

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة الماستر

في: علوم التسيير

تخصص : إدارة بنكية

من طرف : زيانى نوال

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين



دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية سعيدة

نوقشت بتاريخ 2019/00/00 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	د. عمر بلخير جواد
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	د. بلعربي عبد القادر
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	د. بوريش لحسن

السنة الجامعية

2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى البارئ سبحانه وتعالى الذي خلقني والذي ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

والذي أرجوا من الله أن يكون صدقة جارية عني،

إلى من حمل عناء الرسالة ليخرجنا من الظلمات إلى النور رسول الله

حبيبنا "محمد بن عبد الله" صلى الله عليه وسلم

إلى من رحلوا وغابوا وتبقى القلوب تذكّركم وتنشد لقيائهم في الفردوس الأعلى من الجنان وكانوا سبب وجودي

وكانوا قدوتي وعلمي معنى السعي والصبر والمثابرة والالتزام وزرعوا في معنى الأمل

والذي الكريمين رحمهم الله

أهدي ثمرة جهدي

نوال

شكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت
ولك الحمد بعد الرضا

يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم "قل لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن تنفذ كلمات
ربي ولو جئنا بمثله مددا" سورة الكهف، الآية 109

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل "بلعربي عبد القادر" لتفضله بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع
والذي لولا توجيهاته لما تم بهذه الصورة، رغم انشغالاته والتزاماته.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "نعجة عبد الرحمن" على كل ما قدمه لي

الشكر الجزيل للجنة المشرفة على مناقشة هذه المذكرة

أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر زميلي في العمل

"جبوري محمد أبو يونس وهارون" وهو طالب دكتوراه بجامعة سعيدة،

أمين بلعاسي، مصطفى، ومختار ميلودي

حتى لا أنسى زميلاتي "نعيمة" و"فاطمة"، مريم كروم "منانة"، إيمان، خيرة وعائلة كريم

إلى أمين خزينة ولاية سعيدة "شحيمة عبد الله" إلى السادة "زيتوني ميمون، عدلي الهواري، محمد بلحاج،
وبلعيد ميمون"

وكل زملائي في العمل في خزينة ولاية سعيدة أسأل الله العظيم أن يجزيهم عني خير الجزاء

لكم مني جزيل الشكر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من معارف وقيم ومعتقدات وأخلاقيات بأن تترك وبمكوناتها المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين من خلال ترك بصمات على المؤسسة وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات.

وباعتماد عينة مكونة من 132 عامل على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة، تم معالجتها باستخدام برنامج Spss الطبعة 23، تم التوصل إلى إثبات الدور الإيجابي لثقافة المؤسسة وإسهامها في تحسين أداء العاملين

الكلمات الدالة: ثقافة المؤسسة، أداء العاملين، الإدارة العمومية

Abstract

This study aims at showing the influence of the organizational culture on the performance of the workers in the economic firm, that is one of the major success in any firm. the organizational culture have come to supposedly reveal what it strictly implies in terms of knowledge, values, beliefs and ethics in order to bring out its marks and offers a distinctive merit to the organization.

Last but not least, this study aims at figuring out the organizational culture and its role in enhancing it's the functional performance at Saida's public treasury.

Key words: corporate culture, employee performance, public administration

فهرس المحتويات

[إهداء](#)

[تشكرات](#)

[ملخص الدراسة](#)

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

[المقدمة](#)

[الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأداء العاملين](#)

02 [تمهيد:](#)

03 [المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة](#)

03 [المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة](#)

09 [المطلب الثاني: مكونات، خصائص، وأهمية ثقافة المؤسسة](#)

15..... [المطلب الثالث: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة](#)

19 [المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين](#)

19 [المطلب الأول: ماهية الأداء](#)

23 [المطلب الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين](#)

27 [المطلب الثالث : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين](#)

29المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

29المطلب الأول: مكونات ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

33المطلب الثاني: علاقة ثقافة المؤسسة بأداء العاملين

36خلاصة الفصل

.....الفصل الثاني: الدراسات السابقة

38تمهيد:

39المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

39المطلب الأول: الدراسات الوطنية

44المطلب الثاني: الدراسات العربية

48المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

48المطلب الأول: عرض للدراسات الأجنبية

53المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة.

54خلاصة الفصل

.....الفصل الثالث : الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية بخزينة ولاية سعيدة)

56تمهيد:

57المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

57المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

60المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

64المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

64المطلب الأول: التعريف بالخزينة العمومية

66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية سعيدة
69	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها
78	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة العامة :
92	قائمة المصادر و المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم تعاريف ثقافة المؤسسة	07
02	عدد عمال خزينة ولاية سعيدة	57
03	مقياس ليكرت الخماسي	62
04	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ	63
05	توزيع أفراد العينة حسب بحسب العوامل الديموغرافية	69
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم التنظيمية	72
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة	73
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك	74
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التماسك	75
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون	76
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير أداء العاملين	77
12	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء العاملين	79
13	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المشاركة وأداء العاملين	79
14	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين السلوك وأداء العاملين	80
15	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التماسك وأداء العاملين	80
16	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التعاون وأداء العاملين	81
17	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	82
18	معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين	82
19	جدول تمثيل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	83
20	جدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير أداء العاملين وفقا للمتغيرات الديموغرافية	84

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	أهمية ثقافة المؤسسة	13

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	نتائج اختبار ألفا كرونباخ
02	نتائج اختبار المتغيرات الديموغرافية
03	نتائج اختبار بعد القيم التنظيمية
04	نتائج اختبار بعد المشاركة
05	نتائج اختبار بعد السلوك
06	نتائج اختبار بعد التماسك
07	نتائج اختبار بعد التعاون
08	نتائج اختبار أداء العاملين
09	نتائج معامل بيرسون
10	نتائج اختبار الثقافة والأداء
11	نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات الديموغرافية
12	أداة الدراسة (الاستبيان)
13	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية سعيدة

المقدمة

توطئة:

إن المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وتوجهاتها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف، إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر، كونه عاملاً أساسياً لتألق ونجاح المؤسسة التي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بذكاء وتحقيق ميزة تنافسية لها، لذا فإن فعالية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعدادها ومسؤوليات تدريبها، كفاءاتها ومؤهلاتها العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجام هذه الموارد مع ثقافة المؤسسات، كونها تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات وثقافات تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيماً وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يتقاسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية، وهو ما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات سواء المشابهة لها من حيث النشاط أو من حيث التنظيم.

إشكالية الدراسة:

أخذت فكرة ثقافة المؤسسة حيزا كبيرا في أبحاث العلماء من جميع التخصصات من علم الاقتصاد إلى علم الاجتماع فالعلوم السياسية متوجهين إلى علم الأنثروبولوجيا، فقد اكتست أهمية بالغة في ميادين التسيير، فهي مكوناتها وعناصرها والتي تعبر عن الجانب المعنوي أكثر من الجانب المادي كالقيم، المعتقدات، تاريخ المؤسسة...، تعتبر ذات أثر بالغ الأهمية على المؤسسة وتؤثر على أدائها العام وكذا على أداء العاملين بها، وباعتبار المورد البشري في المؤسسة هم من أفراد المجتمع الذي يحوي ذات القيم، والتي تعتبر قيما مكتسبة في نظرهم، فهم يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة وكذا العوامل الثقافية والتي تعتبر جزء من ثقافة المؤسسة

وعليه يتم طرح إشكالية الدراسة بالصيغة التالية:

كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تساهم في تحسين أداء العاملين ؟

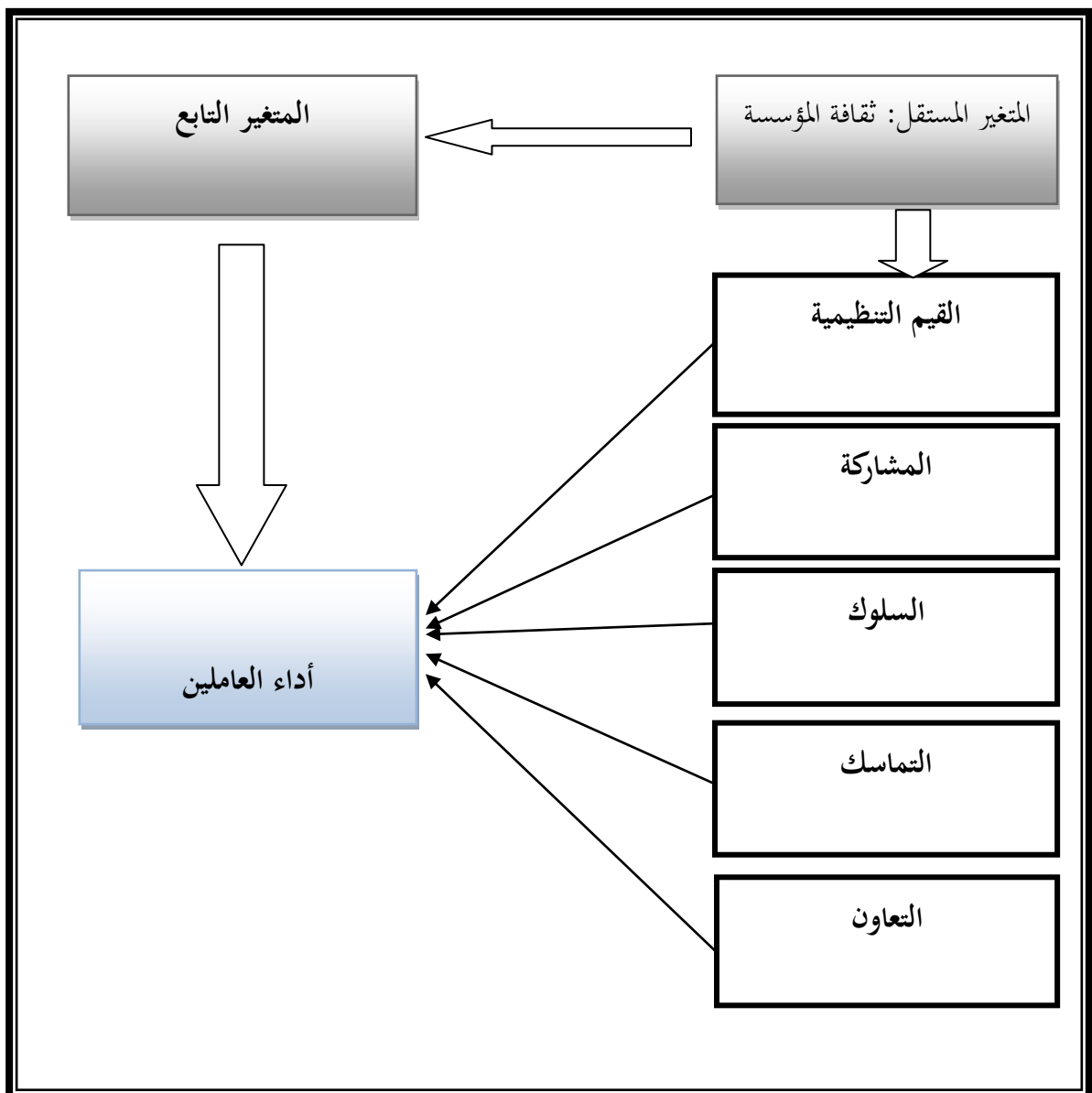
وينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية

