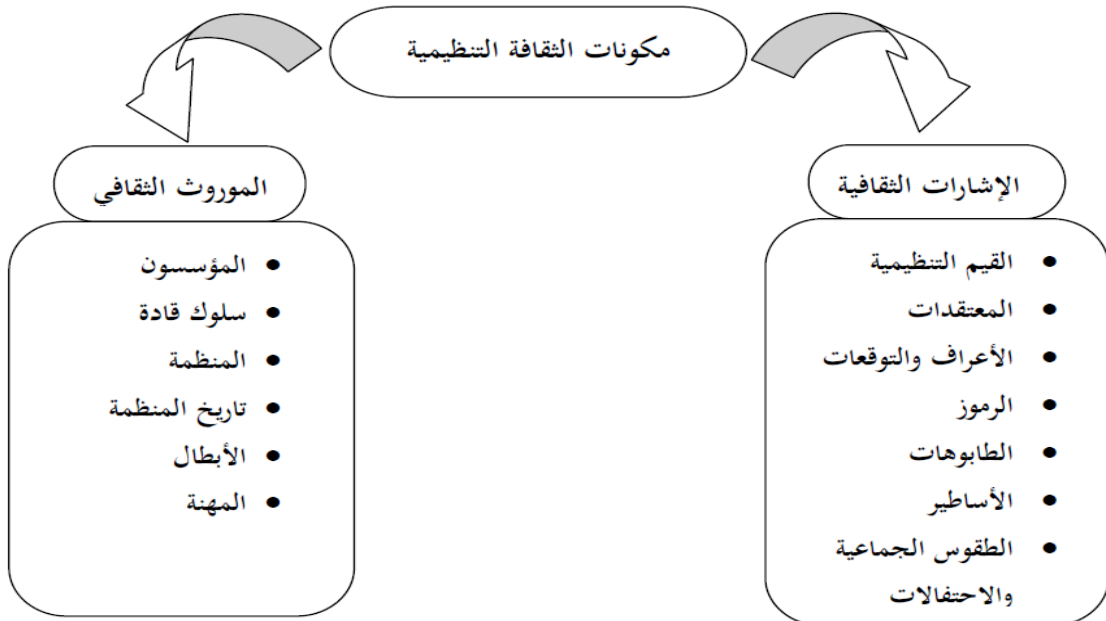
يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Kalori) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وفق اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fitway) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (عبد الباري ، 2003، ص 60).

7- مكونات ثقافة المؤسسة

الثقافة مؤسسة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديدة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

حيث تتباين أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يبينه الشكل الموالي (قصور ، 2016-2017، ص 09):

شكل رقم (02) مكونات الثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مكونات ثقافة المؤسسة

1- الإشارات الثقافية، وتشتمل على ما يلي:

**1-1 القيم التنظيمية:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة لتنظيمياً، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك. إذن يمكننا تمثيل القيم التنظيمية بكل المعايير المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها.

**1-2 المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات بحد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

**1-3 الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة (قصير ، 2017-2016، ص 10).

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان س.، 2004، ص 313).

**1-4 الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها) (kankoyt, 1998, pp. 52-53)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة، وغير من ذلك من الأشكال التي تعكس طابع الرموز في المنظمة الصناعية وتميزها عن غيرها، فهي إذا دستوراً لها وجب احترامه.

**1-5 الطابوهات (Tabous):** تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة (Stratégor, 2005, p. 682).

**1-6 الأساطير (Mythes):** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات الأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تتسبب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة. (kankoyt, 1998, p. 53)

**1-7 الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- ❖ التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- ❖ تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

**2 الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

**1-2 المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا إنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي

العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

**2-2 سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا (بوديب، 2013، ص 71).

2-3 تاريخ المنظمة: وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكم لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

2-3 الأبطال (héros Les): وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.

2-4 المهنة (métier Le): ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir - Faire) التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية...، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط (بوديب، 2013، ص 71).

## 8-العوامل المحددة للثقافة المؤسسة

أشار هاندي (Handy) في دراسة إلى العديد من المؤثرات على الثقافة الظاهرة في المنظمة، حيث تشكل هذه المؤثرات محددات لسلوك ثقافة المنظمة نوعا ومستوى واتجاهها وهي (مهديد، 2016، ص 40):

8-1 التاريخ ونوع الملكية: إن المؤسسة تمتلك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز و طرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها، إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ ، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ينبعث غالبا من الاحتفالية الذاتية أو من الماضي رغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها، إن تاريخ المؤسسة يعكس تطورها وجزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.

8-2 حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

8-3 التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.



8-4 الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

8-5 البيئة: إن التفاعل بين الوحدات داخل المنظمة وتكيف المنظمة مع المحيط الخارجي والمتغيرات إلى تواجهها يفرض عليها انتهاج معايير معينة وقيم تضمن استمرارها مما يسهم في ترسيخ ثقافة المنظمة وتقويتها.

8-6 الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك الأساليب المستخدمة في التعامل مع العاملين في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، في الإدارة مجمع عليها فرض ثقافة لا يؤمنها العاملون والعكس صحيح (المرسي، 2006، ص 29).

### 9- أهمية ثقافة المؤسسة:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بفاعلية الثقافة السائدة بها، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- ☞ إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- ☞ إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ☞ بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة المنظمة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجية في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها.
- ☞ تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- ☞ تعتبر الثقافة القوية للمنظمة عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

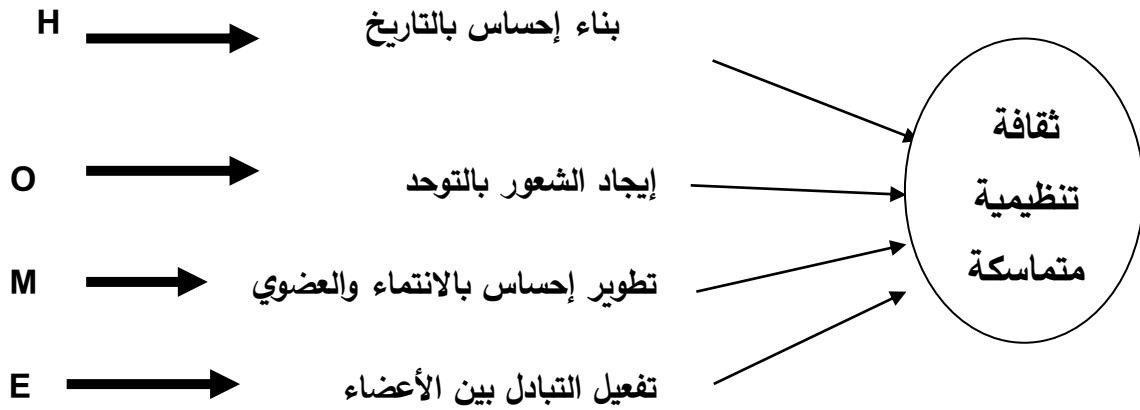
تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير (بوعزة، 2015-2014، صفحة 35).

ويمكن أن نضيف أهمية ثقافة المؤسسة بأنها تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء ويمكن تلخيص أهميتها الآتية:

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجد الثقافة السلوكية وتعطي معنى لأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد بالعضوية والانتماء Membership: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(03): يبين أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: (الغالبى و آخرون، 2007، صفحة 296)

### 10- أسباب اهتمام بثقافة المؤسسة:

نظرا للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء داخل المؤسسات وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تسييرية أضحت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي(عدنان ز.، 1999، ص 395):

10-1 تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم وبروز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة)، واستفادة حقل الإدارة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، علم السياسية، ...).

10-2 قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقييم الأداء والعمل على تثمين يلي:

10-2-1 المبادرة الفردية: وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار(قوي، 2003، ص70).

## 10-2 تحمل المخاطرة: وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمخاطرة.

وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدءاً من الحدود العليا (الإدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا (الإدارة التنفيذية)، ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى، كما أن هذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة أهمها:

- تحدد معايير السلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.
- تمكن المؤسسة من التحكم والضبط الدقيق في اتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
- تقلل من احتمالات ترك العمل ودوران العمل تحدد درجة الولاء الوظيفي وتحقق معاني الانتماء.
- تحقق التوازن بين مصالح الأفراد داخل المؤسسة وفق نظام محدد يضبط الأدوار والمفاهيم وفق أخلاقيات الوظيفة.
- تحقق التمايز بين مؤسسة وأخرى وإبراز شخصيتها المتميزة ويوضح الشكل التالي الإطار العام للمشكلة الثقافية المؤسسة وطبيعة العناصر المكونة والأدوار المنبثقة عن هذا الإطار عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة.
- الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط من استراتيجيات تعد من أكثر المؤثرات تأثيراً على تشكيل ثقافة المؤسسة: فنجد مثلاً أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة يوجب على الثقافة المؤسسية التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات والاستراتيجيات من خلال (عدنان ا.، 1995-1994، ص 378-379):

10-2-3 التكيف الثقافي: تطوير سلوكيات ملائمة للمهام الجديدة للمؤسسة لأجل الاستجابة للعملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم.

10-2-4 تكيف في مجال الرسالة وتأكيد هوية المؤسسة حتى يتسنى تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات.

10\_2-5 تكيف الأفراد: وذلك بتخليص المؤسسة من الإجراءات الروتينية وتعميق عنصر الالتزام الوظيفي وتشجيع العمل بشكل جماعي ما يتسق والأهداف العامة للمؤسسة.

10-2-6 تنمية المهارات الجماعية والفردية وتشجيع التفكير الذهبي الجماعي.

10-2-7 إعداد مسارات وظيفية متجددة تدعم الولاء والانتماء الوظيفي.

10-2-8 وضع أنظمة مرنة للترقية والمكافآت وفق مهارات إبداعية غير نمطية.

### 11- آليات تشكيل ثقافة المؤسسة وكيفية المحافظة عليها

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء، مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي مؤسسيها، حيث إن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام؛ يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:

**أولاً:** يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

**ثانياً:** يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

**ثالثاً:** يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة. وعندما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى التحقيق النجاح، وبذلك تموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة التنظيمية وبعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة؛ إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة (وحتى طرد

الذي يتم دونها. وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي (العطية، 2003، ص 334):

**11-1 الإدارة العليا:** تعتبر ردود فعل الإدارة العليا عام مؤثرة على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فالإدارة العليا تلتمز الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات؛ فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياسات وفلسفة في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل؛ فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية (العميان س.، 2004، ص 319).

ويوجد التنفيذيون الأساسيين المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة؛ وذلك من مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبة بها، حجم الحرية التي يجب على المديرين منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب؟ ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب والترقيات، ومكافآت أخرى، وأمور أخرى مماثلة.

**11-2 الاختيار:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار لتحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة؛ لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين (العميان س.، 2004، ص 334).

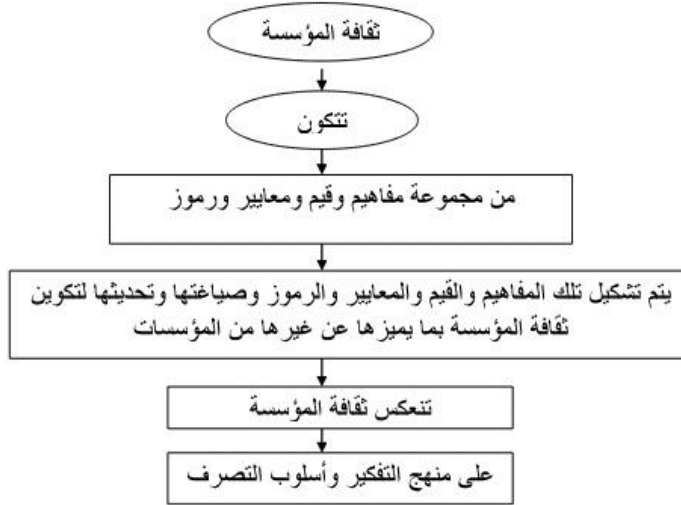
ويتم تحديد أكثر من مرشح للعمل من التين تتوفر لديهم القابلية على إنجاز متطلبات عمل معين، وعندما يتم الوصول لتلك النقطة، سيتأثر القرار النهائي في اختيار المرشح بدرجة كبيرة يحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، وهي محاولة لضمان التوافق المناسب، فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل يكون جزء كبير من تلك القيم متوافق مع قيمها، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر معلومات للمتقدمين عن المنظمة، حيث يتعرف المرشحون على المنظمة، وإذا ما أدركوا أن هناك تناقض بين قيمهم، وتلك التي في المنظمة؛ فإنهم على الأرجح سوف ينسحبون، وتصبح بذلك عملية الاختبار طريقة ذات مسارين. تسمح للمرشح أو المتقدم بالانسحاب

إذا ما تبين له أن هذا عدم توافق؛ وبهذه الطريقة فإن عملية الاختبار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة.

**11-3 التنشئة أو المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة و على ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا أمراً ضرورياً حتى لا يتغير أداء المنظمة العميان. وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين إلا أن العامل الأساسي. والأكثر أهمية، هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة (العميان س.، 2004، ص 320).

ويعتبر وقت الدخول للمنظمة من أصعب مراحل عملية التنشئة الاجتماعية عندما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جدد ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني، بأن يشار إلى بهم على أنهم غير مناسبين، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل. ويمكن تصدوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل نما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول، وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد في الواقع ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبية حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة (العوفي، 2005، ص 23)، ويوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) تشكيل ثقافة المؤسسة



المصدر: (عيساوي ، 2011\_2012، ص 41)

## 12 مصادر الحصول على ثقافة المؤسسة ومستوياتها

### 1-12 المصادر ثقافة المؤسسة:

يشتمل محتوى ثقافة المؤسسة من ثلاثة مصادر يمكن توضيحها بالآتي:

المصدر الأول- تأثير بيئة الأعمال وتتمثل في الآتي:

(1) مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية: الثقافة التنظيمية تمثل في جوهرها مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية التي تعد مرشداً لسلوك الأفراد داخل المنظمة فمن خلالها يمكن التعرف على الخطأ والصواب والمقبول وغير المقبول من السلوكيات والتصرفات، وبالتالي فهذه القيم تمثل المرجع بالنسبة لسلوك التنظيمي.

(2) القصص والحكايات: وهي عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

(3) ثقافة المجتمع: تعتبر الثقافة الكلية المجتمع مصدراً مهماً وأساسية للثقافة المؤسسة وباعتبار أن الثقافة المؤسسة فرعا من ثقافة المجتمع، وعلى ذلك فمن المتوقع أن نجد الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها



وسماتها العامة من ثقافة المجتمع بجانب تفردتها بخصائص وسمات خاصة تميزها عن غيرها من الثقافات الفرعية في المجتمع (العميان س.، 2004، ص309).

المصدر الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين ويتأمل في:

- 1) الصفات الشخصية للعاملين في المنظمة: وتمثل الصفات الشخصية للعاملين مصدر للثقافة المؤسسة، فالإيتار، والجرأة، والشجاعة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من القيم الإيجابية يتم نقلها من جيل إلى آخر من المدراء بالمنظمة مما يسهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة السهم في زيادة الفاعلية التنظيمية.
- 2) الهيكل التنظيمي بالمنظمة وقنوات الاتصال: يمثل الهيكل التنظيمي مصدراً من مصادر الثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال نجد أن الوظائف والمستويات الإدارية يتم توضيحها بالهيكل التنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي بين طياته مجموعة من الرموز والقيم التنظيمية.
- 3) قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية: تعد مصدر من مصادر الثقافة في المنظمة حيث إنها المسؤولة عن نقل الثقافة بين الأفراد والإسهام في تطوير وتعديل وتنمية هذه الثقافة.

المصدر الثالث: التجربة العملية:

- 1) منظمات التعليم: بما تقدمه من معارف وقيم تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات الأفراد، ويعد التعليم مصدراً مهما لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد.
- 2) نظام الحوافز بالمنظمة: تعد الحوافز مصدراً مهما من مصادر الثقافة التنظيمية حيث إنها تحافظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتعمل على زيادة ولائها وتدفع الأفراد على تحقيق معدلات أداء مرتفعة فضلاً عن أنها تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها في الأجلين القصير والطويل، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد كما أنها تسهم في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الأفراد.
- 3) تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: هذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين، فإذا كان التماسك أفقي فقط، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة (دروهب، 2020، ص 382-383).

## 2\_12 مستويات ثقافة المؤسسة

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة (جمعة، 2015-2014، ص 30).

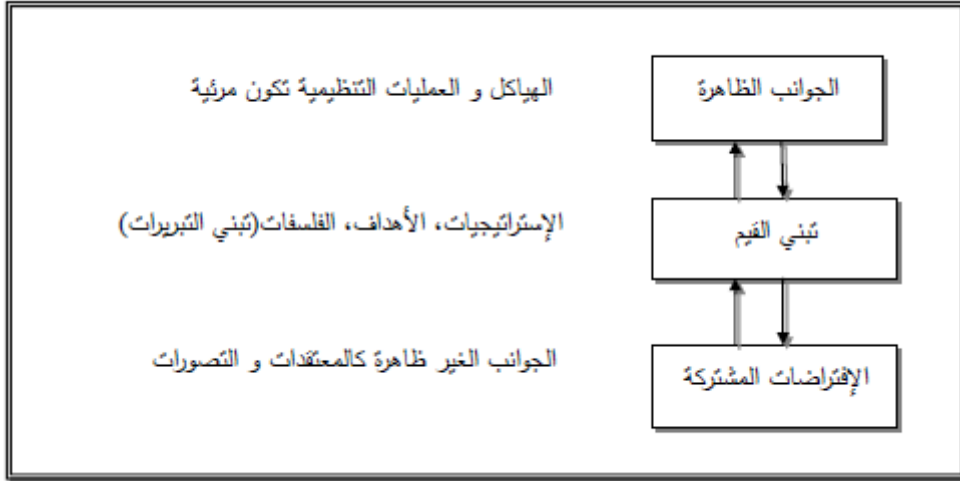
**1. ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويستحسن أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل اكتساب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**2. ثقافة الصناعة أو النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة "ما" تعتنقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى المائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر للنمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

**3. ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة (جمعة، 2015-2014، ص 31).

- مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين "Sheim": تقسم ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (05): مستويات الثقافة حسب شاين "Sheim"



Source :(shein edgar, 2009, p. 21)

نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي

**المستوى الأول:** إن المظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، والتي تتضمن عناصر مثل: الهندسة المعمارية، ديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية،... الخ.

**المستوى الثاني:** إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل، مثلاً يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي ولكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون إشراك العاملين.

**المستوى الثالث:** الافتراضات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قالوا المؤسسة نحو النجاح، مثلاً إذا كان مؤسس المؤسسة مسؤول عن تطوير المنتج، فعليه أن يتوجه إلى السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية وتوفر خدمة جيدة، وبالتالي يحق له اختيار مؤسسة (المورد) تتمتع بدرجة عالية من الانضباط (shien edgar, 2009, pp. 21-26).

### 13- وظائف ثقافة المؤسسة:

- ❖ تساهم الثقافة المؤسسة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- ❖ اكتساب الهوية التنظيمية من خلال اشتراك العمال في جملة القيم والمعايير، عن طريق الشعور بالتوحد والانتماء للمؤسسة، إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به الإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة.
- ❖ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور.
- ❖ تزود الثقافة بما يشبع به حاجاته البيولوجية من خلال الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالترجيح في مراحل نموه المختلفة.
- ❖ تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة.
- ❖ غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالة تفوق وتكبر اهتماماتهم الشخصية.
- ❖ تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها للأعضاء كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية.
- ❖ تكسب الثقافة أفراد الجامعة الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استنباط قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- ❖ تعطي الثقافة الأفراد الجماعة الواحدة شعورا بانتماء للانتماء لأنها تربط بين أعضاءها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- ❖ تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم، ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- ❖ تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة، فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص.
- ❖ تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الإلزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين (أبو الشرس، 2015، ص 44-45).

## 14- أبعاد ثقافة المؤسسة

لقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهية أبعاد الثقافة مؤسسة حيث يرى أريكسون Erickson أن أبعادها هي: الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعي بالمنظمة، والاتصالات، السلوك الإداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا عن استجابة العاملين تصرفهم.

أما وقد قدم هوتسند Hofsted خمسة أبعاد الثقافة المؤسسة في نمودجه الذي تم التطرق إليه سابقا وهي: الذكورة والأنوثة، تفاوت السلطة، التوجه نحو الوقت الفردية والجماعية، وتجنب عدم التأكد حيث شكلت هذه الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في شركات الأعمال الدولية.

ولقد حدد أيضا الباحثان كلوكوموندو سترودتيك (Kluckolmand & Strodtbeck) ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم الاختلافات في الثقافات وهذه الأبعاد هي: كيفية النظر إلى الإنسانية، كيفية النظر إلى الطبيعة، مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية، كيفية النظر إلى التقدم والانجاز، كيفية النظر إلى الزمن، كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي وبتطبيق الأبعاد الستة المذكورة على مديرين من أربعة بلدان مختلفة كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية بين هذه الثقافات في معظم الأبعاد الستة المذكورة (مهديد، 2016، ص 24-25).

فيما يرى عبدول رشيد (Abdul Rachid) بأن للثقافة المؤسسة بعدين هما: البعد الاجتماعي والبعد التضامني، حيث يشير البعد الأول إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، أما البعد الثاني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

كما اعتمد روبنس (Robbins) على عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإدارية الرقابة والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة واحتمال الصراع، وأنماط الصراع.

وتجدر الإشارة بأنه هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تحديد أبعاد الثقافة المؤسسة حيث قمنا بعرض آراء لعينة من هؤلاء الكتاب، ومن خلال البحث تبين لنا أن Schein قدم مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها لأشمل لتغطية جوانب الثقافة التنظيمية، فقد حدد ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستدلا بذلك على محيط المنظمة وهذه الأبعاد هي:

- (1) انتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ وهي تتضمن طقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية للمنظمات.
- (2) القيم المهيمنة: وهذه معتقدات خاصة تعبير المنظمات والمجموعات عن هويتها.
- (3) الأعراف والتقاليد هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة.
- (4) القواعد وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين للالتزام وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
- (5) الفلسفة: تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون ما عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها.
- (6) المناخ: يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل كل ما من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم خالات عامة ساعد في خلق أجواء و مناخ داخل المنظمة (مهديد، 2016، ص24-25).

## ثانيا: الأداء

يعتبر موضوع الأداء (LA PERFORMANCE) مفهوما غير حديث في مجال الإدارة والتسيير، فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء والاستمرارية، فالأداء في المؤسسة لازال مصدر اهتمام الكثير من الأبحاث والدراسات لذا لا نجد مفهوم موحد ودقيق للأداء.

### 1- مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. (عبد الباري ، 2003، ص 85)

إن عدم دقة مفهوم الأداء شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة، فكثيرا ما استخدمت المصطلحات التالية للدلالة على مفهوم الأداء: الفعالية (Effectiveness) الكفاءة (Efficiency) الأداء (Performance).

#### -المفهوم اللغوي للأداء

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parfortner" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir) ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

#### المفهوم الاصطلاحي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بما الفرد متطلبات الوظيفة (راوية، 2000، صفحة 215).

ويعرف الأداء أيضا "بأنه النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".

و يعرفه نيوكولاس (F.W.Nicolas) "بأنه ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك" (إلياس، 2013، ص 44).

وحسب كل من (D.Kaisergruber et .J.handrieu) يعبر الأداء عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية للنشاط معين.

إن مفهوم الأداء يتصف بكونه مفهوما واسعا ومتطورا ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص

المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمنتبئة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب، فتحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لبلوغ أهدافها، وذلك في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل في أدائها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء الذي يكتنفه الكثير من الغموض، فمن منطلق الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فإنه مفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، ذلك أن أداء الموارد البشرية وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مواردها، فالأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الأساسي، وهو البقاء والاستمرار في ظل التنافس ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وهذا ما ذهب إليه (P.Drucker) بقوله: "أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (عبد الباري ، 2003 ، ص15).

وحسب (Bouirtignon.A) يمكن إرجاع تعدد مصطلح الأداء إلى ما يلي:

✓ الأداء عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.

الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة. والأداء هو فعل (Action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processtus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

ويمكن القول بأن الأداء "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.



وفي واقع الأمر إن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات، فهو عبارة عن معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة.

## 2- خصائص الأداء :

- (1) الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين لأهداف وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
- (2) وحدة الأهداف وترابطها ببعضها والتصاقها بمهام المشتغل.
- (3) ديناميكية أهداف الأداء ومرونتها مع المتغيرات والمستجدات.
- (4) شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
- (5) ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
- (6) تحول الأهداف للتوقعات والمخاطر المستقبلية.
- (7) مشاركة العاملين في وضع الأهداف (الكرجي، 2015، ص37)

## 3- عوامل المؤثرة على أداء العاملين

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين باختلاف مصادرها وكذا مدى التأثير الذي تلعبه.

### 3\_1\_العوامل شخصية:

يدخل الأفراد المؤسسة وهم يحملون خصائص وصفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة، وبالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم، وفي أغلب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أبرز العوامل الشخصية نجد: (عبد الباري ، 2003، ص 93)

3-1-1 الدوافع: هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافه أو استمراره وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم والدوافع تعمل كعوامل نفسية وبسيطة. (بوخمخم و آخرون ، 2010، ص58)

3-1-2 التعلم: هو أي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة وبذلك يمكن القول أن التغييرات في السلوك، فالتعلم يضمن التغيير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى أخرى غير مرغوب فيها.

3-1-3 الإدراك: بتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة ومختلفة من الإثارة الحسية مثل:

أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة وألوان وروائح وأشياء تلمس ومعادلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة ومنالمستحيل في الواقع حصر كل الإثارة الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي.

كما نجد أن العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة فيمكن من خلالها التنبؤ بسلوك هؤلاء العمال.(بوخمخ و آخرون ، 2010، ص 94)

3-1-4 الانتماء: إن العاملون بحجة الصدق في علاقات العمل، وذلك مثل هذه العلاقات بين العاملين تؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبالتالي فهو من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل، فهو يساهم في توحيد الجماعة ويشترك إدراك الفرد بعوامله، أهدافه، وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل.

3-1-5 القابلية: هناك بعض الأفراد هم بطبعهم أقل من الآخرين، فلكل فرد له نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل وهذا ما يجعل العاملين أفضل وأقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، وعليه فالقابلية تتعلق خاصة بالاختلاف بين أداء العمال، والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل فهي التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله.(عبد الباري ، 2003، ص 94)

3-1-6 العمر: العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من القضايا التي زاد الاهتمام بها في العقد الأخير والسبب في ذلك يعود لعدة عوامل أهمها هناك اعتقاد شائع أن أداء العامل ينخفض بالتقدم في العمر، وذلك لحرصه على العمل وعدم التفريط فيه.

3-3 الجنس: أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس أداء الرجال، غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجال، وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل اطلاع المرأة بمسؤولية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والأبناء.(ماهر، 2000، صفحة 191)

### 2-3 عوامل خاصة بالعمل:

3-2-1 الرضا عن العمل: نظرا لأهمية الرضا عن العمل وتأثيره على العمل أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العمل وعلى الغياب ودوران العمل، وقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله، ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل في المنظمة.

إذا فالرضا عن العمل هو نتيجة حصول الفرد على ما يرغب فيه فهو تعبير عن شعور فردي، ويمثل مجموعة اتجاهات الفرد ناحية عمله، والفرد يسعى لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة، ويرتبط هذا بطبيعة عمله ومدى رضاه عنه، فالوظيفة المريحة والتي تضمن استقرار العامل بالمؤسسة من شأنها أن تزيد من طموحاته، وتضمن بقاءه (عبد الباري ، 2003، ص 94).

### 3-2-1 ضغوط العمل:

هنالك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء حيث أن المستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم وبالتالي زيادة القابلية للعمل وغالبا ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء ويصبح الأفراد أكثر قوة أو أكثر سرعة.

3-2-2 الإشراف: هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها وبذلك يتم أداء العمل بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بما وذلك لضمان السير الحسن للعمل، فعليه إمداد العمال وذلك لأن التآخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل.

### 3-3 العوامل التنظيمية:

3-3-1 القيادة: تعتبر القيادة عامل مهم داخل المؤسسة فهي تؤثر على العاملين وأدائهم، خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعامل الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري، لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

3-3-2 تصميم الوظائف: الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي.

3-3-3 نظام الحوافز: إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل ورابط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط ولكنها تمثل أيضا على المستوى الفردي.

3-3-4 المواطنة التنظيمية: هي السلوك غير الاعتيادي ولا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمالا أكثر مما طلب منهم وإنجاز أعلى، والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية، ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة، مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم يتطوعون للقيام بأعمال إضافية يجتنبون الصراعات غير الضرورية يهتمون بممتلكات المنظمة، يحترمون القواعد والتعليمات، يتحملون ضوضاء العمل وتكليفات الأعمال الإضافية(عبد الباري ، 2003، ص95-96).

#### 4-أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء تحديد أنواعه، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه من أجل تحديد مختلف هذه الأنواع، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير لتصنيف الأداء وهي معيار مصدر الأداء، معيار شمولية الأداء، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المنظمة.

1-تصنيف الأداء حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين من الأداء أداء داخلي وخارجي

أ-الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أو يصدر أساسا من توليفة التالية:

11الأداء البشري:أي أداء الأفراد في المؤسسة.

12الأداء التقني:ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بطريقة فعالة.

13الأداء المالي:أي فعالية استخدام الوسائل مالية المتوفرة(عرابة، 2015، صفحة 231).

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ،ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على الطلب على متوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين من السوق ،فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا وعلى مؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء ،لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك ،كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2-تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية:حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف كلية أو جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح والنمو...إلخ.(عرابة، 2015، ص 231)

3-الأداء الجزئي:هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة ويكون التالي:

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة نتيجة تفاعل أدائيات الأنظمة الفرعية و الجزئية هو يعزز فكرة او مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف.

4-تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي:يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف هيكلها داخل المؤسسة وبناء على ما هو معروف من الوظائف سوف يتم تقسيم الأداء إلى عدة انواع:

أ-أداء الوظيفة المالية:يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول. وبناء هيكل مالي فعال.

ب-أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الانتاجي عندما يحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة بالمؤسسات الأخرى، إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الإنتاج والتأخر في تلبية الطلبات.

ج- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو الهدف المؤسسة فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب. لإنجاز عمله.

د- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على استقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة بأسعار مناسبة (عرابة، 2015، ص 232-233).

### 5- مكونات أداء يتكون الأداء من:

أ- ويراد بها استطاعة المشغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركاً لتحقيق ذلك.

ب- المهارة: ويراد بها المعرفة التي يلم بها المشغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

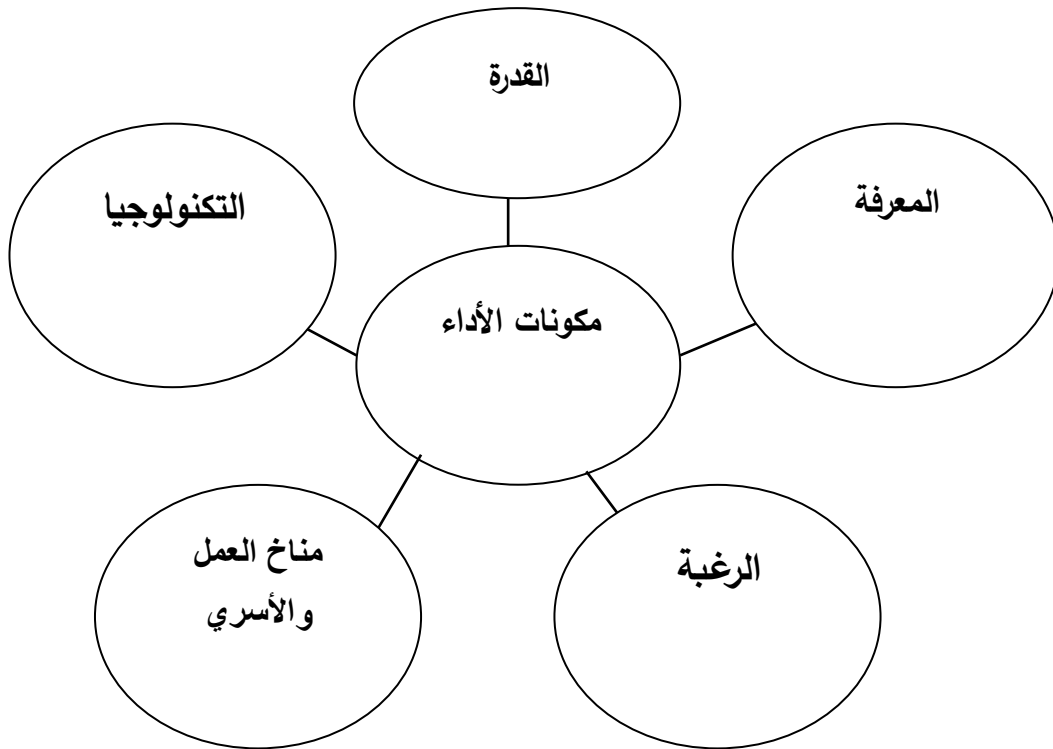
ج- المعرفة: ويقصد بها ما يملكه المشغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله (الكرجي، 2015، ص 30).

د- الرغبة: وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء وتمثل دوافع المشغل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات. وتحتوي على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الآخر وهي: الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشغل تجاه النشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

مناخ العمل والمناخ الأسري: ويتمثل ذلك بتفاعل كلا من مناخ بيئة العمل ومناخ الأسرة واللذان ينعكسا سلباً أو إيجاباً على أداء المشغل لواجباته ومسؤولياته.

هـ- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى مكائن وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

الشكل رقم (06):مكونات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مكونات الأداء.

### 6-تقييم أداء العاملين:

-ماهية عملية تقييم أداء العاملين: اتجه الكثير من المنظمات في عصرنا الحالي إلى تطبيق تقييم الأداء AppraisalJob للعاملين بها.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية أهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على محتوى العمل وأساليب أداءه والتغير في الخصائص المعرفية والمهارات للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة

أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولائه لها

لكن وبصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بمجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة.

يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو؛ "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل" (الكافي، 2014، ص 225).

#### 7- شروط نجاح عملية تقييم الأداء :

بالرغم من أن هناك كثيراً من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوافر الشروط التالية:

- ✓ تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية؛
- ✓ اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاح بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام؛
- ✓ ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها؛
- ✓ ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً (رجم و آخرون ، 2021، ص 99-100) .

#### 8- خطوات تقييم الأداء :

تعددت خطوات تقييم الأداء واختلفت بين أدبيات الدراسة إلا أن أهمها وأكثرها وضوحاً يبدأ بتحديد معايير قياس الأداء، الطريقة التي يتم اعتمادها ومن سيقوم بهذه العملية، بعد ذلك قياس الأداء الفعلي، تحليل التقارير، مقارنتها بالمعايير الموضوعية ومناقشة النتائج مع العاملين لاتخاذ إجراءات التصحيح إن اقتضى الأمر ذلك. والشكل في الصفحة الموالية يوضح مجمل خطوات عملية تقييم الأداء:



تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعل ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

### 8-1 تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة (بن حمود، 2016-2017، ص94).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه لو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضية، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري النجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

### 8-2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم (بن حمود، 2016-2017، ص95).

### 8-3 قياس الأداء :

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما

تستخدم الأداء الفعلي هي:

☞ ملاحظة الأفراد العاملين؛

☞ التقارير الإحصائية؛

☞ التقارير الشفوية؛

☞ التقارير المكتوبة؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

### 8-4 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

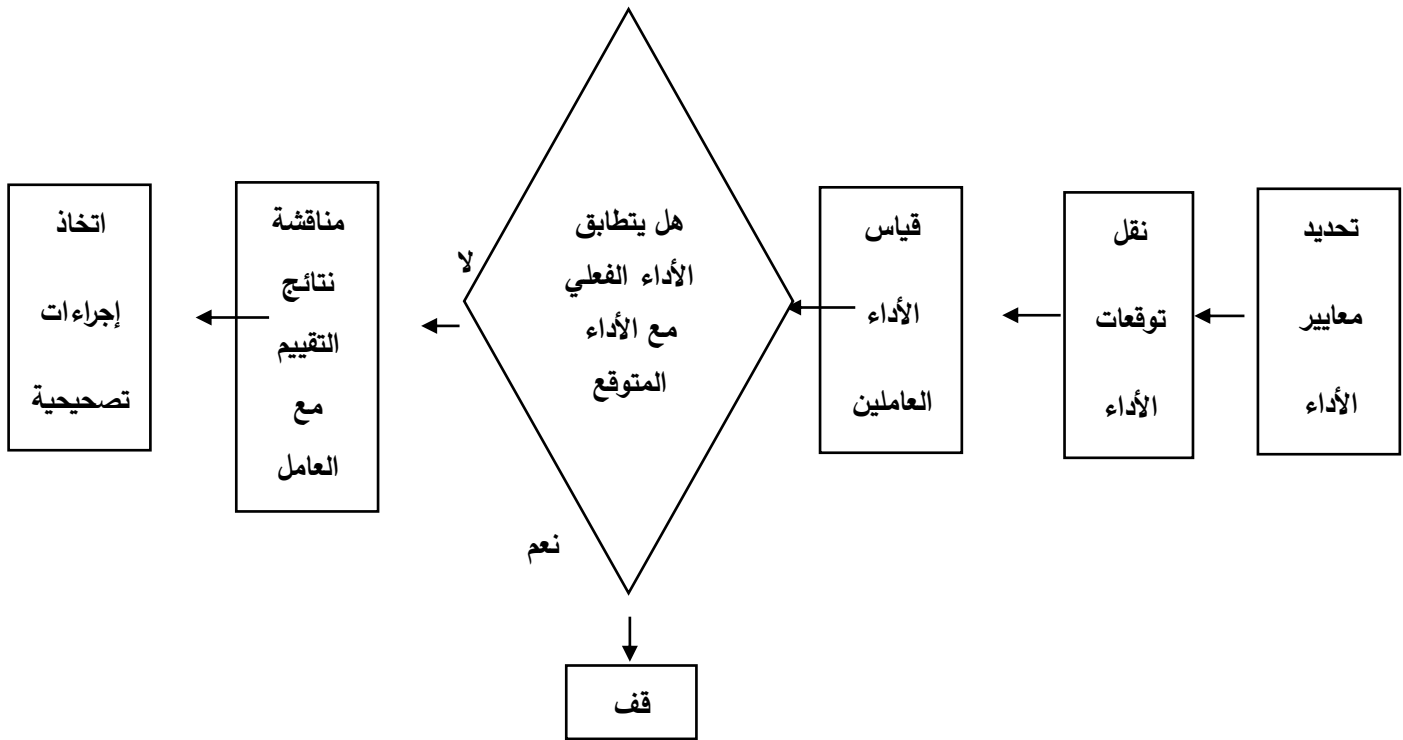
### 8-5 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده ليم الرئيس أو المشرف المباشر.

8-6 الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي (بن حمود، 2016-2017، ص 95). أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة .

شكل رقم (07): خطوات تقييم الأداء



المصدر: (أي هاينز و، آخرون، 1990، ص37)

## 9 أهمية تقييم الأداء :

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من: المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

### 9-1 أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات(الكافي،2014، ص 226).
- مساعدة المنظمة على وضع ومعدلات أداء معيارية دقيقة.

### 9-2 أهميتها على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

### 9\_3 أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً(الكافي، 2014، ص 227).

### 10- إجراءات تحسين مستوى الأداء :

أن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية(عباس، 2003، ص 157-158):

• **تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى التغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات الاستراتيجية.

المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز. (عباس، 2003، ص159)

الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**ب - تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وآرائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد (أبو الشرس، 2015، ص 143).

### ثالثا: علاقة ثقافة المؤسسة بالأداء العاملين:

بعد فهم كل جزئية على حده فهمنا الثقافة المؤسسة التي تعني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي تكون المؤسسة وعرفنا أفرادها وانتقلت إلى جميع الأفراد المنظمين حديثا للمؤسسة وظهرت في سلوكياتهم ونجد أن الثقافة المؤسسة تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية وكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب عوامل المؤثرة عليه وطبيعة عماها وعرفنا أداء العاملين الذي يعبر عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين وكما أنه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال. العلاقة بينهم وثيقة جدا وكل جانب مرتبط بالأخر التغيير في أحدهما يؤثر على الجانب الآخر سواء إيجابا أو سلبا فالمنظمة لا تسير إلا بالأفراد وثقافة المنظمة تؤثر في الأداء الأفراد فالأداء يؤثر ويتأثر بثقافة المنظمة إيجاباً وسلباً ولا يستطيع أن يعمل كل منهما في معزل عن الآخر (بوقرة، 2008، ص117)

### 1- تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك و أداء العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم، وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل. حيث هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها (سالم، 2019، ص 188):

## 1-1 تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين :

1-1-1 توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة المؤسسة، أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

1-1-2 الانتشار: يشير الانتشار الى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتنبههم لها، وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المؤسسة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية، وكذا فهمها بطريقة موحدة بين العاملين مما يمكنهم من الوصول الى اتفاق عام.

1-1-3 القوة: تشير قوة الثقافة الى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

1-1-4 المرونة: تسمح الثقافة العربية للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

☞ تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، ويكون على دراية كاملة بالمؤسسة وبيئتها.

☞ استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

☞ التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

1-1-5 الالتزام الانضباط: يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

☞ إرساء رسالة للمؤسسة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

☞ توضيح قيمة المؤسسة لدى الأفراد.

☞ تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها مما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة.

☞ أن تكون ثقافة المؤسسة قادرة على قيادة المؤسسة إلى النجاح في الأجل الطويل.

☞ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي الى مخرجات جديدة تزيد من القيمة المالية للمؤسسة.

☞ ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمؤسسة على المؤسسة وحدها وألا يصعب تقليدها أو

محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

إضافة الى هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تقترض عدد من المقومات الجماعية التي يمكن أجمالها فيما يلي (اللوزي، 2002، ص 232):

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة بحيث تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في جماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماسة لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجمعي: أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات. (اللوزي، 2002، ص 334)

## 1-2 تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهناك دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت على الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي (إلياس، 2013، ص 179):

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء



- وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهي:
- ضرورة خلق مناخ تنظيمي يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع بها.
  - ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين. (إلياس، 2013، ص180)
  - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل. - الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
  - ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
  - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
  - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
  - الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من قبل الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي للسلوك الأفراد داخل المؤسسة (إلياس، 2013، ص180).

## 2تأثير ثقافة المؤسسة على المؤسسة

نجد أن الثقافة المؤسسة تؤثر على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة (ثقافة المنظمة) تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في صناعة الأهداف، كما تؤثر على الاستراتيجيات التنظيمية فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة متداخلة تبادلية وكل منها تؤثر في الأخرى بدرجة ما وكان من الصعب تحديد أي منها أكثر تأثيرا على الأخرى ، ونجدها تؤثر على عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة ، ونلمس تأسيها على كفاءة التنظيم وفعالته عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للقيم ويمكن أن يكون التأثير ايجابيا إذا كان النمط السلوكي للعاملين

موجها نحو أهداف المنظمة وقد يكون سلبيا إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف ،كما تؤثر على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الراسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما انه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة، وتساعد على تكوين هوية المنظمة فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية ،وتدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على الاستقرار والنمو(الصادق, وآخرون، 2018،ص-67 (68).

### 3- عناصر ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

إن ثقافة المؤسسة بمكوناتها المعنوية وسلوكية والمادية تترك بصمتها على المؤسسة وتكسيها ميزة خاصة بها. ويمكن اعتبار ثقافة المؤسسة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، فهي تمثل القدرة على تكامل الأنشطة التي يقوم بتجسيدها أفراد والإدارة المؤسسة وفيما يلي نذكر تأثير بعض المحددات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في المؤسسة.

**1- الثقة:** هي "استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم" وفي تعريف آخر الثقة هي "الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وفقا لمتطلباتها"، وللوصول للثقة التنظيمية لابد من شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المؤسسة وبينهم وبين المؤسسة. والثقة التنظيمية دائما تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين، فكلما كان جو العمل قائم على الصدق والصراحة بين الموظفين والإدارة كلما أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي صحي. وأشارت دراسة إلى أن المؤسسات تعمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال توفير معلومات سليمة ودقيقة تتميز بالشفافية للعاملين، وكذلك ممارسة سياسات تنظيمية عادلة في التعامل مع العاملين وخصوصا في التقييم والترقية وتوزيع الفرص(شاوش و آخرون ، 2021، ص 218).

أبعاد الثقة التنظيمية: معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قد قسمتها إلى ثلاثة أبعاد هي :

أ- الثقة بالمشرفين: تشير إلى تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا لعلاقات متبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.(شاوش و أخرون ، 2021، ص2008)

ب- الثقة في زملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

ج- الثقة بإدارة المنظمة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن:

- الثقة من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل.
- التنظيم يعتمد كلية على قدرة مجموعات العمل وانسجامها.
- المنظمات الحديثة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وكذا شمولية الفكر والجهد لحل المشاكل.

وبالتالي لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة.

يرى بورتر Porter أن العاملين في المؤسسات ذات الثقة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام لدى المؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد أداء العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة تعود عليها(وأخرون، 2009، ص 332).

2-الشعور بالمسؤولية: المسؤولية حال أو صفة مَنْ يُسأل عن أمرٍ تقع عليه تبعته. يقال: «أنا بريء من مسؤولية هذا العمل». وتطلق أخلاقياً على: «التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً». وتطلق قانوناً على: «الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً لقانون»

وقيل: المسؤولية حالة يكون فيها الإنسان صالحاً للمؤاخذه على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة(https://ar.m.wikipedia.org/wiki/, 2022).

كما أثبت الباحث كاظم محمود الفريجات وآخرون قد لخصوا بعض العلاقات بين ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي فيما يلي:

أفراد المؤسسة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بتوحد.

3-الرؤية المشتركة: الالتزام الجماعي، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي، مما تعزز استقرار النظام، فثقافة المؤسسة تساعد على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، تساعد ثقافة المؤسسة على تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر المعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. إن الرؤية هي جسر تربط رسالة المنظمة باستراتيجياتها وسياساتها وخططها، وبدون هذا الجسر يجد المدير أو العامل أن هناك فجوة لا يستطيع أن يعبرها، إن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تفكير منطقي منظم يعبر عن مفهوم آخر حتى تتكامل عملية التخطيط الاستراتيجي تحققها لأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها(العطية، 2003، ص59)

أبعادها:

### 1-الرؤية تحدد مسار المنظمة:

تؤدي جهود وضع تشكيل الرؤية إلى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية، كما أنها تقلل إمكانية الفشل في تحقيق الرؤية. كما أن الرؤية تلعب دور (الترموستات)، الذي يحفظ توازن المنظمة، فإذا قلت الجهود فإن الرؤية تعيد شحنها وتوجيهها إلى المسار السليم.

## 2- الرؤية تدفع وتحفز:

إن قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكنه أن يلهب حماسهم ويحفزهم على الأداء السليم المؤدي إلى تحقيق الرؤية، كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في إثارة خيال العاملين في إنهم يملكون منظماتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء أفضل.

## 3- الرؤية تشجع على المبادرة:

إن وجود رؤية ماثلة أمام العاملين يمكن أن يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة، يمكنها أن تساعد على تحقيق الرؤية. بل يتعدى ذلك إلى تشجيع الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين وتقديم أفكار جيدة للمنظمة

## 4- الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل:

أصبح من سمات العصر وجود تغييرات مستمرة في عناصر بيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموردين، ويجب أن تتحلى المنظمة بقدرة على السيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجية البيئية. (العطية، 2003، ص 60)

أما الباحثة العربية "حمدوي وسيلة" فقد ركزت على أن ثقافة المؤسسة تساهم بصفة مباشرة في تحقيق - الأداء المؤسسة من خلال عملية التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية (ماري، 2004، ص 46):

- ✓ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- ✓ تسيير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة.
- ✓ الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمؤسسة.
- ✓ المساعدة على الاستقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب.
- ✓ الإسهال في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام، والاحترام والرفاهية.

4-المعايير الثقافية

تختلف الآراء حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية: مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية. طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحدي الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع(العميان س.، 2004، صفحة 317).

التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم. أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع

1-أنماط السلطة:إن السلطة المركزية توجي بالتصلب وعلم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2-أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص، وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك يعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

3-أنماط الثواب والعقاب:إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب

ويرى روبينز أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي(العميان س.، 2004، ص 317):

- 1- المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- 3- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم مؤازرة لمرؤوسيهـم.

على الموظفين

- 6- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر الإشراف وضبط سلوكهم.
- 7- الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

9- التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

10- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

دراسة التي أجراها Peters & Waterman حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء فقد كشفت أن هناك علاقة بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة: فإن ثقافة تنظيمية قوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الدراسة المرتفعة، حيث أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفرقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس (Daniel, 1991, p. 98).

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، (M. Byles, 1987)، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية (Kotter and Heskett, 1992, p. 95).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة - وداعية - الاستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل (Pringle, 1988, p. 154).

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيمة ومعايرة وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية (M. Byles, 1987, p. 75).

## 5- التعامل الإداري:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزوا يصنفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً (قصير ، 2017-2016، ص31).

كما أثبت" كاظم محمود الفريجات وآخرون" أن رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المؤسسة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك لدى العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لنجاحها وتميزها أو يفعلون عكس ذلك أصالة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين بها تتمثل فيما يلي (وآخرون، 2009، ص267):

تعتبر ثقافة المؤسسة شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكهم فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة "الغراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة، لأنها تشبع حاجات العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصبحون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية والارتقاء إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.



## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجراؤها في المجال موضوع الدراسة و تليه عرض لبعض الدراسات

## أولاً: دراسات باللغة العربية

**الدراسة الأولى:** دراسة أمجد محمد عبد الله 2014 في الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية (مقالة علمية)

يهدف الباحث من خلال دراسة إلى التعرف على أثر الثقافة المؤسسية على أداء للعاملين في جامعة التنمية البشرية. استخدم الباحث في بحثه على أداة الاستبيان حيث تم توزيع عدد 65 استبانة لإفراد العينة. والتي تم جمعها وتحليلها باستخدام برامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية والأداء المؤسسية وكذلك الشعور بالمسؤولية والرؤية المشتركة والمعايير الثقافية والممارسات الإدارية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات الخمسة .

**الدراسة الثانية:** دراسة خير الدين 2015 بعنوان دورثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB) بسكرة (دكتوراه)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل، طبقت عليها أداة الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ❖ إن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح الثقافة المؤسسة 3.246، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254.
- ❖ إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح الأداء الموارد البشرية 3.819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.033.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة فاطمة الزهراء مهديد 2016 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوغيريج (دكتوراه)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهم، وأثر تلك الثقافة على فاعلية صنع القرار، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية، من خلال تصميم استمارة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات والبالغ عددهم 257، وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 148 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المشاركة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، روح المخاطرة والقيم الأخلاقية على أبعاد فاعلية صنع القرار (جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار وسهولة تنفيذ القرار)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الخبرة والمؤهل العلمي، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار يتكون من 9 متغيرات أساسية.

**الدراسة الرابعة:** دراسة قصير أحمد بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة بولاية الجلفة (ماجستير)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في الشركة المبحوثة، وذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية و هي القيم التنظيمية، تمكين العاملين الاتجاهات التنظيمية، العمل الجماعي، التعلم التنظيمي و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة بولاية الجلفة.

رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بشركة صناعة الأنابيب، إلا أن هناك أداء جيد نسبي في الثقافة التنظيمية المكتسبة للأفراد العاملين، مما يفسر مساهمة أبعاد الثقافة في تبني وتمير نظام الإدارة البيئية وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

وقد تحددت مشكلة البحث في المدى الذي تؤثر به الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وفي سبيل تحقيق هدف البحث والإجابة على التساؤلات الفرعية، طبق هذا البحث على المجتمع المكون من 100 فرد، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وعولجت البيانات باستعمال برنامج التحليل

الإحصائي spss على الحاسوب. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية مما عزز وأكد الفرضيات.

**الدراسة الخامسة:** دراسة محمد الصادق عمر محمد نور 2018: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني (دكتوراه)

تناولت هذه الدراسة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ومحاولة من الباحث سد الفجوة التطبيقية في هذا الموضوع وفي بيئة الأعمال السودانية، سد الفجوة الأكاديمية من حيث العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

اعتمد الباحث في دراسة على النهج الاستنباطي في دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي. تصميم استبانة ثم تحليلها وفق مقياس ليكارت الخماسي توصل الباحث للعديد من النتائج:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني.
- هناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن القطاع المصرفي والسوداني.
- السياسات والإجراءات المتبعة في القطاع المصرفي واضحة ومحددة. تساهم في توفير مناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية.
- هناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل.
- هناك روح الاندماج سائدة بين العاملين.
- هناك معايير أخلاقية في العمل وقيم أساسية واضحة ومتناسقة.

**الدراسة السادسة:** دراسة نعمات بشير محمود صالح 2021 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات الحكومية دراسة حالة ديوان الضرائب السودان (ماجستير)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي، منهجية البحث تم الاعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في المراجع والدراسات السابقة، بينما جمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان حيث تم توزيع عدد (64) استبانة لأفراد العينة والتي تم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم عمل التحليل الوصفي للبيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية والأعراف التنظيمية وأداء العاملين. قدم البحث عددا من التوصيات أهمها: إتاحة فرصة أكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم، العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين بهدف رفع الأداء، المحافظة على تماسك الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تعزيز القيم والأعراف والمعتقدات.

## ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

### الدراسة الأولى:

دراسة

(saimashafiq&mashalahmed) 2014 بعنوان:

the impact of organizational culture on organizational performance :a case study of telecomsector.

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء التنظيمي وتمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات الاتصالات في Bahawalpur ولغرض هذه الدراسة تم توزيع 22 استبانة على المشاركين في البحث ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS الإحصائي ولخصت الدراسات بمجموعة من النتائج أهمها : توافق معايير وقيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة .كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال .شركات الاتصالات تمهل إلى جماعة في العمل لأن العمال يكونون أكثر أرباحا في فرق العمل وأكثر انسجا .تشجيع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال تكنولوجيا.

### الدراسة الثانية:

دراسة

(Gulsumbastug ,AdemPala, ,Mehmet Kumartasli, ILkerGunel, Mehdi Duyan(2016) بعنوان:

Investigation of the Relationship Between Organizational trust and Organizational commitment

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .وتتمثل عينة الدراسة في 176 من العاملين في مجال الرياضة،مديرية الشباب مقاطعة تركيا فأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:وجود أن الالتزام العاطفي لدى الموظفين الذكور أكثر من الالتزام للموظفات .أثرت ثقة المشاركين في المدير المشرف بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري .كما تم تحديد أن ثقة المشاركين في زملائهم ومنظماتهم أثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري الالتزام بقيمة وأهداف المنظمة تم الاستنتاج أن الثقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي في العاملين الرياضيين .تلعب الثقة بين المنظمات دورا هاما في الأنشطة والفترات التنظيمية مثل :تطوير السلوك التعاوني ،تقييم الأداء ،تحديد الهدف،القيادة .تشكيل روح القيادة والفرق ،والالتزام التنظيمي ،والمساهمة في إرضاء الموظف.

### الدراسة الثالثة

دراسة (walidelleithy 2017 بعنوان: performance Organizational culture and Organizational) جاءت هذه الدراسة لتشخيص ووصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي والشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري ولغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية 384 موظف من 14 شركة 10 محلية و4 متعددة الجنسيات وتوزيع الاستبيان على العينة ومعالجتها باستعمال برنامج SPSS وتحليلها وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة باللغة والرموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى. قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات. توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصرفي.

#### الدراسة الرابعة

دراسة (bekhadakouider 2019 بعنوان

LacultureDentreprise,cimpetencesManageriales et conduite du changement.

الهدف من هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة الموجودة بين ثقافة المؤسسة ومهاراتها ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارية لكبار المديرين التنفيذيين، أدوارهم في القيادة التغيير وقد تم الوصول إلى مجموعة من نتائج أهمها: البناء المشترك للتغيير دور الموظفين في بناء المشترك، إعطاء أهمية كبيرة للمشاركة في المشاريع إدارة التغيير، المهارات الإدارية في التفاعل مع الثقافة المؤسسة، دور أساسي للقيادة التغيير الثقافة عامل مهم يجب مراعاته في هذا السياق التغيير.

#### الدراسة الخامسة

دراسة (Fahkri laissaoui 2020 بعنوان:

Limpact de la culture sur les dynamiques Entrepreneuriales:Application au cas d'une Banque Tunisienne.

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة على الديناميكيات ريادة الأعمال: تطبيق على حالة البنك التونسي الهدف الرئيسي منها: معالجة آثار الثقافة على أداء البنوك وهذا من خلال اختيارنا الإشكالية هي الدافع وراء سببين أساسيين: الأهمية متزايدة لمفهوم ثقافة الشركات كمحدد جديد للأداء المصرفي بالإضافة إلى المحددات التقليدية مثل رأس مال والعمل، المعلومات والتقدم التقني... الخ. الندرة النسبية للدراسات السابقة المماثلة للسياق التونسي. تعزيز المؤسسات المالية لثقافة داخل المنظمات عندما تصبح أكثر كفاءة. من خلال استبيان الموجه لموظفي البنك التونسي أظهرت النتائج أهمها: استثمار البنك في بناء ثقافة نموذجية. توحيد الموظفين حول أداء المصرفي. احترام الوقت، المشاركة أكثر من أي وقت مضى.

ثالثاً: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

بعد استعراضنا لدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

1: أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والحالية

تكمن أوجه التشابه في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدمت المنهج الوصفي في الإطار النظري كما تم الاعتماد على برنامج SPSS

2- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2019 - 2020 - 2021	تمت الدراسة في ولاية سعيدة في سنة 2021 - 2022	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل أو أكثر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 40 عاملاً في كلا المؤسستين (المواد الكاشطة ، الماء المعدني سعيدة )	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها المشاركة، جودة المعلومات .....	هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في المؤسستين	من حيث المتغيرات
أجريت الدراسة في عدة قطاعات	أجريت الدراسة في قطاع إنتاجي اقتصادي	من حيث القطاع المستهدف

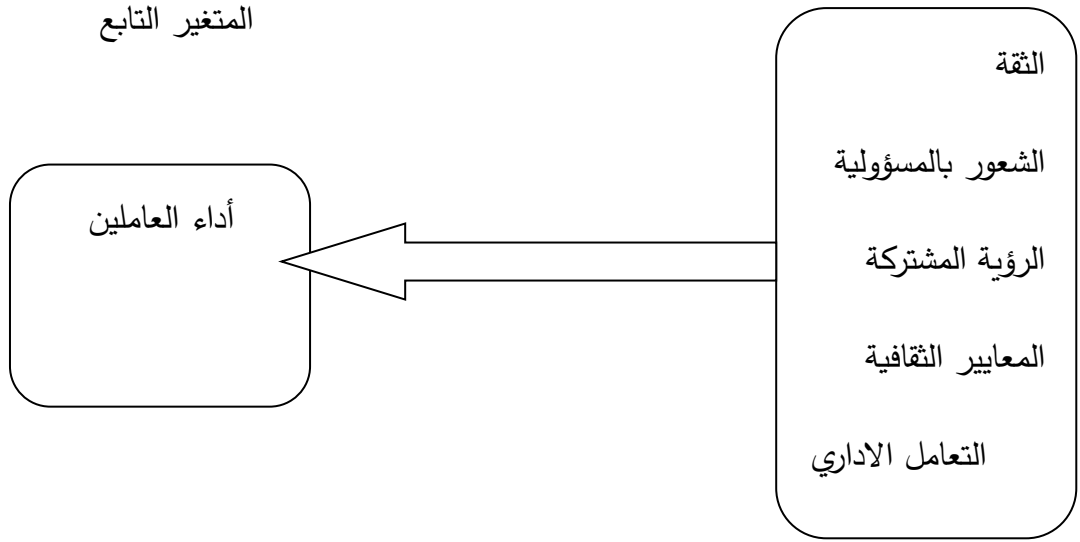
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات السابقة

رابعاً: نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري و الدراسات السابقة تم صياغة النموذج التالي :

الشكل رقم : (08) يمثل الشكل نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث

المتغير المستقل



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على أسئلة و متغيرات الدراسة

## خلاصة الفصل الأول

على ضوء ما قدمناه نستنتج أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم ' فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها .

في حين يعبر الأداء العاملين على كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، يعبر عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين وكما أنه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال، ويمكن تقييم هذا الأداء.

أما العلاقة التي تربط بين ثقافة المؤسسة و أداء العاملين تكمن في أبعاد ثقافة المؤسسة و المتمثلة في الثقة، الرؤية المشتركة ، الشعور بالمسؤولية ، المعايير الثقافية ،التعامل الإداري ، ونجد أن الثقافة المؤسسة تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية وكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى وهذا راجع لعدة عوامل المؤثرة عليها وطبيعة عمالها.



الفصل الثاني: الجانب

التطبيقي

### تمهيد

يتناول هذا الفصل مبحثين , المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات الذي يتضمن محورين الأول يتناول عينة الدراسة (وحدة المعاينة)، أما المحور الثاني يتناول طبيعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص فرضياتها. أما المبحث الثاني يتضمن محورين الأول يتناول عرض بشكل منتظم ومتسلسل للنتائج المتحصل عليها المحور الثاني فيتمثل في تفسير وتحليل النتائج وربطها بالفرضيات ومقارنتها ثم التوصل إلى الاستنتاجات.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

### 1- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مؤسستين الأولى مؤسسة الماء المعدني سعيدة ، و الثانية مؤسسة المواد الكاشطة في ولاية سعيدة بغرض عمل دراسة مقارنة بين المؤسستين من حيث أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين ، حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية بحجم 100 عامل كعدد إجمالي بين المؤسستين وكانت موزعة بالتوازي (50) استبانة على كل مؤسسة.

عدد الاستبانات المسترجعة 40 استبانة في المؤسسة الماء المعدني، و 40 استبانة في المؤسسة المواد الكاشطة.

أولاسوف نتطرق لتعريف كلا المؤسستين بتوضيح المقر ، قيمة رأس المال الاجتماعي، أبرز أنشطتها.

### 2: تعريف مؤسسة ABRAS:

تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من الأصل ENAVA لما سبق ذكره ،تقع في ولاية سعيدة بالمنطقة الصناعية طريق الرياحية ،لها رأس مال يقدر ب: 174500000 دج و طاقة انتاجية تعادل 1230 طن/سنة ،توظف حوالي 99 عامل وتقوم المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارهم للإعطاء العائد الايجابي .

تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف انحاء الوطن من بينها :عنابة ،حاسي مسعود ،رويبة ،وهران ،تيارت ....الخ.

تسعى مؤسسة ABRAS كأى مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية واحتلال مكانة مهمة في السوق.

ونذكر من أهدافها :

- 1- السيطرة على السوق من خلال تنويع المنتوجات .
- 2- تحقيق الأرباح.
- 3- السمعة والمكانة الاقتصادية في السوق.
- 4- فتح أبواب لعمليات الشراكة في الميادين الاستراتيجية .

### 3-تعريف مؤسسة الماء معدني سعيدة: هي وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت

تسمية "سعيدة" انشأت هذه الوحدة سنة 1967 م منذ أن كانت مؤسسة عمومية الى ان التحقت بمجمع "ياسى "

سعيدة الجزائر التي ضمنت الاستمرارية بفضل طاقتها و طبيعة المواد, مشروب **Cassera** بينهم مشروب **Cds** المؤسسة بحيث تنتج مشروبات غازية بالمصنع في الوحدة.

هذا النشاط يرتبط بالمركب الصناعي للماء المعدني و المشروبات المختلفة هذا المركب يحتوي على مجموعة صناعات اضافة الى مخازن و بيانات أخرى **Orangina** بالإضافة اجتماعية و تقنية .

التسمية القانونية للمؤسسة: هي م. ش. و. ذ. م. م. ماء المعدني سعيدة و هي تسمية قانونية و شكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة يتمثل راس مالها في 1369.000.000 دج و يتمثل نشاطها في انتاج المياه و المشروبات المختلفة غير الكحولية .

كانت تسمى المؤسسة المياه المعدنية سعيدة "عمومية" وفي سنة 2008 أصبحت تسمى المؤسسة الماء المعدني سعيدة **EMISS**. مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية سعيدة.

#### 4- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في أداتين و المتمثلتين في الاستبانة و المقابلة :

أ- **الاستبانة**: تم تصميمها من قبل الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع إذ تتكون الاستبانة من جزأين :

**الجزء الأول**: يتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالمجيب و تتضمن ما يلي :النوع-الفئة العمرية - المستوى التعليمي-سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني**: خاص بالعبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة هي مكونة من 33 عبارة مقسمة على بعدين:

**البعد الأول**: بعد ثقافة المؤسسة يقسم الى خمسة متغيرات و هي:

**الثقة**: و تم قياسها من خلال العبارات 1 الى 5 .

**الشعور بالمسؤولية**: تم قياسه من خلال العبارات من 6 الى 10 .

**الرؤية المشتركة**: تم قياسها من خلال العبارات من 11 الى 15 .

**المعايير الثقافية** : تم قياسها من خلال العبارات من 16 الى 20.

**التعامل الإداري**: تم قياسه من خلال العبارات من 21 الى 25.

**البعد الثاني** : بعد أداء العاملين تم قياسه من خلال العبارات 26 الى 33.

ب-المقابلة: قامت الطالبة بإجراء مجموعة من المقابلات مع مديري مؤسستين عينة الدراسة ,كذلك عمال الإداريين ورؤساء الأقسام وتمحورت المقابلة في أسئلة تخص كل من ثقافة المؤسسة و أداء العاملين للاستفادة منها في تفسير النتائج المحصل عليها.

## 5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي و الاستدلالي , كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. v .26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها و ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1-التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.

2-معامل ألفاكرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية .

4-الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور متوسطها الحسابي , و الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من العبارات الى جانب المحاور , فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (اذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح (بولومة ، 2013\_2014، ص 52).

5-اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) و ذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

6-اختبار الانحدار المتعدد للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

7-معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

8\_ تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق , بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ثقافة المؤسسة وأداء العاملين و كذا خصائص المستجوبين الآتية :النوع ,الفئة العمرية, المستوى التعليمي , سنوات الخبرة .

9-الوزن النسبي(الأهمية النسبية ) و الذي تم تحديده وفق مقياس الاتي :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل -الحد الأدنى للبدل )/عدد المستويات .

طول الفئة =  $0.8 = 5 / (1 - 5)$  . و بذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (02):الأوزان النسبية (الأهمية النسبية)

الاتجاه	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر : (خراف ، 2016-2017، ص 134)

أولاً:دراسة تطبيقية لمؤسسة المواد الكاشطة

### 1-دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5.والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (03): معاملات ثبات الأداة

الصدق	معامل الثبات Alpha deCronbach	عدد العبارات	المتغيرات
0.863	0.744	5	الثقة
0.953	0.908	5	الشعور بالمسؤولية
0.884	0.781	5	الرؤية المشتركة
0.878	0.771	5	المعايير الثقافية
0.801	0.603	5	التعامل الإداري
0.790	0.624	8	أداء العاملين
0.957	0.916	33	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة و تعكس ثبات الاستبانة ،كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.916 و هي مرتفعة، و هذا ما يعزز وجود ثبات و صدق في أداة الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

1- اختبار الفرضيات:

1-1 تحليل خصائص البيانات الديموغرافية

سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل خصائص البيانات الديموغرافية بما فيها توزيع عينة الدراسة حسب متغير (النوع , المستوى التعليمي , سنوات الخبرة ). كما سنتناول تحليل اجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "ثقافة المؤسسة" وذلك من خلال تحليل ابعادها التي تضم الثقة ,الشعور بالمسؤولية , الرؤية المشتركة المعايير الثقافية ,التعامل الاداري .كذلك نفس تحليل اجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع "داء العاملين" و اخيرا سنتطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة ,و الخروج بالنتائج النهائية و مناقشتها.

جدول رقم(04): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	31	77.5%
	أنثى	9	22.5%
الفئة العمرية	من 18 إلى 30	7	17.5%
	من 31 إلى 50	30	75.0%
	أكثر من 50	3	7.5%
المستوى التعليمي	ثانوي	18	45.0%
	جامعي	18	45.0%
	دراسات عليا	4	10.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	17.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	17	42.5%
	أكثر من 10 سنوات	16	40.0%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26



**النوع:** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدد الذكور (31) أي ما نسبته 77.5% من عينة الدراسة ، وأن عدد الإناث بلغ (9) أي ما نسبته 17.5% .

**الفئة العمرية:** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الفئة العمرية من 18 إلى 30 عددها 7 بنسبة 17.5% من عينة الدراسة وأن الفئة العمرية من 31 إلى 50 عددها 30 بنسبة 75.0% من عينة الدراسة وأن الفئة العمرية أكثر من 50 عددها 3 بنسبة 7.5% مما يلاحظ أن أكثر فئة عاملة في هذه المؤسسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة .

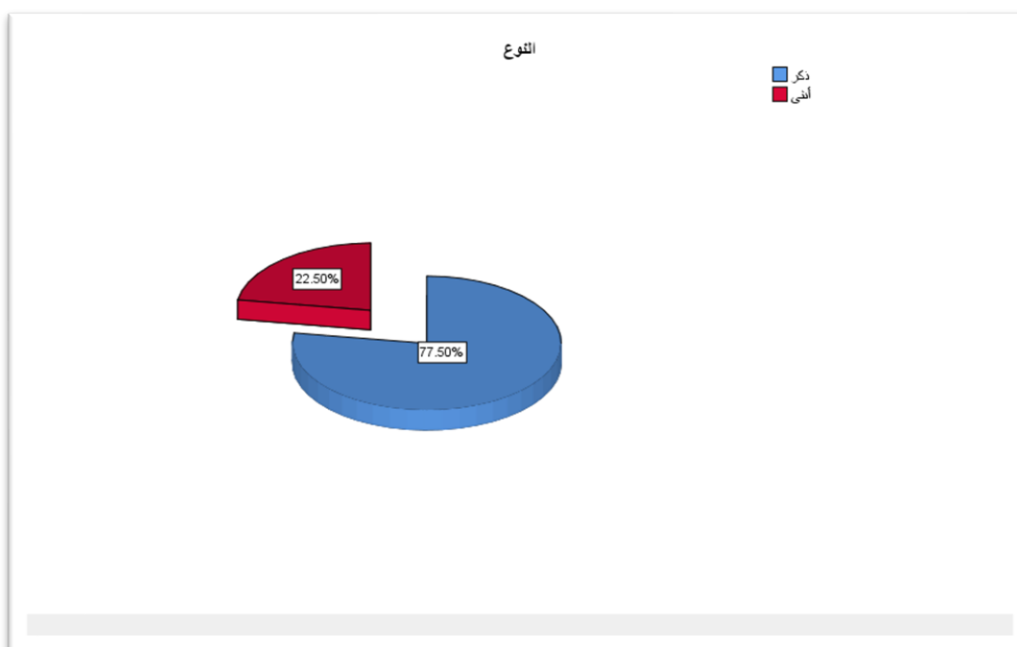
**المستوى التعليمي:** من خلال الجدول نلاحظ أن فئة ثانوي وجامعي قدرت بـ 18 وحدة بنسبة 45% وفئة دراسات عليا عددهم 4 ونسبتهم 10% مما يدل أن نسبة مشاركة الثانوي والجامعي كبيرة جدا مقارنة بالفئات الأخرى .

**سنوات الخبرة:** فيما يتعلق بسنوات الخبرة لاحظنا أن 42.5% من عينة الدراسة لهم خبرة تتراوح

ما بين 5 إلى 10 سنوات في مجال العمل في حين أن ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات و 17.5% تقل خبرتهم عن 5 سنوات .

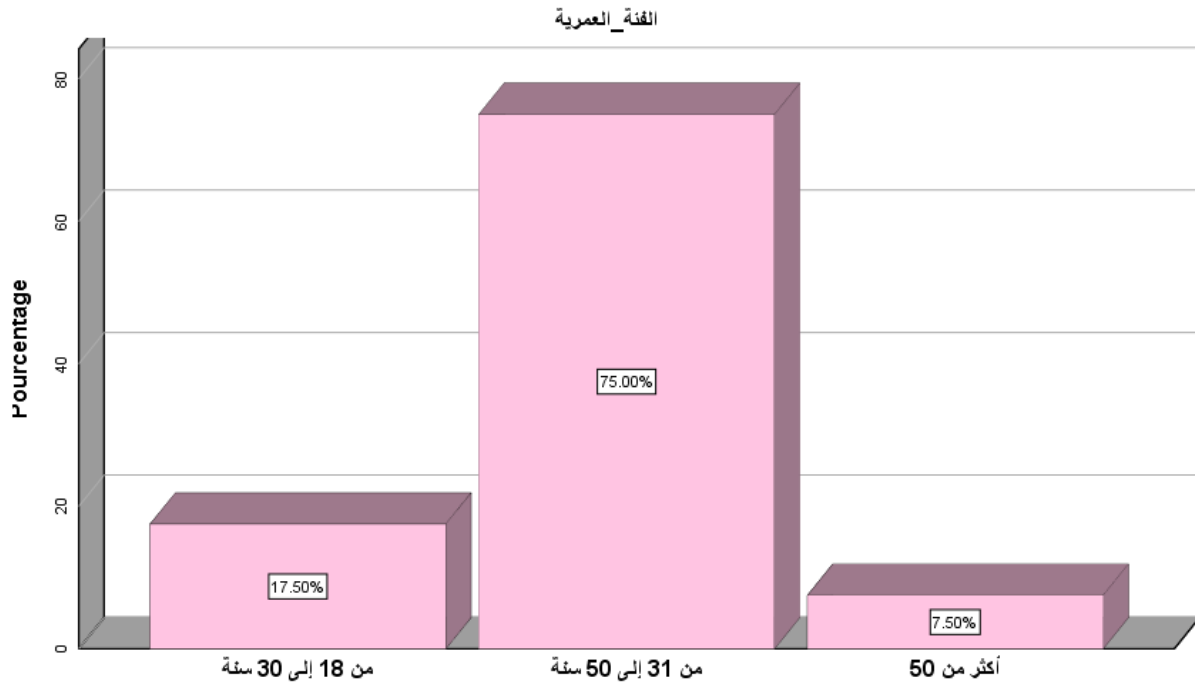
ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا و شاملة من خلال الأشكال الموالية :

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم(10):توزيع افراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية



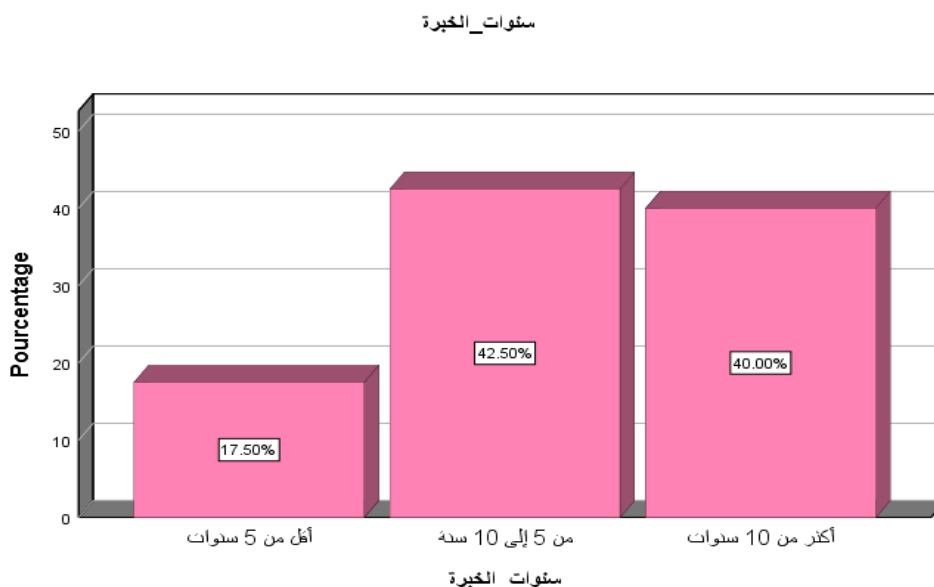
المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم (12): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

## 1-2 معرفة اتجاه اجابات أفراد العينة:

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل الاحصائي للبيانات وفق المقاييس الاحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة و العناصر الفرعية لكل متغير ، وذلك بهدف الاجابة على الاسئلة الدراسة.

جدول رقم (05): الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ( المتغير المستقل :ثقافة المؤسسة)

رقم العبارة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
<b>الثقة</b>				
1	تسود الثقة المتبادلة العلاقات والإدارة والعاملين	2.70	1.324	محايد
2	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين	3.10	1.172	محايد
3	يعمل العامل واثقا بنفسه دون خوف من فقدان وظيفته	2.93	1.185	محايد
4	يشعر العامل انه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة	2.40	0.928	موافق
5	يستخدم العاملون قدراتهم في انجاز العمل	3.38	1.079	محايد
	الشعور بالمسؤولية			

1	يشعر العاملین بالمسؤولية لتطوير العمل	3.18	1.318	محايد
2	يقوم العاملین بأعمالهم بفعالية	3.08	1.267	محايد
3	يسود روح التعاون و الصداقة بين العاملین	3.05	1.280	محايد
4	يتبادل العاملون بينهم المعلومات الضرورية لعملهم	3.28	1.062	محايد
5	المعاملون يبذلون أقصى جهدهم للنجاح في أعمالهم	3.33	1.095	محايد
<b>الرؤية المشتركة</b>				
1	لدى العاملین رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه	3.58	0.874	غير موافق
2	لدى العاملین أهداف مشتركة	3.15	1.001	محايد
3	يسمح للعاملین بأبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم	3.18	1.059	محايد
4	يتم عمل اجتماعات دورية لطرح آراء العاملین نحو العمل	2.42	0.259	محايد
5	يسود فهم مشترك بين العاملین لتطوير المؤسسة	2.90	1.150	محايد
<b>المعايير الثقافية</b>				
1	العامل منفتح على أفكار و المعارف الجديدة	3.05	1.176	محايد
2	يقبل العامل انتقادات الآخرين له	3.18	0.903	محايد
3	يتم التسامح مع الأخطاء غير المقصودة	3.55	0.959	محايد
4	يسمح للعاملین استخدام فهمه وقناعاته الشخصية في طريقة تنفيذ العمل	2.85	1.369	محايد
5	الرؤية الواضحة في العمل يشجع العاملین لخدمة مستقبل المؤسسة	3.83	1.114	غير موافق
<b>التعامل الإداري</b>				
1	يتم الاطلاع كافة العاملین على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل	3.13	1.067	محايد

2	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة	3.03	1.209	محايد
3	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين	2.53	0.877	موافق
4	تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب	2.70	1.067	محايد
5	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة	2.82	1.357	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

### 1-3 تحليل إجابات آراء حول ثقافة المؤسسة

يظهر الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة المؤسسة و أبعادها و المتمثلة في الثقة، الشعور بالمسؤولية الرؤية المشتركة، المعايير ثقافية، التعامل الإداري .