- ما علاقة ثقافة المؤسسة بأداء العاملين؟
- هل يتوقف تحسن أداء العاملين على ثقافة المؤسسة أم أن هناك متغيرات أخرى تؤثر على هذا الأداء؟
- ما مدى تأثير عناصر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في الخزينة العمومية؟

نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة على ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة، من خلال أبعادها المتمثلة في بعد القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك والتعاون، والمتغير التابع وهو أداء العاملين، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



أهداف الدراسة:

تقوم أهداف الدراسة بدور المعايير التي يتم الحكم بها على جدية البحث وذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها مع النتائج التي توصل إليها في النهاية إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تبيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين في الخزينة العمومية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

✓ مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية بغية التوصل لنموذج يفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

✓ تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء العاملين

✓ إبراز دور ثقافة المؤسسة في الخزينة العمومية ومكوناته وأسس ومعرفة مستوى الأداء لدى العاملين بها

✓ التوصل إلى نتائج ميدانية تطبيقية تساهم في تحسين أداء العاملين، وكذا محاولة تقديم توصيات بهذا الصدد

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة في مختلف الدراسات سواء الاقتصادية أو دراسات علم الاجتماع، وقد عالجها العديد من العلماء باختلاف توجهاتهم فهي تعتبر العنصر الوسيط بين المؤسسة والعاملين بها، من خلال تمحورها وتركزها في الجانب الفكري باعتبار عناصر ثقافة المؤسسة عبارة عن مبادئ وأفكار وقيم معنوية، كما لها الأثر الكبير على الأداء البشري والذي يمثل الركيزة الأساسية في المؤسسة، وتتمثل أهميته من خلال عملية تقييم أداء العاملين والتي تكتسي بدورها أهمية كبيرة في المؤسسات باختلاف أنماطها، كما تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تتناول موضوعا هاما ينقسم إلى شقين أساسيين ذوا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ويؤثران على أداء العاملين بها وكذا على أدائها العام وهما ثقافة المؤسسة وما تحمله من عناصر وتأثيرها على أداء العاملين بها.

مبشرات اختيار الموضوع

المبرر الذاتي: تتبع رغبتنا الذاتية في أهمية دراسة موضوع ثقافة المؤسسة ومعرفة عناصرها المؤثرة على أداء العاملين بها خاصة وأن حل الدراسات التي أجريت في هذا السياق قد تمت في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، وارتأينا في دراستنا هته متابعتها في الإدارة العمومية ومعرفة تأثير العوامل الثقافية على عملية الأداء لأجل المساهمة في إثراء المكتبة بمراجع يساعد الطالب في أبحاثه

أما المبرر الموضوعي،

✓ أن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر مشكلة واقعية وحساسة، تعيشها المؤسسات باختلاف أنواعها نظرا للأهمية الكبيرة للعنصر البشري وما يحمله من مقومات ومحاولات معرفة أهمية ثقافة المؤسسة في التأثير عليها والمساهمة في إثرائها

✓ يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من بين أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي

✓ إهمال المؤسسات في الجزائر لموضوع ثقافة المؤسسة والعوامل المكونة لها سواء كانت مؤسسات ذات الطابع العمومي الإداري، أو المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين، ثقافة المؤسسة، وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تمت حدود الدراسة الميدانية بالخرزينة العمومية (الخرزينة الولائية لولاية سعيدة)

وتمت الدراسة الميدانية خلال فترة التبرص المقررة خلال السنة الجامعية 2019/2018

أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع عمال خزينة الولاية بجميع مستوياتهم الوظيفية، حيث ركزت الدراسة على الاستبيان بالدرجة الأولى كأداة للدراسة الميدانية.

منهج الدراسة: لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية قمنا بالاستعانة بالمنهجين الوصفي والتحليلي، أما الوصفي فيعتمد على دراسة الظاهرة من حيث المفاهيم والأنواع والخصائص والأبعاد، مع وصفها وصفا دقيقا هذا إلى جانب استخدام المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بمختلف الأدوات من المقابلة، الملاحظة، والاستبيان، كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة الذي نجده مناسباً لدراستنا الميدانية التي أجريت على مستوى مصالح الخزينة الولائية لولاية سعيدة، وذلك لربط الجانب النظري بالجانب الميداني وجمع المادة العلمية، ومحاولة معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بها

أساليب جمع البيانات:

الأسلوب المكتبي: تم من خلال الاطلاع على أدبيات ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، من خلال الكتب والمقالات والأطروحات التي تناولت الموضوع محاولة منا للإلمام بمخالف الجوانب النظرية لدراسة وتكوين منظور علمي هذا الموضوع.

الأسلوب الميداني: تم جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية العاملين بالخرزينة العمومية لولاية سعيدة، وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين، إضافة للمقابلة من أجل المساعدة في عملية تفسير النتائج.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لثقافة

المؤسسة و أداء العاملين

تمهيد: لقد بدأ الاهتمام بفكرة ثقافة المؤسسة مع بداية ستينيات القرن الماضي، حيث كانت بداية الوعي بأهمية وجود هذه الثقافة في أي مؤسسة أو شركة، ثم تطور الأمر في التسعينيات وأصبح أكثر انتشاراً لدى مختلف الفئات المتعددة سواء علماء الاجتماع، الاقتصاد، والمديرين، والعديد من الأكاديميين وشمل هذا المفهوم العلاقات بين الموظفين، استراتيجيات الإدارة، نظم الشركة والسلوكيات والمعتقدات، وتأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين وكذا على أدائها العام، وباعتبار العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي عملية أو نشاط في المؤسسة فيجب التركيز عليه من خلال تكثيف الدراسات المتعلقة بهذا الجانب وتحسين مستواه لضمان سيورة النشاط والتوجه للإبداع ومن ثمة إلى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من خلال اندماج مكوناتها وتجانس عملها، ويشمل هذا الموضوع على دراسة الثقافة، المؤسسة، والعاملين ومحاولة تحقيق العلاقة بين المتغيرات السابقة.

انطلاقاً مما سبق، فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط الآتية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة

المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

لم يعد موضوع الثقافة حكرا على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم أخرى ، لذا تجاوزت التعاريف المقدمة لها أكثر من مئة تعريف، إضافة إلى أنها موضوع كلي يصعب تحديده ، وتبيان الفواصل بينه وبين قطاعه الخاص والقطاعات الأخرى المتصلة به، لوجود علاقة عضوية، وظيفية وتنظيمية بينهما، وهنا نذكر بعض التعاريف المقدمة للثقافة.

أولا مفهوم الثقافة:

يشار إلى أن كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " cultura " التي كان يقصد بها "cultivement" و "culturage" و "culture" و "coulture" و "colture" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها " الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه إلى حد بعيد عملية الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنجازا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.¹

كما تعرف الثقافة " على أنها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبّر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك"²

ويعرفها "كوفالرون" أنها " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجمله موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير و السلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر "³

كما قدم T.DEAL تعريفا لها بأنها هي " ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع ومكان العمل، إنها التشكيل الكامن للأفكار والسلوك

¹العلالي صادق،العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 26-27 بتصرف

² عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم مغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198

³ عثمان فراج، الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 32

الإنساني من خلال المؤسسة وعبر حدودها الثقافية فتزودنا بالاستقرار وتعزز التأكد، ترسخ الأمر والتنبؤ وتخلق المعنى"¹

ينطوي مفهوم الثقافة على عدد من الدلالات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها
- أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبداً فدلالاتها تعني التجدد الذاتي
- أن مفهوم الثقافة موجود منذ الوجود الإنساني فهو يفتح مجالاً واسعاً في تأكيد الوجود الإنساني وتقبل العقل لكل المعارف والعلوم النافعة

ثانياً المؤسسة:

تطور مفهوم المؤسسة:

لقد ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات حديثة للمؤسسة، وذلك لأن هذه الأخيرة عرفت ولا زالت تعرف تطورات جذرية وواسعة خاصة مع تطور نظريات المنظمات وتطور العلوم الإدارية وعلوم التسيير management وسنحاول إجمالها فيما يأتي²

المؤسسة كمنظمة: تجمع مجموعة من الأفراد للمساهمة فيها بشكل فعال بغية تحقيق جملة من الأهداف

المؤسسة كنظام تقني اقتصادي: تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر التي ترتبط في ما بينها بعلاقة تفاعل، وتشارك في مجموعها بالقيام بنشاطات لتحقيق هدف مشترك

المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي: المؤسسة عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، وذلك من خلال تنظيم العمل الجماعي للأفراد.

تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط³

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث الرياض، 1995، ص 444

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المجددية العامة، الجزائر، 1998 ص 14

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 08.

تعريف **Olivir Meier** للمؤسسة " هي بنية اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونية مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة لتقديم سلع وخدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة في السوق، فيمكن اعتبارها كعنوان اقتصادي، كيان اجتماعي، وواقع سياسي كمكان للتبادلات والتفاوض والمواجهة"¹

تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من فاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والمعايير السائدة في المؤسسة، ضمن نطاق جغرافي معلوم بغية تحقيق أهداف معينة، فهي تعتبر مركز للحياة الاجتماعية، حيث أن الأفراد يقضون ثلث يومهم وحياتهم ضمن المؤسسة المتواجدة في المجتمع، كما تعتبر كنظام ثقافي، فهي باعتبارها متكونة من أفراد وجماعات فكل فرد أو جماعة لديهم ثقافة خاصة بهم تكتسبها من المجتمع والبيئة المجتمعية مثل العائلة، المدرسة، الجمعيات... وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح، فالعمال لا يمكنهم ترك ثقافتهم ومعتقداتهم خارج المؤسسة.

إن من أهم أهداف أي مؤسسة مهما بلغ حجمها وتعقيدها، أن تحافظ على تماسكها وتوازنها الداخلي، من خلال خلق ثقافة مشتركة بمعنى منظومة قيم ومعتقدات ومعايير للتصرف، والعملية التي توفر للمؤسسة ذلك هي الترابط المجتمعي فهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فكل منهما يؤثر في الآخر، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيم وتقاليد وأنماط للتفكير والتصرف، وطرق عمل متعددة من خلال هذه العملية.

إذا فكل مؤسسة مجبرة على بناء ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات وتكون مميزة لها في السوق.

بطاقة تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة كعنصر من عناصر ثقافة المؤسسة لها عدة محددات ومميزات تميزها عن غيرها منها:

- ✓ **شخصية مؤسسها أو الشركاء:** وهم الذين يشرفون على تنظيم و تسيير المؤسسة سواء الملاك أو المساهمين وكذا مجلس الإدارة.
- ✓ **الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة:** تطوير دائم، تنوع الخدمات والمنتجات، السيطرة على السوق وتكون في الغالب على المديين المتوسط والطويل الأجل بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** بدوره يمثل وزن وثقل المؤسسة فالتنظيم الهيكلي التنظيمي على شكل مصفوفي ليست كالتنظيم الهيكلي التنظيمي وظيفي أو حسب الأقسام .
- ✓ **رسالتها للسوق والفئة المستهدفة:** تعتبر رسالتها للسوق كمنافس جديد له مميزاته، وأما للفئة المستهدفة بتقديم مميزات خدماتها أو منتجاتها.

¹ OLIVIER MEIER, Dico du manager Edition DUNOD Paris, 2009 P 72.

✓ رأسمالها الفكري: السعي لامتلاك رأس مال فكري مميز لها و خاص بها في زمن أصبحت تطنى فيه المعلومة أكثر من الاستثمارات.

ثالثا ثقافة المؤسسة:

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام لها في حياة المؤسسة وفيما يلي نذكر بعض التعريفات حول مفهوم ثقافة المؤسسة

يعرف "شين(Schein) في كتابه "ثقافة المؤسسة والقيادة " ثقافة المؤسسة " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁽¹⁾

يرى وليام أوشي " OUCHI " في كتابه "القيم " أنا لتقاليد الراسخة و معطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن " الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"²

ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة Harvard Business School يدعى "Davis Stanley" فهذا الأخير عرفها على أنها "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"³

أما حسب "Harrison" فهي تعبر عن المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة"⁴

¹ Jean François souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006, p425

² ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ص 444

³ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور ثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، جوان 2007، جامعة بسكرة، ص 55

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

يعرف (Shafaritz) ثقافة المؤسسة بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"¹

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا فثقافة المؤسسة هي " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات "²

انطلاقا من التعاريف السابقة قمنا بوضع جدول لحصر المفاهيم المتعلقة بثقافة المؤسسة
جدول (01) أهم تعاريف ثقافة المؤسسة

تعريف	عناصر ثقافة المؤسسة
OUCHI	القيم، الآراء، السلوك، معطيات البيئة
SCHEIN	المبادئ الأساسية، الشعور، الفهم، الإدراك
DAVIS STANLEY	القيم، المعتقدات، التوقعات المشتركة، سلوك الأفراد والجماعات
HARISSON	المعتقدات العميقة، طريقة ممارسة السلطة، سلوك الأفراد، المراقبة، مكافأة الأفراد
SHAVARITZ	القيم والمعتقدات، المعاني والافتراضات، المدرجات الحسية، السلوكيات
تعريف آخر	القيم والمعتقدات، المعاني والافتراضات، الأفراد والجماعات، سلوك الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى تعريفات الاقتصاديين

من خلال ملاحظتنا للجدول يمكننا استخلاص أهم العوامل المكونة لثقافة المؤسسة وذلك من خلال استنباطها من تعريفات الاقتصاديين والباحثين ومنه نستخلص أن معظمهم اتفق على بعض العناصر الآتي ذكرها:

- **القيم والمعتقدات:** والتي تعبر عن المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة وتعتبر أنها تتميز بأنها شعورية حسية ليست ملموسة ويمكن تلقينها للأفراد الجدد في المؤسسة.

- **معطيات البيئة:** وهي تمثل العادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة مما يبرز تنوع الثقافات وتعددتها خاصة في المؤسسات الكبرى نتيجة تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل فيه

¹ شروق المبسلط، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية جاني 1999، ص32.

² كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص265.

- سلوك الأفراد والجماعات: وهي تعبر عن ما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض وكذلك مع الأطراف الخارجية
 - مكافأة الأفراد: أو ما يعرف بأنظمة الحوافز حيث تعبر عن مدى تقدير العمال من خلال تحفيزهم من خلال العلاوات والرفع من الأجور وكذا التزيينات فهي تعتبر من بين أهم مكونات ثقافة المؤسسة
 - القدرات والمهارات التي اكتسبها الأفراد والجماعة من خلال التعامل مع البيئة المحيطة واكتساب درجة الانتماء للمؤسسة باعتبارهم جزءا مهما من المؤسسة
 - أنظمة الرقابة: مدى وجود قواعد تنظيمية وأنظمة إشراف مباشر على العاملين في المؤسسة للرقابة والتحكم في سلوكياتهم.
- وعليه يمكننا وضع تعريف يشمل جميع العناصر السالفة الذكر " ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموع القيم والمعتقدات السائدة في مؤسسة تعمل في بيئة متغيرة محاطة بمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الفرد والجماعة، بغية تحقيق الأداء الأمثل وتحسين أداء العاملين وتحقيق رضائهم من خلال أنظمة الحوافز والتعويضات لأجل تمكين العامل من الشعور بالمسؤولية وتوجيه سلوكياتهم"
- محددات ثقافة المؤسسة:**

- تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر يمكن إجمالها فيما يلي:¹
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
 - الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد
 - التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات
 - المنافع التي يتحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة
- وتتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع

¹ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص352

المطلب الثاني: مكونات، خصائص وأهمية ثقافة المؤسسة

أولا مكونات ثقافة المؤسسة:

أ- القيم *les valeurs*:

هي أعمق مستوى في الثقافة، حيث يعبر عنها بأنها " أحاسيس مستقرة في اللاوعي عند الإنسان وليست عرضة للمناقشة"، وتتم بما هو جيد أو سيئ، فهي تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني وهذه تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والاجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد في المجتمع نحو اتخاذ القرار الصحيح والبعيد عن السلوك غير القويم.¹

ب- الرموز *les symboles*:

تعبر عن الكلمات أو اللغة أو الأشياء، والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف، كما تعبر عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية للمؤسسة *LOGOS*، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة.

ج- تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية) *l'histoire de l'entreprise (mémoire collective)*

إن الآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالنجاحات والإخفاقات، الأزمات والصدمات التاريخية، الشخصيات المهمة والسياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة ترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة، لذلك نجد اليوم العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بتشكيل فرق من المؤرخين لكتابة تاريخها وتدوينه في كتب، فنجد مثلا كتاب *RENAULT* الذي يسطر لتاريخ مصانع "رونو" ويركز كثيرا على التطورات الاجتماعية والنزاعية، وكذلك كتاب *Michelin* تم تأليفه من طرف صحفي يتحدث فيه عن التسيير اليومي، العلاقات الاجتماعية، العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، القرارات الاستراتيجية الكبرى التي اتخذتها المؤسسة، فالتاريخ يعتبر بعدا مهما في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم والعادات، والرموز، وطرق التصرف والتفكير، التي تتبناها المؤسسة.²

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص158.

² بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2013/2014، ص44 بتصرف.

د- المعتقدات الجماعية les croyances collectifs:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وفيما يلي نذكر بعض المعتقدات الخاصة ببعض الشركات والمؤسسات المنتشرة عالمياً:¹

- شركة Mac- Donalds :الخدمة السريعة والجودة المتكاملة
- شركة IBM : احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز
- شركة General- Electric : العمل كفريق، الموردین والعملاء شركاء
- شركة Jc Penneys : الزبون دائماً على حق.
- شركة دلتا Delta : الشعور الأسري
- شركة Lincon Electronic : مناسبة الأجور للإنتاجية
- شركة فورد Ford : الجودة هي الوظيفة الأولى
- شركة Cater Pillar :تدعيم البائع والموزع القوي

إن المتتبع لمسار الشركات الدولية المعاصرة يلاحظ ذلك التفوق في تحديد الرؤية لدى القادة والموظفين، والتحديد في تحديد السياسات، واعتناق ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل (الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق) ويرجع ذلك إلى طبيعة السوق الدولية القائمة على التنافسية العالية.

هـ- الطقوس الجماعية Les rites collectifs :

هي أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية، فهي تعمل على التأكيد على القيم المشتركة مثلاً التحديد والمشاركة، وجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف، كما تعمل على إحداث التنظيم بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد ومن أمثلة هذه الطقوس نجد مثلاً:

- إقامة حفلات التكريم للأشخاص المحالين على التقاعد

¹ جاد الرب، سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة ع 4 عين شمس أكتوبر 1997 ص 331

- إقامة تكريم للعمال المتفوقين والمبدعين في مجال عملهم
- الإدماج عن طريق التربصات الداخلية في وحدات المؤسسة
- إقامة الحفلات في المناسبات الدينية والاجتماعية

ثانيا: خصائص ثقافة المؤسسة

تمتاز ثقافة المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تساهم في جعلها تؤثر بشكل إيجابي في أي منظومة أو شركة والتي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة، أي تكتسب من خلال الفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم
- ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها صنعه وبدونه لا تكون هناك 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 لها خاصية التكيف، فهي نظام من له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة المحيطة بالمؤسسة
- تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المؤسسة
- تعتبر نظام متكامل، فهي تسعى لخلق انسجام بين مجموع أجزائها فأى تغيير يحدث يؤثر على النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع

- الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، وكذا الاهتمام بأدق التفاصيل حيث أنها تركز على أدق التفاصيل فيما يخص الأداء ومدى تقييم العمال وتنمية روح الابتكار والابتعاد عن النمطية والتقليدية في الأداء والتنفيذ مما يزيد من حماس الموظفين للعمل والمخاطرة دون الخوف عكس المؤسسات التي تسير وفقا للتقليد دون الابتكار

- لثقافة المؤسسة خاصية التغير، نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود أفرادها على نمط سلوك معين

- ثقافة المؤسسة نظام مركب، يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل العناصر التالية:¹

- * الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد
- * الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة
- * الجانب المادي: وهو كل مل ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة

ثالثاً: أهمية ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها من خلال توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أعمالهم بصورة أفضل لتطبيق أنظمة القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة في المؤسسة والذي يوضح لهم كيفية التصرف في المواقف المختلفة، فثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعتها مثل تخفيض تسرب المعلومات عن طريق تكريس مفهوم الولاء للمؤسسة والحفاظ على مصداقيتها في السوق فثقافة المؤسسة تعتبر ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة فكل مؤسسة تقوم بتشكيل ثقافتها بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير رسمي ثقافة المؤسسة ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي:²

1- بناء إحساس بالتاريخ History:

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

2- إيجاد شعور بالتوحيد Oneness:

حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership :

وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003/02 ص 406

² صالح مهدي محسن العامر وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص125

4- زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:

ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. كما تطرق "دافيد ويلسون" إلى العديد من مزايا ثقافة المؤسسة في ما يلي:¹

* تحقيق الهوية التنظيمية

* تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة

* تحقيق الاستقرار التنظيمي

* التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات

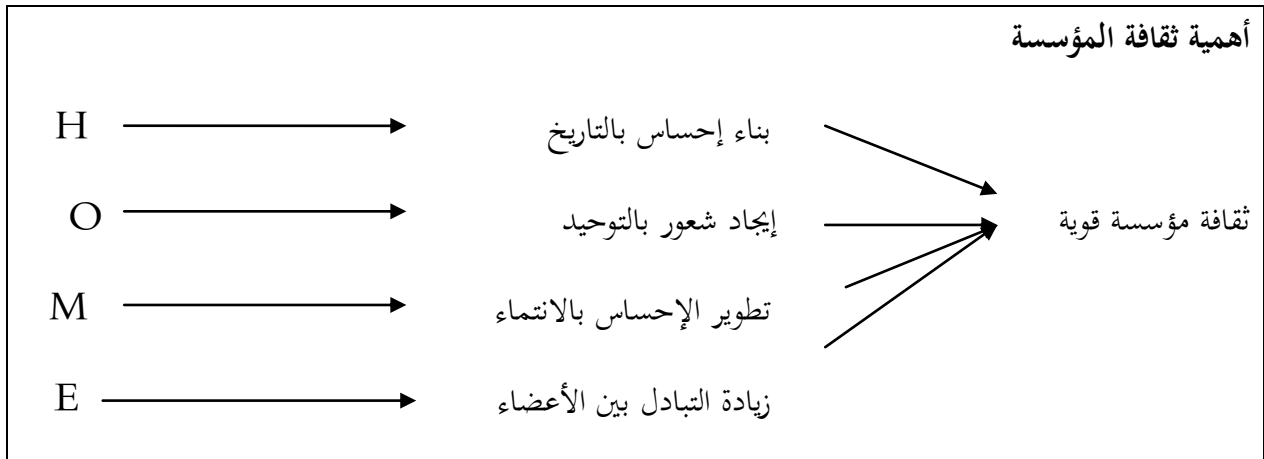
* تحديد معايير الاستقطاب والاختيار

* توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة

كما تساعد ثقافة المؤسسة بشكل كبير على استقرار وتوازن المؤسسة أو منظومة العمل كنظام اجتماعي، وتوجيه العاملين للوصول إلى أفضل النتائج من خلال تنظيم لوائح العمل وكذا الربط بين جميع أفراد المؤسسة وتماسك أعضائها.

والشكل الموالي يبين لنا أهمية ثقافة المؤسسة:

الشكل رقم (02) أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

نلاحظ من الشكل السابق أن العناصر المكونة لأهمية ثقافة المؤسسة تعبر عن معنى كلمة HOME بالإنجليزية والتي تعبر عن المنزل، أي أن المؤسسة ومكوناتها تعبر عن العلاقة الموجودة في المنزل من ألفة وتناسق بين جميع الأعضاء

¹ دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص 131

من موظفين ودراسة سلوكياتهم وغرس روح المبادرة في عملية التطوير والإبداع مما يؤدي إلى تطوير النشاطات وتقييم وتحفيز المبادرات بين العاملين ومنه بعث قيم ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة

أولا أنواع ثقافة المؤسسة:

1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة¹، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:²

* **الثقة:** حيث تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة

* **الألفة والمودة:** حيث يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى "ستيفن روبنز" (Stephen P. Robbins)، أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة وكذا عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يجتمع الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.³

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

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة
- تشجيع العمال على تحمل المخاطرة
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المؤسسة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل
- العمل على إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من حيث درجة التركيز على قيم التوجه بالمستهلك

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 145

² عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999، ص 225

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط2، 2003، عمان، الأردن، ص 316

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم لتعزيز الإنتاجية من خلالهم
- إن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

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، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم 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 قد يتم فيها الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط.¹

3- الثقافة المثالية:

يرى كل من **Waterman, Ouchi** و **Drucker** ضرورة وجود ثقافة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (**Frederick TAYLOR**)، حيث اعتبر أن 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.

4- الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودراكر (**Drucker & Calori**) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة مع التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار مبدأ (**Fit way**)، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات وفي كل الظروف البيئية.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 145

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ص 317

ثانيا: وظائف ثقافة المؤسسة

لقد لخص كاظم محمود الفريجات وآخرون وظيفة ثقافة المؤسسة فيما يلي: ¹

1- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد في تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل كما تظهر وظيفة ثقافة المؤسسة في:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين
 - المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي واقتصادي
 - تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء وخلق العادات والقيم
 - توحيد السلوك وفهم غايات المؤسسة بمفهوم واحد من طرف العاملين والبيئة التي تنشط بها
- إن ثقافة المؤسسة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها كذلك في الخارج، فهي لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها فقط وإنما تهدف إلى تثقيف العاملين واكتسابهم ثقافة أيضا.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 312

ثالثاً: كيف تبني المؤسسة ثقافتها

لكي تقوم المؤسسة ببناء ثقافة مؤسسية لها يجب عليها الاهتمام بمجموعة من العناصر والمكونات سنجملها فيما يلي:

- رسالة المؤسسة المستهدفة (الرسالة العامة، الرسالة لسوق العمل، الرسالة للفتة المستهدفة)
 - التركيز على العمال ومحاولة غرس مجموعة من القيم والنظم المشتركة واكتسابهم هوية.
 - الاعتراف المتبادل والمسؤول مما يقوي الشعور بالانتماء
 - المساواة والتكامل مما ينتج عنه رضي نفسي مرتفع
 - التظاهرات والملتقيات للتعريف بالمؤسسة وتاريخها وتجارها
 - التوافق والتوازن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي
 - الاستعداد والمخاطرة لمختلف العقبات التي تعترض المؤسسة من أجل الانفتاح نحو محيطها وتحقيق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي نظيراتها في السوق
 - تأهيل الكوادر والحفاظ عليها وتطوير مكتسباتهم عن طريق:
 - * إقامة برامج تكوينية وتطويرية خاصة لعمالها، وإرساء ثقافة أن المؤسسة بلا موظفين لا وجود لها.
 - * تامين مجهودات الأفراد والعمل على تقديم الأحسن دائماً وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
 - * مبدأ المشاركة في وضع الأهداف التي تبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح
 - * الاهتمام بالثلاثية زبائن، مساهمين، موارد بشرية
 - * توفير بيئة العمل الآمنة والصحية للموظفين
 - * توفير قنوات الاتصال اللازمة سواء مع البيئة الداخلية أو الخارجية
- حيث تعتبر ثقافة المؤسسة أنها عبارة عن مجموع القيم والمعتقدات والطقوس الجماعية تتبلور في فكر المؤسسة التنظيمي وتظهر نتائجها من خلال نتائج الأداء سواء الكلي أو الجزئي والعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية لذا نجد أن جل المؤسسات تلجأ للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره كمورد فعال مفكر ومسير والقيام بدراسته وتحقيق رغباته والعمل لأجل تحسين أدائه عن طريق إجراء البرامج التدريبية وكذا أنظمة الحوافز وتوفير البيئة الملائمة له.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال إحدى الأعمال الرئيسية والسياسات المحورية لإدارة شؤون الموظفين، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها عن طريق معرفة مستوى الأفراد العاملين، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات والخاصة بتحسين وتطوير أداء العاملين وكذا الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، وتحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته يعتبر ضروريا لأجل فهم وتفسير كافة جوانب أداء العاملين.