**الثقة:** تشير النتائج أن الأهمية النسبية لبعد ثقافة المؤسسة و المتمثل في الثقة حيث تضم (5) عبارات و جاءت العبارات كلها "محايدة" من خلال إجابات أفراد العينة اتضح أن بعد الثقة غير موجود بين العمال و الإدارة وهي غير متبادلة بينهما، بالإضافة الى انعدامها بين العمال، كما ان العامل يعمل في مخاوف من فقدان وظيفته مما يؤكد على صرامة قوانين المؤسسة، وكذلك يبقى العامل يعمل دون استخدام قدراته في العمل . على عكس عبارة "يشعر العامل أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة" جاءت أهمية النسبية "موافق" هذا ما يدل على أن شعور العمال المؤسسة للحصول على حقوق دون مطالبة منخفض.

**الشعور بالمسؤولية:** من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن كل العبارات الشعور بالمسؤولية "محايدة" و هذا ما يدل على أن غياب روح التعاون و الصداقة بين العمال، غياب تبادل المعلومات بينهم مما يؤكد غياب الثقة و فعالية أعمالهم، غياب قدراتهم من أجل تطوير و نجاح في أعمالهم . وهذا ما يضيف لنا أنه يوجد مشاكل بين العمال يقصي لنا الثقة والتعاون والصداقة.

**الرؤية المشتركة:** من خلال الجدول السابق لإجابات عمال عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسة، يتبين أن عبارة "لدى العمال رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه" جاءت غير موافق" هذا ما يؤكد على أن العلاقة بين العمال تنعدم فيهم روح المشاركة و التعاون وهذا راجع لعدم وجود اجتماعات دورية لطرح آرائهم حول مشاركتهم في اتخاذ القرار لتحسين لأداء المؤسسة، كذلك

ينطبق على باقي العبارات الأخرى جاءت بأهمية نسبية "محايد" مما يضيف لنا غياب أهداف المشتركة بين العمال , غياب لغة الحوار بين العمال و الإدارة , غياب روح الفهم المشترك لتطوير هذه المؤسسة .

### المعايير الثقافية

من خلال الجدول نلاحظ أن كل عبارات المعايير الثقافية "محايدة " و هذا ما يثبت غياب الانفتاح على المعارف و الأفكار الجديدة , غياب روح الانتقاد الآخرين , غياب القناعة الشخصية للعامل في انجاز الوظيفة , غياب التكامل بين العمال مما يؤكد أنه يمنع منعاً باتاً التسامح مع الأخطاء غير المقصودة و هذا راجع لصرامة قوانين المؤسسة اتجاه عمالها و كذلك اهتمامها بالإنتاج فقط .

**التعامل الإداري :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عمال عينة الدراسة نحو التعامل الإداري كأبعاد الثقافة المؤسسة "محايدة" بالنسبة لاطلاع على كافة العاملين على القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و هذا ما يؤكد لنا أن العمال على اطلاع ضعيف بالقوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و بحاجة الى مراجعة بصفة دورية من قبل إدارة المؤسسة. بحيث جاءت العبارة "تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب " جاءت بأهمية النسبية " موافق " و هذا ما تهتم به المؤسسة من أجل تطوير عمالها و تدريبهم و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة .

### الجدول رقم (06): الأهمية النسبية ( لمتغير التابع أداء العاملين)

رقم العبارة	المتغير	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>أداء العاملين</b>				
1	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى أدائك	3.00	1.340	محايد
2	يتسم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملك بالعدالة	2.65	0.864	محايد
3	تعمل لساعات إضافية في حالة وجود عمل مكثف	3.58	0.903	موافق
4	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال	2.48	1.132	موافق
5	نظام تقييم الاداء المتبع في المؤسسة عادل و مرضي	2.40	1.172	موافق
6	نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء	2.95	0.985	محايد

7	الالتزام واحترام قيم الوقت يساهم في رفع مستوى الأداء	3.25	1.149	محايد
8	لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك	3.65	0.948	غير موافق

المصدر: من إعداد طالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين و عباراته (8) فكانت إجابات أفراد العينة " للإشراف المباشر و المتابعة من قبل الرؤساء تؤدي الى تحسين أدائك " و "يتسم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملك " و نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء" و "الالتزام واحترام قيم الوقت يساهم في رفع مستوى الأداء" محايدة "وهذا اتضح لنا أن المتابعة المستمرة والمراقبة, الإشراف المباشر, نظام العقوبات و الجزاءات من طرف الإدارة والالتزام بمواقيت العمل لا يساهم في تحسن مستوى الأداء,مما يؤكد على أن توزيع العمل بين العاملين يفتقر للعدالة و المساواة بينهم و هذا راجع لقوانين المؤسسة. كما أن "تعمل لساعات إضافية في حالة وجود عمل مكثف" و "ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال" و"نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة عادل و مرضي "

"موافق" مما يضيفي لنا أن هدف المؤسسة الإنتاج فقط دون الاهتمام بعمالها و كذلك عبارة "لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك" غير موافق " مما يثبت صرامة قوانين المؤسسة المشددة , تهدد العمال بفقدان وظائفهم .

## 2- اختبار الفرضيات

**2-1 اختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة:** وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد القيام بدراستها عن طريق اختبار كلوموغروف-سمنرnof لمعرفة هل بيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع الطبيعي الذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية تحصلنا على الجدول التالي:

H0:البيانات تتبع توزيع الطبيعي  
H1:البيانات لا تتبع توزيع الطبيعي

الجدول رقم: (07) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	
مستوى الدلالة	
إجمالي الاستمارة	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول (7) تحصلنا على قيمة المعنوية sig في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيم  $\alpha=5\%$  وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت  $P\text{-value} > 5\%$  نقبل الفرضية العدمية والعكس إذا كانت أصغر من  $5\%$

## 2-2 اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى للبيانات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى للنوع

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)

الجدول رقم (08) Test T: لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة SIG	قيمة (t)	أنثى		ذكر		محاوير الاستمارة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0,175	1,910	0,77686	3,4889	0,56867	2 ,8968	ثقافة المؤسسة
0,623	0,246	0,51074	3,4028	0,52639	2,8750	أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمتا مستوى الدلالة تساوي 0,63 و 0,175 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي محاور الدراسة والنوع أي يوجد تجانس بين الذكور والإناث.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى لمستوى التعليمي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليمي

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليمي

"وباستخدام مقارنة المتوسطات عن طريق تحليل التباين حصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (09):تحليل التباين (ANOVA) لمستوى التعليمي ومحاور الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	0.900	2	0.450	1.035	0.365
	داخل المجموعة	16.076	37	0.434		
	المجموع	16.975	39	-		
أداء العاملين	بين المجموعات	1.104	2	0.552	1.818	0.177
	داخل المجموعة	11.238	37	0.304		
	المجموع	12.342	39	-		

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة قدرتا بـ 0,365 و 0.177 وهي أكبر من 0,05 أي أنه نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي محاور الدراسة والمستوى التعليمي أي لا يوجد اختلاف في ثقافة المؤسسة و أداء العاملين .

ج-الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة .

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمستوى الخبرة

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمستوى الخبرة

وباستخدام مقارنة المتوسطات عن طريق تحليل التباين تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (10):تحليل التباين (ANOVA) لمستوى الخبرة ومحاور الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	2.612	2	1.306	3.364	0.045
	داخل المجموعة	14.364	37	0.388		
	المجموع	16.945	39			
أداء العاملين	بين المجموعات	1.173	2	0.587	1.943	0.020
	داخل المجموعة	11.169	37	0.302		
	المجموع	12.342	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة قدرت ب 0.045 و 0.020 هي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين متميزة تبعا لمتغير سنوات الخبرة هذا ما يشير أنه يمكن أن تكون هذه الفروق دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي بحيث نستطيع صياغة الفرضية التجانس التباين المجموعات على الشكل التالي:

H0: يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة

H1: لا يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة

و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(11):نتائج اختبار التجانس التباين في المجموعات عامل سنوات الخبرة.

المحاور	إختبار levene	درجة حرية dd1	درجة حرية dd2	مستوى الدلالة sig
ثقافة المؤسسة	1.515	2	37	0.223
أداء العاملين	1.016	2	37	0.372

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمتا مستوى المعنوية قدرت ب 0.372 و 0, 233 و 0, هما أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه سيتم استخدام اختبار LSD .

( Last differencesignificative ) أقل فرق معنوي الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (12): اختبار (LSD) لتحديد جهة الاختلاف حسب عامل مستوى الخبرة.

فروق المتوسطات	سنوات الخبرة (J)	سنوات الخبرة (I)	
-0.3866	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	ثقافة المؤسسة
-0.54821	أكثر من 10 سنوات		
0.3866	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
-0.50956*	أكثر من 10 سنوات		
0.54821	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.50956*	من 5 إلى 10 سنوات		
0.2941	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أداء العاملين
-0.32812	أكثر من 10 سنوات		
-0.02941	من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
-0.35754	أكثر من 10 سنوات		
0.32815	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.35754	أكثر من 10 سنوات		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V. 26

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، تبين أن هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطي الأفراد الذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ هذا الفرق (0.50956) وبين متوسطي الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات ترجع لصالح أكثر من 10 سنوات بقيمة

( 0.54821 ) بالتالي نقبل الفرضية الفرعية التي مفادها أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء العينة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى لسنوات الخبرة .

2-3 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الإداري) على أداء العاملين .

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم الاعتماد على معامل بيرسون و الجدول التالي يوضح نتائجه :

الجدول رقم(13):نتائج اختبار معامل بيرسون بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

المحتوى	الاحصاءات	القيمة
علاقة ثقافة المؤسسة مع أداء العاملين	معامل الارتباط	0,532**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل بيرسون بين المتغير المستقل ثقافة المؤسسة و المتغير التابع أداء

العاملين بلغ 0.532 ومستوى الدلالة ( 0.000 ) وهذا يشير الى أهمية ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين محل الدراسة. و بالتالي نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين.

ومنه سوف ندرس ارتباط كل متغير من بعد الثقافة المؤسسة (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الإداري) على حدة مع بعد أداء العاملين. والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (14): علاقة ارتباط بين متغيرات ثقافة المؤسسة مع الأداء العاملين

أداء العاملين	الارتباط	متغيرات بعد ثقافة المؤسسة
Sig	0.392*	الثقة
0.012	0.342*	الشعور بالمسؤولية

0.012	0.392*	الرؤية المشتركة
0.001	0.510**	المعايير الثقافية،
0.001	0.523**	التعامل الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

تشير معطيات الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات ثقافة المؤسسة وأداء العاملين تحت مستوى دلالة من قيمة P-value .

#### 2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات بعد ثقافة المؤسسة (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الاداري) و أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات المؤسسة و أداء العاملين  
 H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات المؤسسة وأداء العاملين

للاختبار فرضية التأثير قمنا باستعمال الانحدار المتعدد و الذي يقيس أثر ثقافة المؤسسة بمتغيرتها (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير القافية، التعامل الاداري) على تحسين أداء العاملين و النتائج المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): نتائج اختبار النموذج المتعدد (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة sig
انحدار	4.562	5	0.912	3.987	0.006
الخطأ	7.780	34	0.229	—	—
المجموع	12.342	39	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها في تحليل التباين للانحدار المتعدد نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.006$  وهي أقل من المستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اعتبار النموذج معنوي و بالتالي قبول الفرضية البديلة و التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الإداري) و أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ أن العلاقة بين بعد ثقافة المؤسسة و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة موجبة بحيث أن زيادة في شعور بالمسؤولية و كذا التعامل الاداري و تحسين في تطوير رؤية المشاركة يؤثر بشكل ايجابي في تحسين أداء العاملين أي أن متغيرات بعد الثقافة تفسر ما قيمته 37% من أداء العاملين ( $R^2=0.37$ ).

ويمكن توضيح شكل معاملات الانحدار في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

Sig	معاملات الممركزة		معاملات الغير ممركرة		
	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	Beta	
0.002	3.363	-	0.394	1.324	ثابت
0.698	0.0391	0.104	0.205	0.090	الثقة
0.716	-0.367	-0.089	0.132	-0.048	الشعور بالمسؤولية
0.612	0.512	0.091	0.128	0.065	الرؤية المشتركة
0.332	0.984	0.238	0.196	0.166	المعايير الثقافية
0.031	2.255	0.378	0.135	0.304	التعامل الاداري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نلاحظ أن قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات اذن نستنتج المتغيرات المستقلة (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية) لم يكن لها تأثير معنوي لنموذج الانحدار المتعدد في حين نجد أن هناك تأثير معنوي لمتغير التعامل الإداري ما قيمته 0.031. أقل من 0.05.

### 3- نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية وصبر آراء عينة الدراسة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في المؤسسة المواد الكاشطة توصلنا الى النتائج التالية:

- أغلب أفراد المجتمع المدروس هم الذكور والذين حددت نسبتهم ب 77.5%
- ارتفاع نسبة أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين (31الى 50) في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 75%.
- اعتماد المؤسسة على توظيف الفئة التي تمثل المستوى التعليمي ثانوي و جامعي بالإضافة الى تدني مشاركة الفئة الدراسات العليا بنسبة 10%.
- ارتفاع الفئة المستجوبة محل الدراسة التي لها سنوات الخبرة من (5الى 10سنوات) بسبة 42.5%.
- اتجاه إجابات الأفراد العينة المتمثلة في الأهمية النسبية لبعد ثقافة المؤسسة من خلال بعد الثقة "محايدة" باستثناء يشعر العامل أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة كانت بعبارة "موافق" , (الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية ) كانت بعبارة "محايد" التعامل الإداري معظمها "محايدة". أما أداء العاملين كانت بين "محايدة" و "موافق".

#### أ- نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى النوع .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة بحيث توصلنا الى أنه يوجد تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD .الذي بين لنا وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة.

#### ب-نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين من خلال معامل ارتباط بيرسون ما قيمته 53.2%.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بقيمة 34.2% , الشعور بالمسؤولية بقيمة 39.2% ,الرؤية المشتركة بقيمة 39.2% , المعايير الثقافية بقيمة 51.0% , التعامل الإداري بقيمة 52.3% وأداء العاملين .

#### ج-نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات (الثقة,الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية), وأداء العاملين و بالتالي اعتبار النموذج معنوي.
- قدر معامل التحديد ب37%، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته 37% من المتغير التابع ( أداء العاملين).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التعامل الإداري معنوي .



➤ لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين المتمثلة في (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية) .

#### 4- مناقشة النتائج المؤسسة المواد الكاشطة:

➤ أغلب أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الذكور وهذا يعود لنشاط المؤسسة و موقعها الجغرافي و أوقات العمل التي تتناسب مع جنس الذكر أكثر من الاناث . وهذا ما أكدته الدراسة ILkerGunel, Mehdi , (2016) بعنوان:

Investigation of the Relationship Between Organizational trust and Organizational commitment

➤ ارتفاع نسبة أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين (31 الى 50) هي الفئة الشابة التي يمكن أن تطورها المؤسسة و التي تعمل على ترسيخ القيم و المبادئ التي تخدم المؤسسة على عكس الفئة التي لها أعمارهم أكثر من 50 سنة فهي فئة تنتظر فقط التقاعد

➤ اعتماد المؤسسة على توظيف الفئة التي تمثل المستوى التعليمي ثانوي و جامعي بالإضافة الى تدني مشاركة الفئة الدراسات العليا بنسبة 10% لأنهم يمثلون الفئة الأكثر طلبا لدى المؤسسات الاقتصادية عكس الفئة حاملي الشهادات العليا الذي يفضلون الاتجاه الى التعليم العالي.

➤ ارتفاع الفئة المستجوبة محل الدراسة التي لها سنوات الخبرة من (5 الى 10 سنوات) بنسبة 42.5% وهذا راجع الى امتلاك هذه الفئة العديد من القدرات من خلال التجربة و التدريب المهني بحيث تؤثر بشكل ايجابي على مستور انجازاته.

➤ اتجاه إجابات الأفراد العينة المتمثلة في الأهمية النسبية لبعد ثقافة المؤسسة من خلال بعد الثقة "محايدة" وهذا راجع لأن الثقة غير موجودة بين العاملين و الإدارة تمنع من المشاركة و التعاون وتحقيق الانسجام بينهم مما تناقض مع ما أكده "بورتر" من "كتاب السلوك التنظيمي" وبالتالي لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة داخل المؤسسة، باستثناء يشعر العامل أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة كانت بعبارة "موافق" تدل على أن العامل له ثقة في الإدارة هذا ما أكدته نظريا أن الثقة بإدارة المنظمة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين (الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية) كانت بعبارة "محايد" وهذا ما يدل على أن هذه الأبعاد غير موجودة في المؤسسة و هذا ما تناقضت مع دراسة "نعمات بشير محمود صالح" (2021).

➤ التعامل الإداري جاءت معظمه "محايدة" هذا راجع لصرامة قوانين المؤسسة ، غياب العدالة و المساواة بين العاملين، غياب التدريب و التحفيز ، عدم حداثة الإجراءات القانونية و عدم تجديدها وتعديلها ، غياب المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة. أداء العاملين كانت بين "محايدة" و "موافق" وهذا راجع للعوامل المؤثرة في أداء العاملين من خلال: القيادة، تصميم الوظائف، نظاما لحوافز، التقييم..... الخ

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى للنوع، مما يدل على عدم وجود فوارق بين ثقافتي الذكور و الإناث و مستوى أداء الرجل هو نفسه مستوى أداء النساء ولكن غياب المرأة العاملة أكثر من الرجل وهو راجع لمسؤوليتها، وهذا ما أكدته دراسة "سويسي أحمد". ولكن في الواقع ارتفاع الفئة الذكورية في تولي مراكز العمل في هذه المؤسسة وهذا راجع لطبيعة نشاطها إلا أن يوجد تجانس بين الفئتين و عكس الواقع .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي أي هناك تجانس بين المستويات لا يؤثر على ثقافة المؤسسة و أداء العاملين مما تناقض ما جاءت به دراستنا نظريا باعتباره يختلف أداء العامل من عامل الى آخر على حسب المستوى التعليمي .

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة مما يدل على أن الخبرة تختلف من عامل الى آخر، و لها تأثير إيجابي أو سلبي وهذا ما أكدته دراسة "أحمد سويسي" (2013) أنها تضمن التغيير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المؤسسة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة و أداء العاملين هذا يعني أن ثقافة المؤسسة مرتبطة بأداء العاملين. وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها Peters & Waterman في كتاب حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء فقد كشفت أن هناك علاقة بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة، وكذلك دراسة walid el leithy 2017 بعنوان "Performance international culture and Organizational".

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثالثة

➤ لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين المتمثلة في (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية)، فكانت الثقة باعتبارها كأحد أبعاد الثقافة المؤسسة، مما تبين أن هذا البعد منعدم بين العمال و الإدارة، وهذا راجع لخوف العامل من فقدان وظيفته، و هذا ما تناقض مع دراسة، Investigation of the Relationship Between Organizational trust and Organizational commitment (2016) LkerGunel, Mehdi Duyan بعنوان:

➤ غياب الشعور بالمسؤولية وروح التعاون و الصداقة بين العمال المؤسسة، انعدام الرؤية المشتركة بين العمال من أجل تطوير المؤسسة، وعدم السماح لهم بالطرح آراءهم و ذلك راجع لقلّة الاجتماعات الدورية بينهم وبين المؤسسة، وهذا ما جعل الرؤية المشتركة تنعدم بين العاملين مما تناقض مع دراسة ( moshal Ahmed & saimashafiq ) 2014 بعنوان: the impact of organizational culture on

organizational performance :a case study of telecomsector.