أولا مفهوم الأداء:

أ- المفهوم اللغوي

لغويا مصطلح الأداء "Performance" مستمد من اللغة الانجليزية "to perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أي "Accomplir"

ب- المفهوم الاصطلاحي

عرف هاينز Haynes الأداء بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"¹ من هذا التعريف يبين أن الأداء يتحقق من خلال الجهد المبذول من طرف الموظف أثناء تأديته لوظيفته. كما عرف ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis الأداء بأنه "عبارة عن محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم"² حيث يتجلى لنا أن الأداء مرتبط بحاجات ورغبات وميولات العامل وكذا الوسائل التي يستخدمها في عمله وكذا ملائمة البيئة التنظيمية من حيث الصرامة وفعالية القوانين

¹ محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص13

² عبد الرحمان آل الشيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2001، ص12

أما سزلاجي ووالاس Szilagyi Et Wallace فيعرفانه بأنه "العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها"¹

كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، فالأداء مرتبط إلى حد بعيد بالأهداف العامة للمؤسسة فهناك أهداف كلية وأهداف جزئية لذا نميز هنا بين نوعين أساسيين من الأداء

الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، والنمو.

الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

كما يشير بعض الباحثين إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة لتفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 499

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 209

ثانياً محددات ومعوقات الأداء

1- محددات الأداء:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:¹

أ- الجهد:

هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء

ب- القدرات:

هي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي تؤثر أيضاً على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع، كما أنها تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ت- الإدراك:

عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير، كما يعبر عنه بأنه الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

ث- الوظيفة (متطلبات العمل)

ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216 بتصرف

ج-الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)

أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

2-معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل والتي تؤثر فيه ومن أهمها نذكر الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات وكذا التجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، وكذا ظروف العمل الاجتماعية¹، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد²

- توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 187

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

أولا تقييم أداء العاملين:

1- مفهوم التقييم:

يمكن تعريف التقييم بأنه "تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا، وهو يشمل على صياغة الأهداف، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة"¹

كما يعرف على أنه "عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان"²

2- مبادئ التقييم:

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بعملية التقييم تتمثل في³

* تحديد الهدف من العملية التقييمية: هو الذي يسعى إليه المدراء وموظفي البرامج من أجل الاستفادة من النتائج المختلفة.

* أهلية وكفاءة المشرف على التقييم: عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعلمية، يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، بالإضافة إلى توفر المعرفة الكاملة بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات، تحليلها وتفسيرها.

* الأخذ بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم: يتمثل في أن فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.

* البحث التقييمي: هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطق الظروف العملية وأن يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

3- أداء العاملين:

يعبر مفهوم أداء العاملين عن "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين"⁴

¹ محمود مرسى، زهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، السعودية، مطبعة الإدارة العامة، 1988، ص 273.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت، دار النهضة العربية، 1999، ص 53.

³ عبد الحليم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999، ص 92.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123

وغالباً ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومفهوم أداء العاملين يعني تنفيذ العام لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، حيث أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

عناصره:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين وذلك بالإشارة إلى العناصر التالية¹

أ- **كفايات الموظف:** أي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفية):** تشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، وكذلك العوامل الخارجية.

4-تقييم أداء العاملين:

بعض الباحثين يعزوا أسباب صعوبة تمييز وتحديد العوامل المؤثرة في أداء الموظفين إلى شدة تأثير بعض العوامل فبعضها يؤدي إلى رفع الأداء، والآخر يخفضه، كما إن للبعض منها تأثيراً مباشراً بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر، كذلك إن العوامل تختلف باختلاف المكان والزمان والعوامل الفيزيائية ومرحلة حياة الفرد

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً ومستقبلياً"²

¹ دة عبد البارئ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

² الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 84

تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم، وقياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل¹ كما يعرف أيضا بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم²، عن طريق قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم³، كونه يعبر عن نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل⁴ من خلال ما سبق يمكننا القول أن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، وكذا السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقا، فهو ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بمواقف معينة وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل.

ثانيا استخدامات تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين كأداة موضوعية تستفيد منها المؤسسة والقائمين عليها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها:

1- الترقية:

يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية شغله لمنصب أعلى.

2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين عن طريق معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

3- التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

¹ شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 75

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371

³ عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 56

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 177

4- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية لمعالجة نقاط الضعف.¹

5- الانضباط:

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمل لأنه سيصبح عبئاً على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية²

6- تحسين عملية الاتصال:

يكون ذلك بين المشرف ومروؤسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

7- إنهاء الخدمة (الاستغناء):

تقوم المؤسسة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئاً أو تكلفة إضافية على المؤسسة

إن لأداء العاملين مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها، فعندما يكون أدائها متميز تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، ويدل هذا على أن الاهتمام بمستوى الأداء يكون بشكل عام من قبل إدارتها وقيادتها ومروؤسيها، وأداء العاملين له ارتباط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة وإن قدرتها لتخطي أي مرحلة من مراحل النمو تتوقف على مستويات الأداء بها لذلك يعتبر أداء العاملين بها محصلة تفاعل مجموعة عوامل لتحقيق نتائج معينة وذلك بقيامهم بمهام تتفق مع سياسات وظروف بيئة العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 140.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998، ص 194، 195.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولا أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتبرز أهمية عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

* تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم

* تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم

* ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال

* تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التغاضي والتخلص من جوانب القصور والضعف

* أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة

* أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها

* يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية

* يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس

* يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس للعمل

* يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين

* يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام

* يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين

ثانيا أهداف تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:²

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 169-170

² فرانك لاندي وجيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض، دون سنة نشر، ص 14.

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم

ب- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، وتتضمن بذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أكبر من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة فيمنح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نسيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

ت- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العامل: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة، إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذاك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيةهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

ث- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة: عن طريق رسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

ج- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت اللازم.

ح- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل: يتمثل في السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ويمكن القول أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

تفيد بعض الدراسات أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتعمد للجودة وتحسين الأداء، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

المطلب الأول: عناصر ثقافة المؤسسة وأداء العاملين

تعتبر ثقافة المؤسسة عن القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة، فهي بمكوناتها المعنوية والسلوكية 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 المؤسسة وفيما يلي نذكر تأثير بعض محددات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين في المؤسسة:

1- القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية من أهم القيم في المؤسسة، فهي تختلف في طبيعتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء كانت قيما دينية أو فكرية أو غيرها، وعلى الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم ويزملائهم والمتعاملين معهم

تعريف القيم التنظيمية:

عرف انز (Enz) القيم التنظيمية بأنها "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار ما بين البدائل وتحقيق لأهداف المؤسسة"¹

كما نلاحظ أن للقيم التنظيمية عدة أبعاد مختلفة تؤثر على أداء العاملين كبعد جماعية العمل والذي يعتبر مهما في تحسين نشاط المؤسسة وتعزيز روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة العاملين بها وكذا تؤثر على أدائهم العام من خلال تطوير نسب الإنتاجية والرفع من الحصص والجودة وكذا تطوير نظم العمل داخل

¹ عبد الله عقلة، مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46

المؤسسة، كما تراعي المؤسسة بعد تشجيع الإبداع والذي يعبر عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، ويتخلل كل هذا عملية الالتزام واحترام الوقت، وبما أن المؤسسة وأعضائها ملزمون باحترام حجم ساعي معين فلا بد على العاملين والقائمين على الأعمال من رؤساء ومرؤوسين باحترام الوقت داخل المؤسسة باعتباره عنصراً ذو أهمية كبيرة وبالغة.

2- المشاركة

يشير مصطلح المشاركة¹ إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، وينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية، وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المدبرون بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية.

فالمشاركة الفاعلة مقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة، مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تنم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية، لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة العاملين في المنظمة.

حيث يساهم بعد المشاركة في تحسين أداء من خلال²

- * العمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.
- * المساعدة على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

* إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.

* المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار من خلال المساهمة في تحسين نوعية القرار مما يؤدي للرفع من معنويات العاملين وذلك بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموارد البشرية حيث يحس العامل بقيمته داخل منظومة القرار

¹ - J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", Personnel Review, Vol. 30, No. 5, 2001, pp. 523-535

² أ.د. خنشور جمال، أ.د. خير الدين جعة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جوان 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 217 بتصرف.

3- السلوك:

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الاقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي-سياسي، أي تجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعاً للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأشخاص فيها وتؤثر في كل من الأداء والأفراد ونتيجة نشاط المؤسسة ككل،¹ ويطلق لفظ جماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه.

4- التماسك

إن التماسك²، أو ما يعرف بالاتساق والثبات، يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة، كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين الأفراد في المؤسسة ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهميتها في تحقيق التضامن بين الأفراد .

ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة تكون متماسكة من خلال الأفراد الداخلين فيها والخارجين على وجه سواء، إذ يسهم هؤلاء في تكامل التنظيم، وهناك مؤشرات تمتاز بها ثقافة المؤسسة في تجسيد عنصر التماسك كالتفاهم بين أفراد المؤسسة، والقيم المشتركة، ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم، وكذا نمط لباس مشترك، بالإضافة إلى الاتفاق في لغة مشتركة بين أفراد المؤسسة.

فالمؤسسات التي تمتاز بثقافة قوية متماسكة تكون أكثر قدرة على الإبداع، والإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا ما يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة تعود بالنتائج الإيجابية عليها نتيجة التحسين المستمر في أدائها، وكلما كانت التعليمات واضحة للعمال والرموز معروفة ومتداولة هناك وسائل اتصال فعالة توصل المعلومات للجميع، كل ذلك يعمل على تحسين أداء الأفراد لينعكس على أداء المؤسسة ككل، كما أن تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات وتناقلها وتبادلها فيما بينهم

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص 90.

²A. Carmeli, "The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 2, 2005, pp. 177-195

يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى الفرد مما يقود إلى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كله يعمل على تحسين أداء المؤسسة،¹ كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من خلال:

- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحامسا لأداء الأعمال الموكلة لهم
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

5-التعاون

يشير التعاون² إلى التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق، والمنظمة التي تشدد على التعاون فإنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأُسرة كبيرة، فالتعاون يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمات الناجحة تقوم الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة بإنجاز أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى منظمات الأعمال الناجحة قيمة فرق العمل، انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء وهذا ما يتطلب اختيار فرق العمل بعناية من أجل الصالح العام للمنظمة، وكذا من أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين³

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص 130 بتصرف.

² - Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007, pp. 438-458

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 30

المطلب الثاني: علاقة ثقافة المؤسسة بأداء العاملين

هناك إجماع بين الباحثين على أن لثقافة المؤسسة دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن الجميع يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على التفوق وتحقيق تميز الأداء، وهناك عدة دراسات تناولت هذا الجانب وأجريت على العديد من الشركات والتي أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد والتي بدورها تعطيها صفة التميز وفيما يلي سنتطرق لبعض الدراسات التي أقيمت في هذا الشأن:

نجد دراسة كل من **Deal and Kennedy** حول الأداء شملت الدراسة ثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية والتي تتمتع بما يلي:

- * ضرورة إيمان المنظمة 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

أما الباحثة العربية " **حمداوي وسيلة** " فقد ركزت على أن ثقافة المؤسسة تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:¹

- 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.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، 2004، ص 46

فيما الباحث كاظم محمود الفريجات وآخرون قد لخصوا بعض العلاقات بين ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي فيما يلي:¹

* تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد بتطوير الإحساس بغرض مشترك

* تسهيل الالتزام الجماعي، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

* 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 مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

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 مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لنجاحها وتميزها أو يفعلون عكس ذلك

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين بما تتمثل فيما يلي:²

- تعتبر ثقافة المؤسسة شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم 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 تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

¹ كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 267.

² Steven L Mc Shane and Mary Ann von Glinow, OP.CIT.P505

أما الدراسة التي أجراها **Peters & Waterman** حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء، فقد كشفت أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة ثقافة المؤسسة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت ثقافة المؤسسة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس¹

فيما يرى بوتر **Porter** أن العاملين في المؤسسات ذات الثقة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها²

ومن جهة أخرى يرى كل من **Bernard Et Byles** أن فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها واستراتيجيتها وكذا التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2013، ص 332

² نفس المرجع، ص 333

خلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة في الكثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين بالاهتمام الكبير، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد العاملين وكذا الأداء الكلي لها، ويؤكد على ذلك "بيترز و ووترمان" بقولهما أنه وبدون استثناء، فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة أثبتت بأنها الجودة الأساسية للنجاح، كما أن ثقافة المؤسسة وما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين بها السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وكذا تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، ومع العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها وكذا مستويات الأداء، ومنهجهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدرجهم عليها ومن ثم تكافئهم على إتباعها، فثقافة المؤسسة تنمي الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية ثقافة المؤسسة تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، في شتى المجالات من الاقتصاد إلى العلوم السياسية إلى مجال علم الاجتماع وقد تمت دراسة هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين والمهتمين به، فثقافة المؤسسة أو ثقافة المنظمة وهناك من يدرجها تحت لواء الثقافة التنظيمية، هي عنصر فعال وجد مؤثر لما تتميز به من خصائص تؤثر على المؤسسة والعاملين بها، فهي بمكوناتها تعبر عن الجانب الحسي والمعنوي في تأثير منظمات الأعمال على العاملين بها من رؤساء ومروّسين، وفي هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية هذا الموضوع بنوع من الاهتمام والإسهاب لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للفرد أو الجماعة وكذا التنظيم الذي يعمل فيه.

ومن خلال دراسة هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر الآتية

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

ثم في الأخير سنتطرق للتعقيب على مجموع الدراسات السابقة وكذا توظيفها في مجال الدراسة

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، وسنتعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

1- دراسة (سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير علوم التسيير فرع تحليل اقتصادي جامعة الجزائر 2003/2004) ¹

تعرضت الباحثة لإثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية، من خلال محاولة معرفة الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بديناميكية وفعالية، وتأثير محددات ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير، حيث تنعكس أهمية ثقافة المؤسسة في عدة جوانب للمؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد، الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لقد خلصت الباحثة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير بها، كما أكدت على أهمية دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح، وهذا الأخير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم هم قادة التغيير، من خلال إدراج وإدماج القيم وباقي عناصر ثقافة المؤسسة والتي تعتبر من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أي شكل من أشكال التغيير في المؤسسة.

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003/2004.

2- دراسة (عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة- بشار 2012)¹

تمحورت هذه الدراسة حول التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي، والمادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية "ترابي بوجمعة" بشار

وحاولت الباحثة معرفة درجة الرضا الوظيفي للأفراد وكيفية تأثير مختلف جوانب الثقافة التنظيمية فيه، من خلال الجانب السلوكية وكذا المعنوية والمادية، وقد اكتفت بدراسة تأثير القيم فيما يخص الجانب المعنوي، والعادات والتقاليد فيما يخص الجانب السلوكي، أما فيما يخص الجانب المادي فقد أولت دراستها إلى البيئة المادية

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعمال، فبالرغم من التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

حيث بلغ الجانب المادي فيها أكبر معامل ارتباط يليه الجانب المعنوي وأخيرا الجانب السلوكي وهذا تبعا للنتائج المتحصل عليها من معالجة وتحليل البيانات.

3- دراسة (الياس سالم حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، 2006)²

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية حيث وبعد الدراسة الميدانية خلص الباحث إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والممارسات والسلوكيات وعامل الأداء البشري وكيفية تأثيرهم عليه

¹ عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين وكذا أدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا المؤسسة الاقتصادية عموما. كما توصل الباحث إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري، هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بعوامل ثقافة المؤسسة السائدة، وكذا بنمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت والانضباط في العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة المؤسسة وكذا الاستقلالية في ممارسة المهام.

4- دراسة (محمد العربي غزي حول ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام دراسة حالة البنوك

الجزائرية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية 2006)¹

لقد أثارت الدراسة إشكالية تأثير ثقافة المؤسسة على أداء البنوك الجزائرية من خلال دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية، ومحاولة إيجاد الباحث لعلاقة سببية بين أداء تلك البنوك والثقافة السائدة فيها وإشكالية التغيير الثقافي كضرورة لتحسين أداء البنوك مع إبراز أهمية دور القائد في التغيير وصنع النجاح والتميز

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إبراز أهمية الثقافة كموروث وكمارسة في التحفيز والتعليم والتوجيه، ومن ثمة في رفع الأداء في المؤسسة وتطويره، كما تؤكد على أهمية الفرد كعامل نجاح وتميز للمؤسسة، فهو الشريك، ثم يأتي أهمية الزبون كشريك ومحدد لقيمة المؤسسة وبقائها وكذا الحفاظ على ديمومتها ويلعب المسير كموحه وكقائد دورا كبيرا في تطوير وبعث المؤسسة والاتجاه بها نحو مختلف الخيارات، كما بين تأثير البيئة الكبير على المؤسسة من خلال السوق والمنافسة والتأثير المباشر لثقافة المجتمع على الأفراد العاملين ومن ثمة على سلوكياتهم وإدراكهم، ومنه تتشكل ثقافة المؤسسة وتتغير تبعا للتحويلات الاجتماعية وبفعل المؤسسين والقادة والمسيرين.

¹ محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

5- دراسة (خير الدين جمعة حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية كابل بسكرة EN.I.CA.B (2015) 1

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية في المؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، وقد تم سحب عينة عشوائية تكونت من 229 عامل طبقت عليهم أداة الاستبيان.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا بالمقارنة مع القيم التنظيمية أما بالنسبة لمستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة فقد جاء مرتفعا ولكن جاء بعد جودة العمل الذي احتل أولا قبلها كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

كما خلصت إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بمواردها سلوكا إيجابيا، ويمكن أن يشكل هذا الاتفاق ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة، في حين تتميز بعض المؤسسات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق بين قيم مواردها البشرية وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطور تنظيمي مما يمكن اعتباره من بين نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة تجنبها.