- غياب المستوى الثقافي والانفتاح على الأفكار و المعارف الجديدة مما أعاق التسامح مع الأخطاء غير المقصودة ,وهو ما تناقض مع الدراسة .
- التركيز على التعامل الإداري الذي يعتبرونه العمال جزء من القوانين والتعليمات فالممارسات الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة المؤسسة السائدة، إذ أن نظام مكافئات ,العقوبات الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لا بد من الاهتمام المؤسسة بهذه المواضيع الحساسة, ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، مما يجعل العامل يحسب ذلك نقاط قصور عليه، ويؤثر على أداءه.
- مستوى الأداء العاملين منخفضا نسبيا و هذا راجع لغياب الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء التي بدورها تساعد على تحسن أداء العاملين ,غياب العدالة و المساواة بين العمال المؤسسة, عدم قدرتهم على تصحيح الأخطاء و المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما أكدته الدراسة دراسة 2019 bekhadakouider بعنوان LacultureDentreprise,cimptencesManageriales et conduite du changement

### ثانيا: دراسة تطبيقية للمؤسسة الماء المعدني سعيدة

#### 1- دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5. والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): معاملات ثبات الاداة

الصدق	معامل الثبات Alpha deCronbach	عدد العبارات	المتغيرات
0.900	0.811	5	الثقة
0.950	0.903	5	الشعور بالمسؤولية
0.943	0.890	5	الرؤية المشتركة
0.856	0.733	5	المعايير الثقافية
0.853	0.727	5	التعامل الإداري
0.811	0.658	8	الاداء العاملين
0.959	0.918	33	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة و تعكس ثبات الاستبانة ، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.918 هي مرتفعة، و هذا ما يعزز وجود ثبات و صدق في أداة الدراسة.

## 2- اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

### 2-1 تحليل خصائص البيانات الديموغرافية

سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل خصائص البيانات الديموغرافية بما فيها توزيع عينة الدراسة حسب متغير (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ). كما سنتناول تحليل إجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "ثقافة المؤسسة" وذلك من خلال تحليل أبعادها التي تضم الثقة، الشعور بالمسؤولية ، الرؤية المشتركة المعايير الثقافية، التعامل الإداري . كذلك نفس تحليل إجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع "أداء العاملين" و أخيرا سنتطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة ، و الخروج بالنتائج النهائية و مناقشتها.

### جدول رقم (18): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	75.0%
	أنثى	10	25.0%
الفئة العمرية	من 18 إلى 30	14	35.0%
	من 31 إلى 50	24	60.0%
	أكثر من 50	2	5.0%
المستوى التعليمي	ثانوي	3	7.5%
	جامعي	25	62.5%
	دراسات عليا	12	30%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	37.5%

من 5 إلى 10 سنوات	14	35.0%
أكثر من 10 سنوات	11	27.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

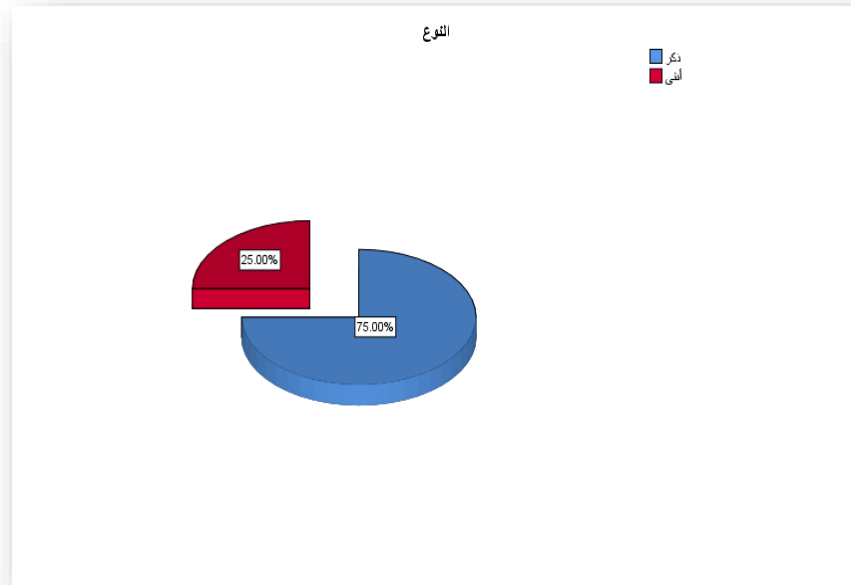
**النوع :** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدد الذكور (30) أي ما نسبته 75.0% من عينة الدراسة ، وأن عدد الإناث بلغ (10) أي ما نسبته 25.0% حيث نلاحظ تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي مراكز العمل محل الدراسة .

**الفئة العمرية:** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الفئة العمرية من 18 إلى 30 عددها (14) بنسبة 35.0% من عينة الدراسة وأن الفئة العمرية من 31 إلى 50 عددها (24) بنسبة 60% من عينة الدراسة أن الفئة العمرية أكثر من 50 عددها (2) بنسبة 5.0% مما يلاحظ أن أكثر فئة عاملة في هذه المؤسسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة .

**المستوى التعليمي:** من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى الجامعي قارب (25) وحدة بنسبة 62.5% أما ثانوي قدر ب (3) بنسبة 7.5% أما دراسات عليا قدرت ب (12) وحدة بنسبة 30% مما يدل على أن نسبة مشاركة المستوى الجامعي أكثر من الدراسات.

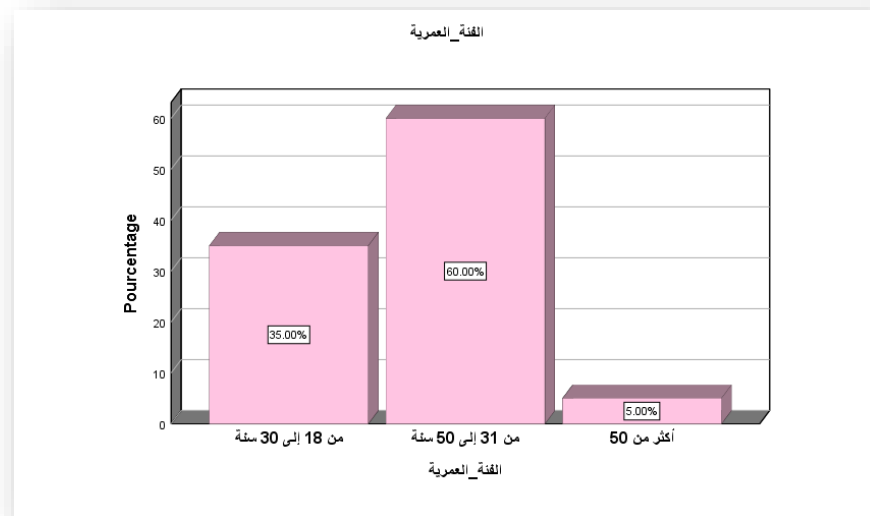
**سنوات الخبرة:** فيما يتعلق بسنوات الخبرة لاحظنا أن 37.5% من عينة الدراسة لهم خبرة أقل من 5 سنوات في مجال العمل في حين أن ما نسبته 35.0% من أفراد عينة الدراسة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة 27.0% ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصاً و شاملة من خلال الأشكال الموالية:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب النوع



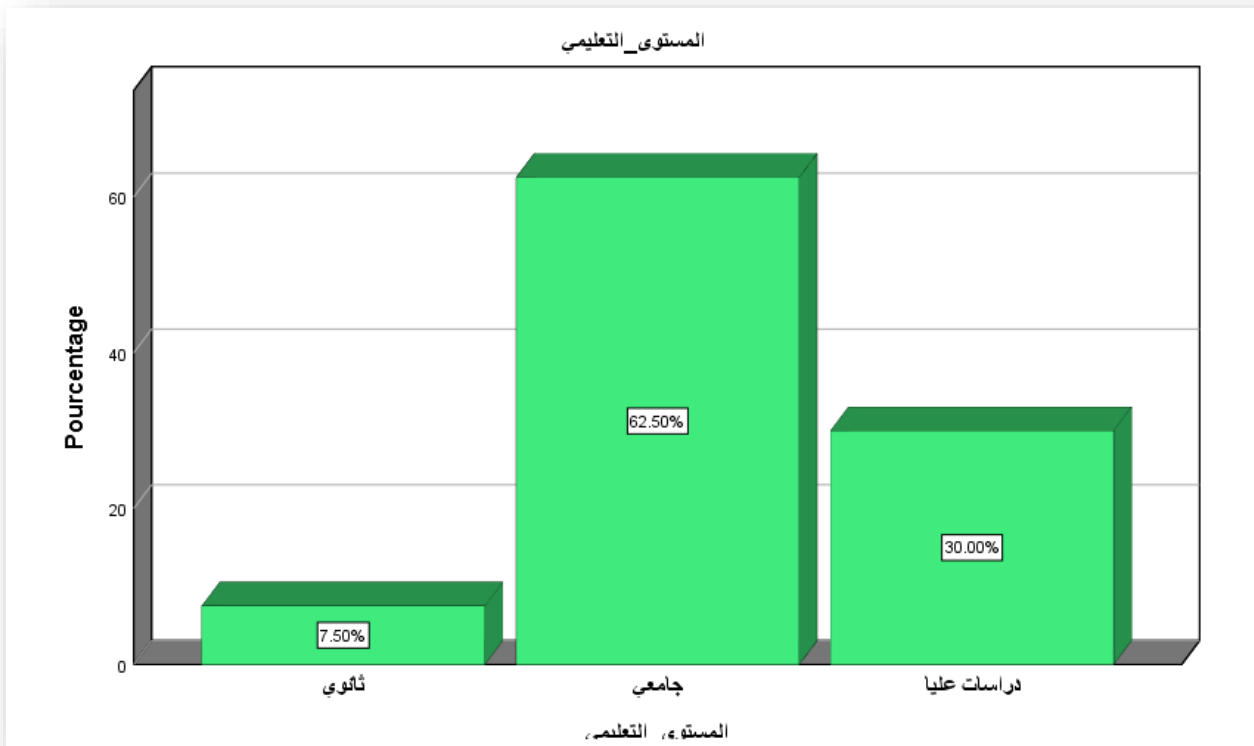
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية



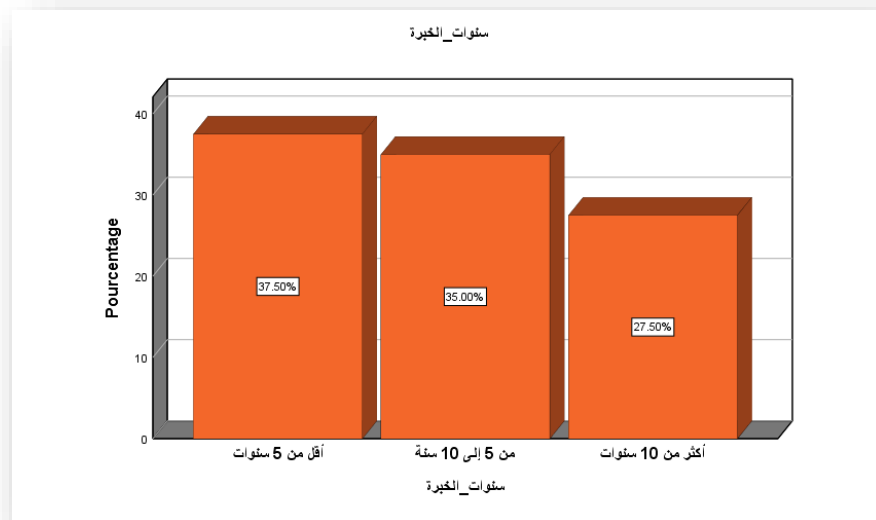
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الشكل رقم(16): توزيع افراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

1-2 معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل الإحصائي للبيانات وفق المقاييس الاحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير، وذلك بهدف الاجابة على الأسئلة الدراسة.

جدول رقم(19):الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ( المتغير المستقل:ثقافة المؤسسة)

رقم العبارة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>الثقة</b>				
1	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والعاملين	3.58	0.958	غير موافق
2	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين	3.60	0.982	غير موافق
3	يعمل العامل واثقا بنفسه دون خوف من فقدان وظيفته	3.30	1.181	محايد
4	يشعر العامل أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة	2.98	1.025	محايد
5	يستخدم العاملون قدراتهم في انجاز العمل	3.50	1.219	غير موافق
<b>الشعور بالمسؤولية</b>				
1	يشعر العاملين بالمسؤولية لتطوير العمل	3.35	1.189	محايد
2	يقوم العاملين بأعمالهم بفعالية	3.50	1.177	غير موافق
3	يسود روح التعاون و الصداقة بين العاملين	3.53	1.281	غير موافق
4	يتبادل العاملون بينهم المعلومات الضرورية لعملهم	3.65	1.145	غير موافق
5	المعاملون يبذلون أقصى جهدهم للنجاح في أعمالهم	3.33	1.269	محايد
<b>الرؤية المشتركة</b>				
1	لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه	3.43	1.174	غير موافق
2	لدى العاملين اهداف مشتركة	3.13	1.244	محايد
3	يسمح للعاملين بأبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم	3.00	1.177	محايد
4	يتم عمل اجتماعات دورية لطرح اراء العاملين نحو العمل	3.00	1.261	محايد
5	يسود فهم مشترك بين العاملين لتطوير المؤسسة	3.18	1.259	محايد
<b>المعايير الثقافية</b>				



1	العامل منفتح على أفكار و المعارف الجديدة	3.33	1.248	محايد
2	يتقبل العامل انتقادات الآخرين له	3.03	1.050	محايد
3	يتم التسامح مع الأخطاء غير المقصودة	3.30	1.137	محايد
4	يسمح للعاملين استخدام فهمه وقناعاته الشخصية في طريقة تنفيذ العمل	2.93	1.071	محايد
5	الرؤية الواضحة في العمل يشجع العاملين لخدمة مستقبل المؤسسة	3.48	1.198	غير موافق
<b>التعامل الإداري</b>				
1	يتم الاطلاع كافة العاملين على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل	3.55	1.197	غير موافق
2	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة	3.38	1.170	محايد
3	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين	2.85	1.272	محايد
4	تهتم الادارة بتطوير العاملين من خلال التدريب	2.93	1.185	محايد
5	تهتم الادارة بتحفيز العاملين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف المؤسسة	3.13	1.042	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

### 3-2 تحليل اجابات آراء حول ثقافة المؤسسة

يظهر الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة المؤسسة و أبعادها و المتمثلة في: الثقة، الشعور بالمسؤولية الرؤية المشتركة، المعايير ثقافية، التعامل الإداري .

**الثقة:** تشير النتائج أن الأهمية النسبية لبعد ثقافة المؤسسة والمتمثل في الثقة حيث تضم (5) عبارات و تراوحت العبارات بين "غير موافق" و"محايدة" من خلال اجابات أفراد العينة اتضح أن الثقة غير موجودة وغير متبادلة بين العامل والادارة, كما أنهيسوده مخاوف من فقدان وظيفته نتيجة صرامة قوانين المؤسسة ,بالإضافة الى عدم استخدام قدراته لإنجاز أعماله, و عبارة "يشعر العامل أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة" جاءت أهمية النسبية "غير موافق" هذا مما يدل على أنه حقوق العامل مرتبطة بالإجراءات التنظيمية للمؤسسة.

**الشعور بالمسؤولية:** من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن كل العبارات الشعور بالمسؤولية "محايدة" و هذا ما يدل على أن غياب روح التعاون و الصداقة بين العمال , غياب تبادل المعلومات بينهم مما يؤكد غياب الثقة و فعالية أعمالهم , غياب المشاركة بقدراتهم من أجل تطوير و نجاح في أعمالهم .

الرؤية المشتركة: من خلال الجدول السابق لإجابات عمال عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسة , يتبين أن عبارة "لدى العمال رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه" " جاءت غير موافق" مما يدل على غياب عنصر المشاركة, وهذا راجع من الخوف لفقدان الوظيفة. كذلك ينطبق على باقي العبارات الأخرى جاءت بأهمية نسبية "محايد" مما يضيف لنا غياب أهداف المشتركة بين العمال, غياب ابداء الآراء نحو الوظيفة, غياب لغة الحوار بين العمال و الإدارة, غياب روح الفهم المشترك لتطوير هذه المؤسسة .

### المعايير الثقافية:

من خلال الجدول نلاحظ أن كل عبارات المعايير الثقافية "محايدة" و هذا ما يثبت غياب الانفتاح على المعارف و الأفكار الجديدة, غياب الانتقاد الآخرين, غياب استخدام العامل قناعة الشخصية في انجاز الوظيفة. غياب التكامل بين العمال مما يؤكد أنه يمنع منعاً باتاً التسامح مع الأخطاء غير المقصودة و هذا على صرامة قوانين المؤسسة اتجاه عمالها و كذلك مخاوفها من الخسارة السابقة الناتج عن الخوصصة.

التعامل الإداري: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن اجابات عمال عينة الدراسة نحو التعامل الإداري كأبعاد الثقافة المؤسسة "غير موافق" بالنسبة لاطلاع على كافة العاملين على القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و هذا ما يؤكد لنا أن العمال على اطلاع بقوانين و التعليمات الخاصة بالعمل ضعيفة و بحاجة الى مراجعتها. بحيث جاءت العبارة "تهتم الإدارة بتطوير العاملين من خلال التدريب" جاءت أهمية النسبية " محايد" و هذا ما يدل على غياب التحفيز والتعلم المستمر و المشاركة الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الأهمية النسبية للإجابات أفراد العينة نلاحظ أن أبعاد الثقافة المؤسسة المتمثلة في الثقة و الشعور بالمسؤولية , , الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الإداري, وعلاقتها بأداء العاملين كانت جد "محايدة" و "غير موافق" نتيجة بعض التصريحات التي أدلى بها العاملين وهذا راجع :

- ✓ الخوف العمال من مسؤولين و فقدان مناصبهم
- ✓ تخوف بعض العمال من تصريحاتهم خوفاً من سرية الموضوع.
- ✓ صعوبة إيجاد مناصب عمل خاصة في الوقت الحالي .
- ✓ المستوى المعيشي الصعب و شبح البطالة الذي يهددهم.
- ✓ قلة بدائل و فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ✓ رغم هذه أبعاد غير موجودة و التي هي بمثابة ثقافة المؤسسة الا أنه يعمل في هذه الظروف وهو مجبر على ذلك.

الجدول(20)الأهمية النسبية ( لمتغير التابع أداء العاملين)

رقم العبارة	المتغير	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاهمية النسبية
<b>أداء العاملين</b>				
1	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى أدائك	3.95	0.986	غير موافق
2	يتم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملك بالعدالة	3.05	1.260	محايد
3	تعمل لساعات إضافية في حالة وجود عمل مكثف	4.18	0.813	غير موافق
4	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الاداء الفعال	3.25	1.104	محايد
5	نظام تقييم الاداء المتبع في المؤسسة عادل و مرضي	2.75	0.981	محايد
6	نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء	3.18	1.259	محايد
7	الالتزام واحترام قيم الوقت يساهم في رفع مستوى الأداء	3.73	1.109	غير موافق
8	لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك	3.5500	1,23931	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين و عباراته (8) فكانت اجابات أفراد العينة تتراوح بين "غير موافق" و "محايدة". وهذا يدل على الاشراف والمتابعة من طرف الرؤساء لا تؤدي الى تحسن مستوى العامل , غياب العدالة و المساواة بين العاملين . غياب توفير ظروف العمل من أجل الأداء الفعال, نظام العقوبات و الجزاءات لا يساعد على تحسين مستوى الأداء , كذلك عدم رغبة العاملين للعمل لساعات إضافية

وهذا راجع لمدة الزمنية للعمل , نفس الشيء بالنسبة لاحترام الوقت لا يؤدي لتحسين الأداء لأن احترام الوقت من قوانين الخاصة للمؤسسة محل الدراسة, لا يمكن للعاملين القدرة على تصحيح الأخطاء مما يدل على أنه ليس من تخصصه قيام بذلك.

#### 4-2 اختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة: وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد القيام بدراستها عن طريق اختبار كلوموغروف - سمنزوف لمعرفة هل بيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع الطبيعي الذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية تحصلنا على الجدول التالي:

عنوان الجدول رقم: (21) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	
مستوى الدلالة	
إجمالي الاستمارة	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول (7) تحصلنا على قيمة المعنوية الإحصائية (sig) في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيم  $\alpha = 5\%$  وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت  $P\text{-value} > 5\%$  نقبل الفرضية العدمية والعكس إذا كانت أصغر من 5.

#### 5-2 اختبار الفرضية الدراسية الرئيسية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى للبيانات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى للنوع:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع (ذكر - أنثى)

الجدول رقم (22): لعينتين مستقلتين Test T

مستوى الدلالة SIG	قيمة (t)	أنثى		ذكر		محاور الاستمارة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.0068	3.543	0.83379	3.2700	0.60166	3.42400	ثقافة المؤسسة
0.337	0.949	0.39493	3.6719	0.57648	3.5250	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى دلالة ثقافة المؤسسة تساوي 0.006 وهي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي محاور الدراسة والنوع أي لا يوجد تجانس بين الذكور والإناث. أما قيمة مستوى دلالة أداء العاملين تساوي 0.337 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى النوع أي يوجد تجانس بين الذكور و الإناث في أداء العاملين .

ب-الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى لمستوى التعليمي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليمي  
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليمي

"وباستخدام مقارنة المتوسطات عن طريق تحليل التباين تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تحليل التباين (ANOVA) لمستوى التعليمي ومحاوَر الدراسة

المحاوَر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية ddl	متوسط الحسابي	قيمة (f)	مستوى الدلالة (Sig)
ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	0.937	2	0.469	1.125	0.336
	داخل المجموعات	14.577	35	0.416		
	المجموع	15.514	37	-		
أداء العاملين	بين المجموعات	0.535	2	0.276	0.906	0.413
	داخل المجموعات	10.331	35	0.295		
	المجموع	10.866	37	-		

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة قدرتا ب 0.336 و 0.413 وهي أكبر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي محاوَر الدراسة والمستوى التعليمي أي لا يوجد اختلاف في ثقافة المؤسسة و أداء العاملين .

### ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة وباستخدام.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة  
 H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة

وباستخدام مقارنة المتوسطات عن طريق تحليل التباين تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين (ANOVA) لمستوى الخبرة ومحاور الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية ddl	متوسط الحسابي	قيمة (f)	مستوى الدلالة (Sig)
ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	0.989	2	0.495	1.192	0.316
	داخل المجموعات	14.525	35	0.415		
	المجموع	15.514	37	-		
أداء العاملين	بين المجموعات	0.725	2	0.363	1.251	0.299
	داخل المجموعات	10.140	35	0.290		
	المجموع	10.866	37	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة قدرتا بـ 0.316 و 0.299 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين متميزة تبعا لمتغير سنوات الخبرة و هذا ما يشير أنه المستوى الخبرة لا يؤثر على ثقافة المؤسسة و أداء العاملين.

## 2-6 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة (الثقة , الشعور بالمسؤولية , الرؤية المشتركة , المعايير الثقافية , التعامل الإداري) على أداء العاملين .

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم الاعتماد على معامل بيرسون و الجدول التالي يوضح نتائجه

الجدول رقم (25): نتائج اختبار معامل بيرسون بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

المحتوى	الاحصاءات	القيمة
علاقة ثقافة المؤسسة مع أداء العاملين	معامل الارتباط	0.390
	مستوى الدلالة	0.016
	حجم العينة	38

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل بيرسون بين المتغير المستقل ثقافة المؤسسة المتغير التابع أداء العاملين بلغ 0.390 وبمستوى المعنوية 0.016 وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يشير الى دور و أهمية ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين للمؤسسات. و بالتالي نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

ومنه سوف ندرس ارتباط كل متغير من بعد الثقافة المؤسسة (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الإداري) على حدة مع بعد أداء العاملين. والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (26): علاقة ارتباط بين متغيرات ثقافة المؤسسة مع الأداء العاملين

أداء العاملين		متغيرات بعد ثقافة المؤسسة
Sig	الارتباط	
0.001	0.530**	الثقة
0.690	0.067	الشعور بالمسؤولية
0.010	0.414**	الرؤية المشتركة
0.002	0.492**	المعايير الثقافية،
0.604	0.087	التعامل الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

تشير نتائج الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات ثقافة المؤسسة ( الثقة , الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية ) وأداء العاملين من خلال مستوى الدلالة أصغر من 0.05. أما بالنسبة لمتغيرين



الشعور بالمسؤولية و التعامل الاداري فانهما لا توجد علاقة معنوية بين هذين المتغيرين وأداء العاملين عند مستوى دلالة (0.690) و(0.604) على التوالي أكبر من 0.05

### 6-2 اختبار الفرضية الدراسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات بعد ثقافة المؤسسة (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الاداري) و أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات المؤسسة و أداء العاملين

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات المؤسسة وأداء العاملين

للاختبار فرضية التأثير قمنا باستعمال الانحدار المتعدد و الذي يقيس أثر ثقافة المؤسسة بمتغيراتها (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الاداري) على تحسين أداء العاملين و النتائج المبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (27): نتائج اختبار النموذج المتعدد (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة sig
انحدار	7.342	5	1.468	13.337	0.000
الخطأ	3.523	32	0.110	-	-
المجموع	10.8666	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها في تحليل التباين للانحدار المتعدد نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig= 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني اعتبار النموذج معنوي و بتالي قبول الفرضية البديلة و التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الإداري) و أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ: أن العلاقة بين بعد ثقافة المؤسسة و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة موجبة بحيث أن زيادة في شعور بالمسؤولية و كذا التعامل الاداري و تحسين في تطوير رؤية المشاركة يؤثر بشكل ايجابي في تحسين أداء العاملين أي أن متغيرات بعد الثقافة تفسر ما قيمته 67.6% من أداء العاملين،

ويمكن توضيح شكل معاملات الانحدار في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

Sig	معاملات الممركزة		معاملات الغير ممركرة		
	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	Beta	
0.000	6.230	-	0.351	2.190	ثابت
0.000	4.004	0.481	0.091	0.365	الثقة
0.000	-4.038-	0.854	0.123	-4.97-	الشعور بالمسؤولية
0.002	3.343	0.782	0.133	0.444	الرؤية المشتركة
0.020	2.459	0.347	0.105	0.258	المعايير الثقافية
0.170	-1.405-	-0.189-	0.094	-0.132-	التعامل الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

يبين الجدول السابق قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات أذن نستنتج المتغيرات المستقلة (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة ، المعايير الثقافية )لها تأثير معنوي لنموذج الانحدار المتعدد. أما بالنسبة لمتغير التعامل الإداري كأحد أبعاد ثقافة المؤسسة لم يكن له تأثير معنوي لأن مستوى دلالة أكبر من 0.05.

### 3- نتائج الدراسة الميدانية:

من الدراسة الميدانية وصبر آراء عينة الدراسة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في مؤسسة ماء معدني توصلنا الى النتائج التالية:

- أغلب أفراد المجتمع المدروس هم الذكور والذين حددت نسبتهم ب 75%.
- ارتفاع نسبة أعمار ( 31و50) سنه في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 60%.
- اعتماد المؤسسة على توظيف الفئة التي تمثل المستوى الجامعي أما المستويات الأخرى كانت بنسبة منخفضة.
- ارتفاع فئة المستجوبة محل الدراسة التي لها سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.

- اتجاه اجابات الأفراد العينة المتمثلة في الأهمية النسبية لبعد ثقافة المؤسسة , الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة , المعايير الثقافية ,التعامل الاداري , جاءت عباراتها" محايدة" و"غير موافق".

#### نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية لثقافة المؤسسة تعزى نوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأداء العاملين تعزى النوع .
- لاتوجد فروق ذات دلالة لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة.

#### نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين من خلال معاملارتباط بيرسون ما قيمته 39% .
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة المؤسسة ( الثقة 53% , الرؤية المشتركة 41.4% , المعاييرالثقافية 49.2%)وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بيت ثقافة المؤسسة (الشعور بالمسؤولية ,التعامل الاداري ) وأداء العاملين.

#### نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المتغيرات (الثقة ,الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية ,التعامل الاداري)و أداء العاملين و بالتالي اعتبار النموذج معنوي ,
- قدر معامل التحديد ب 67.6%، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 67.6% من المتغير التابع (أداء العاملين).

#### 4-مناقشة النتائج المؤسسة الماء المعدني سعيدة:

- أغلب أفراد المجتمع المدروس هم الذكور هذا راجع لطبيعة العمل و طبيعة نشاط المؤسسة تتطلب اليد العاملة الذكورية لتحملها عبئ العمل وكذلك أوقات العمل تتناسب معمهمو هذا ما أكدته دراسة "قصير أحمد"(2017).

- ارتفاع نسبة أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين (31الى 50) سنة و هي الفئة التي تملك طاقات تؤهلها لتكون فاعلة ونشيطة ,تستغلها المؤسسة من أجل تحقيق إنتاجية أكبر, عكس الفئة التي أعمارهم أكثر من 50سنة فهماالفئة طويلة التي رافقت المؤسسة منذ نشأتها و يمكن الاعتماد عليها في تلقين هذه الخبرة للفئتين السابقتين بحجم الأقدمية و الخبرة المكتسبة.

- اعتماد المؤسسة على توظيف الفئة المستوى جامعي أكثر من مستويات الفئات الأخرى، وهذا راجع لاستقبال مثل هذه الفئات وطلب عليها.
- ارتفاع الفئة المستجوبة محل الدراسة التي لها سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 37.5% و 35.5% على التوالي وهذا راجع لأن العامل له دور في توضيح الآراء المتعلقة بالإجراءات المتخذة داخل المؤسسة و الثقافة السائدة فيها، وأنه كلما كانت عدد السنوات أكبر كلما كان العامل يعلم أكثر بهذه الإجراءات.
- اتجاه اجابات الأفراد العينة المتمثلة في الأهمية النسبية لبعث ثقافة المؤسسة من خلال بعد الثقة "محايدة" وهذا راجع لأن الثقة غير موجودة بين العاملين و الادارة تمنع من المشاركة و التعاون وتحقيق الانسجام بينهم مما تناقض مع ما أكده "بورتر في" كتابه السلوك التنظيمي" وبالتالي لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة داخل المؤسسة، باستثناء يشعر العامل أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة كانت بعبارة "موافق" تدل على أن العامل له ثقة في الادارة هذا ما أكدته دراستنا نظريا أن الثقة بإدارة المؤسسة تكون من خلال إشباع احتياجات العاملين ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، (الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية) كانت بعبارة "محايد" وهذا ما يدل على أن هذه الأبعاد غير موجودة في المؤسسة و هذا ما تناقضت مع دراسة "نعمات بشير محمود صالح" (2021) ،
- التعامل الإداري جاءت "محايدة" هذا راجع لصرامة قوانين المؤسسة ، غياب العدالة و المساواة بين العاملين، غياب التدريب و التحفيز، عدم حداثة الاجراءات القانونية و عدم تجديدها وتعديلها، غياب المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة. أداء العاملين كانت "محايدة" وهذا راجع للعوامل المؤثرة في أداء العاملين من خلال: القيادة، تصميم الوظائف، نظام الحوافز، التقييم، المواطنة التنظيمية،..... الخ.

### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات ثقافة المؤسسة و النوع عند مستوى دلالة 0.006
- ، مما يدل على وجود فوارق بين ثقافتي الذكور و الاناث و مستوى أداء الرجال يختلف عن مستوى أداء النساء، وهذا ما تناقض مع دراستنا نظريا .ولكن في الواقع ارتفاع الفئة الذكورية في تولي مراكز العمل في هذه المؤسسة يرجع لطبيعة نشاطها مما جعل عدم تجانس تبيين الفئتين.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.365 و 0.177، هما قيمتا أكبر من 0.05 أي هناك تجانس بين المستويات لا يؤثر على ثقافة المؤسسة و أداء العاملين مما تناقض ما جاءت به دراستنا نظريا باعتباره يختلف أداء العامل من عامل الى آخر على حسب المستوى التعليمي .

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.045 مما يدل على أن الخبرة تختلف من عامل الى آخر، ولها تأثير إيجابي أو سلبي وهذا ما أكدته دراستنا أنها تضمن التغيير الذي قد يكون جيداً أو سيئاً من وجهة نظر المؤسسة.

#### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثانية

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و أداء العاملين من خلال معامل ارتباط بيرسون ما قيمته 0.390 وهي علاقة ايجابية عند مستوى دلالة 0.016 هذا يعني أن ثقافة المؤسسة مرتبطة بأداء العاملين. وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها Peters & Waterman حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء فقد كشفت أنّ هناك علاقة بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة، وكذلك دراسة " walid el leithy (2017) بعنوان

"Performance international culture and Organizational

➤ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات ثقافة المؤسسة ( الثقة، المعايير الثقافية، الرؤية المشتركة) وأداء العاملين من خلال مستوى الدلالة أصغر من 0.05 مما يدل على أن هذه المتغيرات لها علاقة قوية موجبة طردية من خلال الزيادة في الثقة و الاهتمام بالمعايير الثقافية و الرؤية المشتركة تؤدي في الزيادة في أداء العاملين وهذا ما أكدته الدراسة "أمجد محمد عبد الله" (2014) في الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية.

➤ لا توجد علاقة معنوية بين ( الشعور بالمسؤولية، التعامل الإداري) وأداء العاملين عند مستوى دلالة (0.690) و(0.604) على التوالي أكبر من 0.05 أي أن هذين العاملين لم تستطع المؤسسة الاهتمام بهما، باعتبار الجانب التعامل الإداري أكثر التعقيدات التي تكتسي جل المشاكل تعاني منها معظم المؤسسات وهو ما أكدته دراسة "أمجد محمد عبد الله" (2014) أما الشعور بالمسؤولية يساعد بتطوير الإحساس من أجل بلوغ الأهداف المرجوة بغرض مشترك يهدف الى تبادل المعلومات بين العاملين .

#### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثالثة

➤ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المتغيرات (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الإداري) و أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة. وهو ما أكدته دراسة "فاطمة الزهراء مهدي" (2016) حول الرؤية المشتركة .

و نلاحظ أن العلاقة بين بعد ثقافة المؤسسة و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة موجبة بحيث أن زيادة في شعور بالمسؤولية و كذا التعامل الإداري و تحسين في تطوير رؤية المشاركة يؤثر بشكل ايجابي في تحسين أداء العاملين أي أن متغيرات بعد الثقافة تفسر ما قيمته 67.6% من أداء العاملين.

➤ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة وفق لمتغير التعامل الإداري من المشاكل التي تواجهه وتعيق تأثيره على هذه الثقافة وهذا راجع لمركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات، خوف من فقدان النفوذ والسيطرة، انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع المتعاملين، ضعف الثقة بالنفس من الرؤساء والمرؤوسين بسبب نقص التدريب والمعلومات... الخ، وهو ما تناقض مع "دراسة محمد الصادق عمر محمد نور" (2018)، كذلك تناقض مع دراسة "أمجد محمد عبد الله" (2014)

#### 5- تحليل المؤسستين:

من خلال نتائج المتحصل عليها في دراسة تطبيقية لمؤسسة مواد الكاشطة والمؤسسة الماء المعدني في تحليل موضوع جد مهم والمتمثل في أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين والعاملين (الذي تتمثل أبعاده في) الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الإداري، توصلنا الى ما يلي:

كل بعد من هذه الأبعاد ثقافة المؤسسة يختلف من مؤسسة الى أخرى وكيفية النظر اليه من طرف العاملين محل الدراسة، وكذلك كل مؤسسة ولها ثقافتها الخاصة بها حتى ولو كانت تعمل في نفس النشاط.

حيث أن أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين لمؤسسة مواد الكاشطة من خلال معامل التحديد بنسبة

37% وهي نسبة ضعيفة مما يدل على أنها ثقافة ضعيفة راجع لغياب الثقة من خلال افتقار الى التمسك المشترك بين العاملين الذي جعلهم يجدون صعوبة في ايجاد التوافق بين الرؤية المشتركة التي تتلاءم وتتوحد مع أهداف المؤسسة، وكذا اهمال المعايير الثقافية التي تساعد على مرونة التنظيم وتحديد طبيعة العمل وتوضيح أهمية التنمية الإدارية حيث أن غياب التدريب والتحفيز وأسلوب العقاب والجزاء وقصور تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة أدى الى نقص أداءهم، بالإضافة الى تدني الشعور بالمسؤولية بسبب غياب التعاون والصدقة، نقص الاجتهاد في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما انعكس سلباً على أداء العاملين ورغم غياب هذه الأبعاد إلا أن المؤسسة اهتمت فقط ببعد التعامل الإداري.

باعتبار أن الثقافة المؤسسة تؤثر على نمط الإدارة من خلال الاهتمام بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظام الإدارة الأوتوقراطية ونمطها مما يقل الاداء لدى العاملين الذي يجعل الانتاجية تنخفض، فتعامل الإداري يبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع الأفراد التي يتم مكافأتها واستنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة على الذين يقومون بها، بل يحصل العكس.

أما أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين لمؤسسة ماء المعدني من خلال معامل التحديد بنسبة 67.6% و هي نسبة قوية مما يدل على أن ثقافة قوية باعتبارها عنصر فعال و مساعدا لتحقيق أهداف و طموحات من أجل قبولها و تأقلم معها من طرف غالبية العاملين و يرضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها من خلال مجموعة من أبعاد التي تحدها فاستطاعت التحكم فيها من خلال (الثقة , الرؤية المشتركة , المعايير الثقافية )، و تبقى هذه الأبعاد تحتاج الى الاهتمام أكثر فأكثر من خلال تشجيع , تحفيز العاملين نحو التصرف , مع التأكد على الاستقلالية , تشجيعهم على تحمل المخاطرة , اقامة علاقات وطيدة مع الادارة كوسيلة لتحسين وتعزيز المبادلة بينهم , ارساء تصميم تنظيمي من شأنه يعمل على التحفيز العاملين من خلال التطوير و تدريبهم من أجل تعظيم الانتاجية , وكذلك احترام العامل باعتباره الوسيلة الأساسية من خلال البحث عن بيئة سليمة .

أما البعد الشعور بالمسؤولية والتعامل الإداري لم يكن لهما تأثير معنوي على أداء العاملين , فلا بد من الاهتمام بعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي للمؤسسة وهذا راجع للمشاكل التي تعقيهما: انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين , غياب تعديل القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل , عدم الاهتمام الادارة بتطوير فرص التعلم المستمر , نقص التدريب و التحفيز على المشاركة الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة .

أما أداء العاملين بنسبة لمؤسستين مرتبط بثقافتهما السائدة من خلال الاهتمام أو انحياز هذه الأبعاد المتمثلة في (الثقة,الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية, التعامل الاداري ) الا أنهم مجبرون على العمل في المؤسسة رغم غياب المتغيرات أو توفرها وهذا راجع للخوف من فقدان وظائفهم .

### خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسستين مؤسسة مواد الكاشطة ومؤسسة الماء المعدني في ولاية سعيدة على أداء العاملين ,حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية بحجم 100 عامل كعدد إجمالي بين المؤسستين وكانت موزعة بالتوازي (50) استبانة على كل مؤسسة.

عدد الاستبانات المسترجعة 40 استبانة في المؤسسة الماء المعدني، و 40 استبانة في المؤسسة المواد الكاشطة , قمنا بتفريغ ومعالجة البيانات المتحصل عليها بالبرنامج الإحصائي SPSS ذي الإصدار 26 وتحليل النتائج من أجل اختبار فرضيات الدراسة .

حيث تتضمن الاستبانة مجموعة من المتغيرات وهي على التوالي **متغير المستقل** و المتمثل في ثقافة المؤسسة و لها خمسة أبعاد وهي (الثقة ,الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية , التعامل الإداري ) , و**متغير التابع** والمتمثل في أداء العاملين , وكذا المتغيرات الضابطة و التي تمثلت في خصائص المستجوبين من حيث النوع ,الفئة العمرية , المستوى العلمي ,الخبرة ,من خلال الإجابة على الإشكالية(ما هو أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الماء المعدني سعيدة-؟)

وتوصلنا إلى :

- وجود ثقافة ضعيفة في المؤسسة المواد الكاشطة.
- وجود ثقافة قوية في المؤسسة الماء المعدني.
- وجود تأثير بعض عناصر الثقافة المؤسسة على أداء العاملين في كلا المؤسستين.
- غياب تأثير بعض عناصر الثقافة المؤسسة على أداء العاملين في كلا المؤسستين.