6- دراسة (ناصر بن حمود حول تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية- دراسة ميدانية بملبنة

نوميديا قسنطينة 2016/2017) 2

لقد حاول الباحث إقامة دراسة ممنهجة على أهمية تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على البيئة السوقية من خلال إسقاط الدراسة على ملبنة "نوميديا" بقسنطينة، ومعرفة الدور الجوهرية الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تأثيرها على أداء العنصر البشري ومحاولة معرفة مدى توافق التأثير النظري وتطبيقه على الواقع العملي.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من خلال الدراسة الميدانية خلص الباحث إلى جملة من النتائج أهمها تأكيد سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية وتأثيرها على مستويات أدائها إيجابيا وبصورة قوية، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية كابل بسكرة EN.I.CA.B ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014

² ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2016/2017

موضوع البحث هي ثقافة السوق، وأن أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف، وزيادة القدرة التنافسية إضافة إلى تحقيق الربح والسيطرة على السوق، وأن من أهم سماتها هي الرسمية والصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين، أما فيما يخص أداء المورد البشري فهو يعتبر جيد مما تؤكد النتائج التي حددت قوة العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية.

7- دراسة (بوبرطخ عبد الكريم حول دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية 2012/2011)¹

أما فيما يخص أداء العاملين فقد قدم الباحث إلى القيام بدراسته حول معرفة أهمية دراسة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية حيث طرح إشكالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات، ومحاولة دراسة أهم المؤثرات عليه وعلى أداء العاملين وخاصة في المؤسسات الاقتصادية، فقام بعرض أهمية هذا النظام في المؤسسة الجزائرية من حيث طرق التقييم ودور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ومدى فعاليته في تحقيق الاستمرارية لها.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من خلال الدراسة الميدانية واختيار عينة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية، خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر من بينها إبراز دور ومكانة وأهمية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة والعلاقة بين طرق تقييم الأداء وأداء وإنتاجية العامل، وكذلك إدراج استخدام الطرق الحديثة في عملية التقييم والقيام بها على أسس موضوعية، والقيام بإظهار الدور الكبير الذي يلعبه الموظف في أداء وظيفته وأن أنظمة تقييم أداء العاملين تساعد العمال على التحلي بروح المبادرة وتكون النتائج إيجابية وليست سلبية في غالب الأحيان، حيث تعطي أنظمة تقييم أداء العاملين الثقة للعمال وتزيد من ولائه للمنظمة والقيام بالاستغلال الأمثل لنتائج التقييم، وذلك بالقدرة على تحقيق تغذية عكسية تكون ذات مصداقية، ويكون هذا بإحاطة العاملين علما بنتائج التقييم وإقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق وموضوعي.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

1- دراسة (أسعد محمد أحمد عكاشة حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين 2008)¹

حاول الباحث من خلال دراسته التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Patel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وبعد دراسته لمجتمع البحث وكذا تفحصه لعينة البحث خلص إلى عدة نتائج

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت دراسة عكاشة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، كما أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والاتجاهات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي، وإن دلت إنما تدل على حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية.

2- دراسة (عبد الله بن عطية الزهراني حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية

السعودية، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة 2007)²

يرى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى طرح إشكالية معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، ويرى الباحث أنه يوجد اختلاف متباين في إعطاء تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وباعتبار القيم التنظيمية هي العامل المشترك في جميع التعاريف، لذلك تبنى الباحث نموذج القيم التنظيمية للعالمين "فرانيسيس وودكوك" باختيار مجموعة من القيم ضمن خصائص الثقافة التنظيمية وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) وذلك لبناء نموذج الدراسة والعمل عليها.

¹ أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel فلسطين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

² عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المؤسسات السعودية، وقد تم ترتيبها بناءً درجة تواجدها في المؤسسات السعودية وهي: الدفاع، الكفاءة، القوة، التنافس، فرق العمل، الاقتصاد، الفعالية، القانون والنظام، العدل، استغلال الفرص، المكافأة)

* أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع جداً مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة

* هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء

3- دراسة (محمد غالب العوفي حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض 2005)¹

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض في عام 2005 وذلك بغية تجسيد العديد من الأهداف والتي تضمنت محاولة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة الرقابة والتحقيق، وكذلك جانب التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في ذات الهيئة، والوقوف على مدى اختلاف وتنوع قيم الثقافة التنظيمية وذلك باختلاف الخصائص الشخصية لهم، كما قد استعمل الباحث أداة الاستبانة وتوزيعها من خلال حصر عينة الدراسة والتي تمثلت في 209 لجميع أفراد الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة
- القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الالتزام بشكل عام تتكون من العدل، الكفاءة، وطرق العمل
- كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي
- إضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية وبين الالتزام التنظيمي، وبينها وبين الثقافة التنظيمية

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، 2005.

4- دراسة (حريم حسين، رشاد الساعد حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، 2006)¹

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في المصارف وقد قام الباحثان بتصميم استبانة لأغراض الدراسة وتم توزيعها على 550 مبحوثاً هم عينة الدراسة، وقد قاموا بتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي: الثقة، الثقافة التأزيرية الاجتماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية، أما عنصر بناء المعرفة فيتمثل في تبادل الموارد البشرية للمعلومات والأفكار، تبادل الخدمات، تقديم المساعدة، تكوين فرق العمل.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة
- أن كل بعد من أبعاد الثقافة يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة
- يختلف مستوى تبادل الموارد بين العاملين لاختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على التبادل.

5- دراسة (هاني يوسف خليل حجارة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية 2010)²

أجريت هذه الدراسة بمعهد التنمية المستدامة بجامعة القدس عام 2010، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ومحافظتي الخليل وبيت لحم والبالغ عددها 12 مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات حوالي 120 مستجيب، وقد تم توزيع الاستمارة بعد المعالجة للمعلومات من طرف الباحث وبلاستعانة بالبرنامج الإحصائي توصل الباحث إلى نتائج نجملها في الآتي

¹ حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2006.

² هاني يوسف خليل حجارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، 2010.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، من خلال مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية وكذا الانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وذلك راجع إلى المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، وكذلك الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكان السكن، ومكان العمل.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الأول: عرض للدراسات الأجنبية

1-دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (Organisationnel Culture And Job

¹(Satisfaction) للباحث Lund

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفا

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أنواع القيم الثقافية السائدة كانت كالتالي:

التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم والأدوار، كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز، وكذا التعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا وثقافة النظم والقوة.

2-دراسة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء عمل الموظف: دراسة حالة لشركة PACIS للتأمين

المحدودة

(Daniel Onyango Omondi, The influence of Organisational Culture on Employee job

Performance, A case study of PACIS INSURANCE COMPANY LIMITED²)

هدفت هذه الدراسة إلى توسيع قاعدة المعرفة واختبار تأثير الثقافة التنظيمية تجريبياً على الأداء الوظيفي للموظف في شركة Pacis Insurance Company Ltd، وقد تمحورت الدراسة حول ثلاثة أهداف محددة:

إلى أي مدى تعمل المشاركة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية للتأثير على الأداء الوظيفي للموظف؟

إلى أي مدى يؤثر الاتساق كعنصر في الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظف؟

وإلى أي مدى تؤثر مهمة المنظمة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظف؟

¹Lund Daulatram B, **Organizational culture and job satisfaction**, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N°3, 2003

²Daniel Onyango Omondi, **The influence of Organizational Culture on Employee job Performance, A case study of PACIS INSURANCE COMPANY LIMITED**, Master of Science in Organizational Development (EMOD) UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY SUMMER 2014

تم إجراء التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

شملت الدراسة جميع العاملين من ستة وسبعين موظف، ووجدت الدراسة أن شركة Pacis للتأمين لديها غالبية الموظفين في الفئة العمرية من 25 إلى 30 عامًا من الفئات العمرية الأخرى، مما يزيد من قدرة الموظفين على التواصل بشكل أفضل تؤثر على معرفتهم وفهمهم للمهام، وقدرتهم على أداء العمل وفقًا للمعايير المتوقعة، وقدرتهم على إدارة وقتهم وتخصيص الموارد بشكل فعال، وكذلك ممارستهم للحصول على أفكار دقيقة قبل الاستجابة للعملاء وأنشطة المشروع

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

خلصت الدراسة إلى أن المنظمة التي لديها ثقافة إشراك موظفيها سوف تميل إلى الأداء الجيد لأن الموظفين يميلون إلى امتلاك قرارات المنظمة، كما تؤكد ثقافة المشاركة على مساهمة ومشاركة موظفيها، وتشجع العمل الجماعي وتحسن احترام الذات، وتعامل موظفيها بكرامة واحترام، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمة

كما أكدت على أن المنظمات عالية الأداء لديها قوة عاملة ملتزمة تتماشى مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها، من خلال مساعدة المشرفين والإداريين الموظفين على المساهمة في تحقيق غرض منظماتهم مع اتفاق للقيم والسلوكيات الشخصية مع تلك الخاصة بالموظفين، كبار المديرين التنفيذيين، فعادة ما يكون هناك ضبط للهجة من خلال ممارسة القيم الأساسية التي تشكل الثقافة السائدة بشكل عام والتي تتقاسمها غالبية الأعضاء في المنظمة، ويمكن تشبيه الثقافة القوية بمرساة لترك الناس يفكرون لخلق الكثير من التغيير وليس ما يعيق التغيير، كما يجب على المنظمة أن تركز أكثر على التزام الموظفين بمهمتها والنتائج النهائية التي يتم ترجمتها إلى الأداء، من أجل زيادة تحسين الأداء العالي والحفاظ عليه، بأن تقوم المؤسسة بتوسيع نطاق مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات لتشمل القرارات الرئيسية التي تؤثر مباشرة على الموظفين، وإشراكهم بشكل أكبر في تقييمات الأداء لتعزيز ثقافة الاتساق، بأن يقوم القادة بتصميم بيئة عمل مادية لتعكس القيم التي يرغبون في الترويج لها داخل المنظمة

3-دراسة بعنوان ثقافة المؤسسة والأداء

¹(John P. KOTTER et James L. HESKETT, Corporate Culture and Performance)

الدراسة عبارة عن كتاب للباحثين John P. KOTTER et James L. HESKETT، نشرت لأول مرة في سنة 1992 تحت عنوان Corporate Culture and Performance والكتاب هو ثمرة تحقيق كبير في أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت سنة 1987 إلى غاية جانفي من سنة 1991، في الولايات المتحدة الأمريكية ومولت من طرف قسم البحث ل Harvard Business School ، وشملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات.