خاتمة

## خاتمة

من خلال دراستنا حول ثقافة المؤسسة و تأثيرها على أداء العاملين ,تبين لنا أهمية الموضوع في كونه أحد الموضوعات الهامة التي حظيت و لا تزال باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين ,لما حقق هذا الموضوع من أفاق للمنظمات ومساهمات في نجاحها ,كما أنها تعتبر أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهدافها إذ أحسنت استخدامها ,,فهي من محددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تكون ثقافة المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة سوقية معتبرة من خلال التأثير القوي أو الضعيف ينعكس على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها من خلال صياغة استراتيجيات بأشكال مختلفة , كما أنها تمثل روحو البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصياتها,فالمؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري باعتباره مصدر للنجاح و التميز و الابداع , من خلال تعزيز العلاقات المتبادلة بين العاملين والمؤسسة حاملة أبعاد الثقافة المؤسسة المتمثلة في الثقة , الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة , المعايير الثقافية,التعامل الإداري ,من خلال إتاحة الحرية المبادرة و الابداع , توفير مناخ تنظيمي الجيد يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة,بالإضافة لتوفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع بالعامل لبذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل مما يحقق التميز والاستمرار .

ومن الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة الى الأخرى ,وداخل المؤسسة من وقت الى الأخر,فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية.

من هنا تأتي أهمية الدراسة من أجل توضيح دور أبعاد ثقافة المؤسسة السائدة في كلا من المؤسستين المؤسسة المواد الكاشطة و المؤسسة الماء المعدني ومدى تأثيرها على أداء العاملين ونتيجة لذلك تم صياغة إشكالية هذا البحث التي تتمحور حول موضوع ما هو أثر ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين ,وتمت معالجة هذه الإشكالية من خلال فصلين , فصل نظري تناولنا فيها الإطار المفاهيم وتحليل لمجموعة من الدراسات السابقة والتي خدمت في مجملها موضوع الدراسة ,أما الفصل الثاني قمنا بتحليل استبانة معدة لهذا الغرض ثم توزيعها على مؤسستين بأسلوب الانحدار المتعدد.

وتوصلنا الى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية و أضفنا إليها العديد من توصيات و أوردناها في الآتي :

النتائج النظرية :

المؤسسة دورا كبير في نجاح المؤسسة .

الثقافة تعزز التكامل الداخلي بين الأفراد المؤسسة.

الثقافة المؤسسة ترفع أداء المؤسسة مما يسبب التميز و الاستمرار .

هناك عدة أنواع متعددة لثقافة المؤسسة من بينها :ثقافة القوية ,ثقافة الضعيفة ,ثقافة مثالية ,ثقافة التكيفية.

## خاتمة

يصنف أداء المورد البشري الى عدة أصناف منها : الأداء الكلي ,الجزئي ,الداخلي , الخارجي ,.....

يتحدد أداء المورد البشري من خلال ثقافة المؤسسة نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الثقة ,الرؤية المشتركة ,الشعور بالمسؤولية , المعايير الثقافية , التعامل الاداري .

النتائج التطبيقية :

من خلال دراستنا الميدانية في المؤسستين المؤسسة المواد الكاشطة و المؤسسة الماء المعدني سعيدة , والتي تضمنت تحليل الاستبانة و اختبار الفرضيات التالية :

نتائج دراسة المؤسسة المواد الكاشطة :

### نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسة الاولى

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى النوع .  
➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي .  
توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة بحيث توصلنا الى أنه يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD .الذي بين لنا وجود اختلاف ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة .

### نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و أداء العاملين من خلال معامل ارتباط بيرسون ما قيمته 53.2%

➤ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بقيمة 34.2% , الشعور بالمسؤولية بقيمة 39.2% ,الرؤية المشتركة بقيمة 39.2% , المعايير الثقافية بقيمة 51.0% , التعامل الاداري بقيمة 52.3% وأداء العاملين

### نتائج اختبار الفرضية الدراسة الثالثة

➤ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات (الثقة ,الشعور بالمسؤولية ,الرؤية المشتركة ,المعايير الثقافية), وأداء العاملين و بالتالي اعتبار النموذج معنوي.

➤ قدر معامل التحديد بـ 37%، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته 37% من المتغير التابع ( أداء العاملين).

➤ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التعامل الاداري معنوي .

## خاتمة

لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين المتمثلة في (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية )

نتائج دراسة المؤسسة الماء المعدني سعيدة :

### نتائج اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية لثقافة المؤسسة تعزى نوع .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأداء العاملين تعزى النوع .
- لا توجد فروق ذات دلالة لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة.

### نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين من خلال معامل ارتباط بيرسون ما قيمته 39% .
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة المؤسسة ( الثقة 53%, ,الرؤية المشتركة 41.4% ,المعايير الثقافية 49.2%) وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة المؤسسة (الشعور بالمسؤولية, التعامل الاداري ) وأداء العاملين

### نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المتغيرات (الثقة, الشعور بالمسؤولية, الرؤية المشتركة, المعايير الثقافية, التعامل الاداري) و أداء العاملين و بالتالي اعتبار النموذج معنوي ,
- قدر معامل التحديد ب 67.6%. أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 67.6% من المتغير التابع (أداء العاملين ) .

### التوصيات

- ❖ تطوير آليات تبادل المعلومات بين العاملين مما يساعد على تعزيز الثقة بينهم.
- ❖ الاهتمام بالقيم الإنسانية العليا و خاصة قيمة التسامح مع الاخطاء غير المقصودة .
- ❖ التوعية على تحسين المستوى الثقافي و الانفتاح على الافكار و المعارف مما يؤدي الى نشر المسؤولية و الرؤية المشتركة و المعايير الثقافية و منه تحقيق أداء فعال يعود على المؤسسة بنتائج جيدة تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات .

- ❖ الاهتمام بالتعامل الإداري باعتباره بعد جد حساس داخل المؤسسة و انعكاساته على أداء العاملين
- ❖ القيام باجتماعات دورية مع العمال للاطلاع على آراءهم نحو العمل .
- ❖ الاهتمام بالعمال وتدريبهم لتحسين أداءهم.
- ❖ نشر العدالة والمساواة بين العمال لتعزيز الثقة بينهم وبين المؤسسة من أجل كسب ولاءهم.
- ❖ انشاء برامج تدريبية من أجل توعية العمال وتحفيزهم على أداء الجيد وتحسينه
- ❖ تخفيف ساعات العمل الاضافية و تعويضها بساعات توعوية من أجل كسب ولاء العاملين لدى المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة، خلصت الدراسة في المؤسسة المواد الكاشطة الى عدم وجود تأثير أبعاد الثقافة المؤسسة على أداء العاملين و المتمثلة في ( الثقة، الرؤية المشتركة، الشعور بالمسؤولية، المعايير الثقافية ) والتي اهتمت فقط بالتعامل الاداري مما أدى الى وجود ثقافة ضعيفة تعود سلبا عليها، أما المؤسسة الماء المعدني سعيدة أدت الدراسة الى وجود تأثير معنوي على أبعاد ثقافة المؤسسة و تأثيرها على أداء العاملين مما أدت الى وجود ثقافة قوية تعود بالإيجابية عليها .

### أفاق الدراسة

- القيم الإسلامية و أثرها في بناء ثقافة المؤسسة.
- البيئة الخارجية و دورها في تأثير ثقافة المؤسسات.
- أخلاقيات الأعمال و أثرها على ثقافة المؤسسة.
- التنوع الثقافي و أثره على أداء العام للمؤسسة .
- أثر الخوصصة على الثقافة المؤسسات الاقتصادية

# قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- 1- أحمد ماهر . (2000). السلوك التنظيمي ,مدخل بناء المهارات. دار الجامعية (ب ت)الاسكندرية.
- 2-الطاهر محسن منصور الغالبي و آخرون. (2007). الإدارة الإستراتيجية- منظور متكامل.. دار الوائل للنشر, ط1 .
- 3-بن محمود الحاج عرابة. (2015). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر: دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 4- جمال الدين المرسي. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: دار الجامعية الإسكندرية.
- 5\_حسن محمد راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعية , ط1
- 6-حسين حريم . (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الأردن: دار الحامد، ط3.
- 7- سليمان محمود العميان . (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1..
- 8-سهيلة عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.
- 9- كاظم محمود الفريجات وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي، ط1،. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع،.
- 10-ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
- 11\_كمال أبو الشرس. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1.
- 12\_موسى اللوزي. (2002). التنظيم و الإجراءات العمل. عمان، الأردن: دار الوائل, ط1
- 13-موسى خليل. (2005). الإدارة المعاصرة (مبادئ، وظائف، الممارسة). لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, ط2
- 14-سليمان محمود العميان . (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
- 15\_سهيلة عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.

### المقالات و الأطروحات ومدخلات

- 1-إبراهيم درة عبد الباري . (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ,بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية. جامعة زيان عاشور. القاهرة، جامعة الدول العربية، 382.
- 2-أحمد بوسمايين وآخرون. (2005, 05 03). أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير. مدخل ضمن ملتقى دولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

## قائمة المراجع والمصادر

- 3- أحمد صادق معتوق صادق وعبد الهادي محمد الهادي درهوب. (09 جويلية، 2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة الزيتونة، ليبيا.
- 4- أحمد قصير . (2016-2017). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام إدارة البيئية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، المسيلة.
- 5- النجار محمد عدنان. (1994-1995). إدارة الأفراد منشورة جامعة دمشق. سوريا.
- 6- بودراع فوزي. (2014). ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية. جامعة وهران. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، وهران: جامعة وهران.
- 7- حاسم بن فيجان الدوسري . (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. الرياض، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
- 8- خالد رجم و أخرون . (2021). تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد الثامن والعدد الثاني. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 9- خير الدين جمعة. (2014-2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 10- زقالي محمود عدنان. (يناير، 1999). دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية. مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة جامعة زقازيق ع1، مصر.
- 11- سالم إلياس. العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشرية المتميز. جامعة المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجاري، العدد 2013/09، المسيلة.
- 12- سعيدة شاوش و أخرون . (2021). محددات الثقة وتمكين العاملين في الشركات التأمين الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد العدد 04. خميس مليانة، الجزائر، جامعة الجليلي بونعامة.
- 13- عبد الرؤوف بوعدة. (2014-2015). ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير. مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02 أوقاسم سعد الله.
- 14- عبد الفتاح بوخمخ و أخرون . (2010). تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية \_دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات ( cpg). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، عدد 6: مجلة الاقتصاد والمجتمع.



## قائمة المراجع والمصادر

15- علي عبد الله. (1999). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

16\_ فاطمة الزهراء مهديد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

17- فوزي بودراع . (2014). ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية. جامعة وهران. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، وهران: جامعة وهران.

18\_ كمال بوقرة. (2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل. باتنة، جامعة الحاج لخضر.

19- حمد الصادق الصادق، وآخرون. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. السودان، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي.

20- محمد الطاهر بوبابة. (1995-1996). إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل. معهد علم النفس والعلوم التربوية.

21\_ مد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. منكرة ماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

22- مختارية خراف . (2016-2017). دور التدقيق الداخلي و مراقبة التسيير في تجسيد الحكومة دراسة تطبيقية على المؤسسات ذات الأسم على مستوى الغرب الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة نكتوراه الطور الثالث LMD. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

23- نصيرة سالم. تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية. جامعة زيان عاشور. العدد السادس سبتمبر 2019، الجلفة.

24- هجيرة بولومة . (2013\_2014). أثر تطبيق إدارة جودة التعليم على تقديم خدمات تعليمية متميزة باستخدام المعادلات الهيكلية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر يسعيدة. منكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية \_ طرق كمية في التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

25\_ وهيبة عيساوي . (2011\_2012). أثر ثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي دراسة فئة الأفراد الضبه الطبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير. كلية الاقتصاد و العلوم السياسية.

: مواقع الأنترنت : (08, 05, 2022) Récupéré sur <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>:

<https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D9%85%>

- 1-Daniel, R. (1991). *Designing Organizations*. IR WIN: 3th ed, Homewood Ill.
- 2-united states ‘san francisco .the corporale culture:ssurvival guide,new and revised .(2009) .H shien edgar .of america: jassey \_Bass san
- 3-kankoyt, G. B. (1998). *Economie d'entreprise*. Paris: 4eme édition dalloz.
- 4-Kotter and Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- 5-M.Byles, B. A. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits, winter. *Journal Of Management*.
- 6-Pringle, J. a. (1988). *Managing OrganizationsM Functions and Behavior*. Merrill: Columbus, Ohio.
- 7-Rey, O. (2008). *Culture d'entreprise (Un Actif stratégique) efficacité et performance collective dunod*. Paris.
- 8-shien edgar, H. (2009). *the corporate culture .: San Francisco, survival guide, new and revised, united states of america: edition Jossey-Bass,.*
- 9- Stratégor, P. g. (2005). Paris: 4eme édition.

الملاحق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.324	.394		3.363	.002
	الثقة	.080	.205	.114	.391	.698
	بالمسؤولية_الشعور	-.048-	.132	-.089-	-.367-	.716
	المشتركة_الرؤية	.065	.128	.091	.512	.612
	الثقافية_المعايير	.166	.169	.238	.984	.332
	الإداري_التعامل	.304	.135	.378	2.255	.031

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء

Corrélations

		العاملين_أداء	الثقة	بالمسؤولية_الشعور	المشتركة_الرؤية	الثقافية_المعايير	الإداري_التعامل
العاملين_أداء	Corrélacion de Pearson	1	.392*	.342*	.392*	.510**	.523**
	Sig. (bilatérale)		.012	.031	.012	.001	.001
	N	40	40	40	40	40	40
الثقة	Corrélacion de Pearson	.392*	1	.783**	.542**	.749**	.315*
	Sig. (bilatérale)	.012		.000	.000	.000	.048
	N	40	40	40	40	40	40
بالمسؤولية_الشعور	Corrélacion de Pearson	.342*	.783**	1	.518**	.546**	.432**
	Sig. (bilatérale)	.031	.000		.001	.000	.005
	N	40	40	40	40	40	40
المشتركة_الرؤية	Corrélacion de Pearson	.392*	.542**	.518**	1	.602**	.373*
	Sig. (bilatérale)	.012	.000	.001		.000	.018
	N	40	40	40	40	40	40
الثقافية_المعايير	Corrélacion de Pearson	.510**	.749**	.546**	.602**	1	.473**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000		.002
	N	40	40	40	40	40	40
الإداري_التعامل	Corrélacion de Pearson	.523**	.315*	.432**	.373*	.473**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.048	.005	.018	.002	
	N	40	40	40	40	40	40

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المؤسسة الماء المعدني سعيدة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.190	.351		6.230	.000
	الثقة	.365	.091	.481	4.004	.000
	بالمسؤولية_الشعور	-.497-	.123	-.854-	-4.038-	.000
	المشتركة_الرؤية	.444	.133	.782	3.343	.002
	الثقافية_المعايير	.258	.105	.347	2.459	.020
	الاداري_التعامل	-.132-	.094	-.189-	-1.405-	.170

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

Corrélations

		أداء_العاملين	الثقة	الشعور_بالمسؤولية	الرؤية_المشتركة	المعايير_الثقافية	التعامل_الاداري
أداء_العاملين	Corrélacion de Pearson	1	.530**	.067	.414**	.492**	.087
	Sig. (bilatérale)		.001	.690	.010	.002	.604
	N	38	38	38	38	38	38
الثقة	Corrélacion de Pearson	.530**	1	.398*	.468**	.307	.444**
	Sig. (bilatérale)	.001		.013	.003	.061	.005
	N	38	38	38	38	38	38
الشعور_بالمسؤولية	Corrélacion de Pearson	.067	.398*	1	.851**	.483**	.548**
	Sig. (bilatérale)	.690	.013		.000	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38
الرؤية_المشتركة	Corrélacion de Pearson	.414**	.468**	.851**	1	.639**	.467**
	Sig. (bilatérale)	.010	.003	.000		.000	.003
	N	38	38	38	38	38	38
المعايير_الثقافية	Corrélacion de Pearson	.492**	.307	.483**	.639**	1	.477**
	Sig. (bilatérale)	.002	.061	.002	.000		.002
	N	38	38	38	38	38	38
التعامل_الاداري	Corrélacion de Pearson	.087	.444**	.548**	.467**	.477**	1
	Sig. (bilatérale)	.604	.005	.000	.003	.002	
	N	38	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## استمارة استبيان

جامعة: دكتور مولاي الطاهر - سعيدة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص: ثانية ماستر (اقتصاد وتسيير مؤسسات)

الموضوع: استبيان

سيدي المحترم سيدي المحترمة

السلام عليكم وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة حول أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في المؤسسة

العمومية الجزائرية للمياه - سعيدة-

قمنا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات عن موضوع الدراسة لذا نرجو من سيادتكم

المحترمة التكرم بتعبئة الاستمارة ، وإعطاءها اهتمامكم والإجابة على الأسئلة ، مع العلم أن إجاباتكم تمننا

بدرجة كبيرة لإثبات صحة هذا الاستبيان، وأن ردودكم سوف تستعمل في إطار البحث العلمي فقط،

وستكون موضوع السرية التامة

2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع: ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية

من 18 سنة إلى 30 سنة  من 31 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

ضع علامة X في خانة المراد اختيارها للإجابة

المحور الأول: أبعاد ثقافة المؤسسة

رقم	الفقرات أبعاد الثقافة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الثقة</b>						
01	تسود الثقة المتبادلة العلاقات والإدارة والعمالين					
02	تسود الثقة المتبادلة بين العمالين					
03	يعمل العامل واثقا بنفسه دون خوف من فقدان وظيفته					
04	يشعر العامل انه يأخذ كل حقوقه دون مطالبه					
05	يستخدم العاملون قدراتهم في انجاز العمل					
<b>الشعور بالمسؤولية</b>						
01	يشعر العمالين بالمسؤولية لتطوير العمل					
02	يقوم العمالين بأعمالهم بفعالية					
03	يسود روح التعاون والصدقاة بين العمالين					
04	يتبادل العاملون بينهم المعلومات الضرورية لعمالهم					
05	المعاملون يبذلون أقصى جهدهم للنجاح في أعمالهم					
<b>الرؤية المشتركة</b>						
01	لدى العمالين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه					
02	لدى العمالين أهداف مشتركة					
03	يسمح للعمالين بأبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم					
04	يتم عمل اجتماعات دورية لطرح اراء العمالين نحو العمل					
05	يسود فهم مشترك بين العمالين لتطوير المؤسسة					
<b>المعايير الثقافية</b>						
01	العامل منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة					
02	يتقبل العامل انتقادات الآخرين له					



					03	يتم التسامح مع الأخطاء غير المقصودة
					04	يسمح للعاملين استخدام فهمه وقناعاته الشخصية في طريقة تنفيذ العمل
					05	الرؤية الواضحة في العمل يشجع العاملين لخدمة مستقبل المؤسسة
<b>التعامل الإداري</b>						
					01	يتم الاطلاع كافة العاملين على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل
					02	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة
					03	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين
					04	تهتم الادارة بتطوير العاملين من خلال التدريب
					05	تهتم الادارة بتحفيز العاملين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف المؤسسة

### المحور الثاني: أداء العاملين

فيما يلي عدد من العبارات لقياس أداء العاملين في المؤسسة الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك

رقم	الفقرات الأداء العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى أدائك					
02	يتسم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملك بالعدالة					
03	تعمل لساعات إضافية في حالة وجود عمل مكثف					
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال					
05	نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة عادل ومرضي					
06	نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء					
07	الالتزام واحترام قيم الوقت يساهم في رفع مستوى الأداء					
08	لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك					

شكرا على تعاونكم معنا