ومن بين الأهداف التي سعت إليها هته الدراسة للباحثين أنها كانت تسعى إلى محاولة الإجابة عن السؤال المحوري وهو أنه

هل توجد هناك علاقة سببية بين ثقافة أي مؤسسة ونتائجها، أي أدائها؟

وكذلك محاولة البحث في طبيعة تلك العلاقة ومحاولة قياسها، وتميزت هذه الدراسة في الطرح الجيد للإشكالية من وجهة نظر استراتيجية.

4-دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

(Lock Peter, Grawford John , The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment, 2004²)

جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للباحثين Lok Peter, Grawford John وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونغ كونغ وأستراليا وقد بلغ

¹ John P Kotter, and James L Heskett, Corporate Culture and Performance, New York, NY, The Free Press, 1992, pp 214

²Lock Peter, Grawford John , The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment, the journal of management development, vo l23,N°4,2004

حجم هذه العينة 317 مديرا 219 من هونغ كونغ و 118 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي كما أن للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

5-دراسة بعنوان ثقافة المنظمة المفتاح الآمن للباحث Erickson

(J.A Erickson, Corporate Culture, The Key to Safety Performance,2001¹)

أجريت هذه الدراسة عام 2000 في كاليفورنيا على 300 شركة صناعية في الولايات المتحدة، واهتمت هذه الدراسة بتغيير الإدارات القديمة والإدارات المتسلطة، حيث احتل مكانها إدارات ذات رؤية واضحة خلاقة ومسؤولة، واهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز، وهذا يعد في فلسفة الإدارة أنه يمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة وهذا التغيير جاء استجابة لعدة أسباب منها: المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا، زيادة وغزارة الإنتاج، كثرة التعقيدات الحالية. جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعوا إلى زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة، حيث أن توفر الأمان ينعكس إيجابا على سلوك الموظفين ويعزز من درجة رضاهم، وهذا الأمر يرجع إلى ثقافة المنظمة التي تشمل على مجموعة من القيم والمعتقدات

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الشركات الأقل خسارة في معدلات الوقت والإصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة، وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي وفتح قنوات التغذية العكسية، وقد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل: الهيكل التنظيمي، أهمية الأمن التنظيمي، المساواة، تخصص الموارد، السلوك، مشاركة الموظفين.

¹J.A.Erickson, Corporate culture, The key to safety performance, Occupational Hazards (2001, April)

وبناء على ذلك خلصت الدراسة إلى وجود نوعين من المنظمات، الأولى ذات أداء آمن مرتفع، والثانية ذات أداء آمن منخفض

6-دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية في القطاع العام دليل ست منظمات للباحثين Parker & Bradly

(Parker Rachel, Bradly Lisa, Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, 2000)¹

أجريت هذه الدراسة عام 2000، وهدفت إلى التعرف على واقع ثقافة مؤسسات القطاع العام وأثرها على مدى تقبل تلك المؤسسات للتغيير التنظيمي الرامي إلى انتهاج مفاهيم إدارية جديدة كالتركيز على الكفاءة والفعالية والاهتمام بالنتائج بدل التوجه البيروقراطي السائد في تلك المؤسسات وتمت الدراسة في ست مؤسسات في استراليا تعمل في مجال الخدمات العامة و البنى التحتية حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 مدير تنفيذي ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة السائدة في تلك المؤسسات هي ثقافة النظم والأدوار
- المؤسسات ما زالت تتبنى النهج البيروقراطي ولم تتقبل الانتقال إلى تقبل نهج المفاهيم الإدارية الحديثة

¹ Parker Rachel, Bradly Lisa, Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, the international journal of management, vol 13, N°2,2000.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

أجريت هذه الدراسات في الفترة الزمنية ما بين سنة 2000 م و 2017 م، بمعنى أنها حديثة جداً، وذلك راجع إلى حداثة موضوع ثقافة المؤسسة، والذي بدأ في الظهور في سنوات التسعينيات من القرن الماضي، كما أنها شملت القطاعين العام والخاص، اقتصادي، إنتاجي، وخدمي، حيث اعتمد كل باحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، ما يعني اعتماد كل الدراسات السابقة على المدخل الكمي في قياس ثقافة المؤسسة، والذي بدوره يعتمد على الاستبيان، مما أدى بنا إلى انتهاز نفس المنهج لقياس تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة، فقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري وإعداد أدوات القياس المناسبة للدراسة من خلال دمج عدد من المقاييس التي استعملها الباحثين في الدراسات السابقة المختلفة والمتعلقة بثقافة المؤسسة، أو الثقافة التنظيمية كونها تحمل وثقافة المؤسسة نفس المبادئ والقيم مع أداء العاملين، والإلمام بجميع جوانب الموضوع مع تفادي كل ضعف أو نقص رآه الباحث

توظيف الدراسات السابقة:

تتفق دراسة كل من الياس سالم، خير الدين جمعة، وناصر بن حمود، ومحمد العربي غزي في الدراسات الوطنية، وأسعد محمد أحمد عكاشة، وعبد الله بن عطية الزهراني مع دراستنا من حيث المتغيرات، حيث يبحث كل باحث منهم على مدى تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية، أو العاملين، لتتفق دراسة الباحثين عيساوي وهيبية وسلام سليمة مع بحثنا هذا في المتغير المستقل ثقافة المؤسسة، فيما تختلف معها في المتغير الثاني إذ اهتمتا بالرضا الوظيفي، وعامل التغيير على التوالي، أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد وجدنا توافق كبير بين متغيرات الدراسة من خلال دراسة الباحث Lund وكذا دراسات الباحثين Kotter، Erickson و Daniel Onyango و Omondi فقد قاموا بدراسة تأثير متغيرات ثقافة المؤسسة وتأثيرها العام على أداء العاملين في مختلف القطاعات سواء كانت القطاعات الخاصة أو الحكومية وكذا التباين الكبير في حجم العينة المدروسة وطرق الدراسة، والنتائج المحققة.

وبالتالي نلتقي في دراستنا هذه مع معظم الدراسات السابقة في سعيها نحو معرفة خصائص ثقافة المؤسسة السائدة داخل المؤسسة ومستويات الأداء لدى العاملين بها ومحاولة تحديد أثر المتغير الأول (ثقافة المؤسسة) على المتغير الثاني (أداء العاملين)، وبالتالي تتفق جل الدراسات السابقة في تحديد مؤشرات قياس الأداء وتختلف في أبعاد ثقافة

المؤسسة، حيث يحرصها البعض في القيم التنظيمية، ويذهب البعض الآخر نحو عناصر الثقافة كعنصر المشاركة والتماسك والاتساق، إلى غير ذلك مما يجعل الأمر واسعاً وغير قابل للحصر، أما عن نتائج الدراسات السابقة والمتوصل إليها فقد أكدت معظمها على تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المورد البشري سواء بالإيجاب إن كانت قوية، أو سلباً إن كانت ضعيفة

خاتمة:

من خلال قيامنا بتحليل للدراسات السابقة والتي عالجت موضوع ثقافة المؤسسة من قبل العديد من الباحثين والأكاديميين، خلصنا إلى وجود أثر لمكونات ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية وكذا على أدائها العام فهي تعبر عن العنصر المعنوي الخفي الذي يقوم بتوجيه سلوك الأفراد الذين جاءوا من بيئة مختلفة تحمل قيماً مختلفة عن ما هو موجود بالمؤسسة التي تعبر عن حياة الفرد العامل خارج بيئته الأصلية ومحاولته للتأقلم مع مختلف الأحداث والعوامل المؤثرة.

الفصل الثالث (التطبيقي)

دراسة ميدانية بخزينة ولاية

سعيدة

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث وقد قمنا باختيار الإدارة العمومية وتفعيل تطبيق ثقافة المؤسسة على أداء العاملين بالخزينة العمومية للولاية، وقد وقع اختيارنا عليها نظرا لقلة أو عدم التطرق للإدارات العمومية واقتصار الباحثين على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وكذا محاولة من الباحثة للتطرق لهذا الموضوع وإمكانية وجود ثوابت ثقافية وتجسيدها ومحاولة معرفة أثرها على العاملين، فالخزينة العمومية تعتبر من بين أعرق وأقدم الإدارات في المنظومة الاقتصادية في الوطن ونظرا لقلة الدراسات التي تطرقت لها ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية تخص هته الهيئة العمومية.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للنقاط التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة "الاستبيان" وطريقة إعدادها، وكذا ثبات أو صدق أداة الدراسة إضافة إلى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

1-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"¹، كما يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموارد البشرية بالخرزينة العمومية لولاية سعيدة، حيث بلغ عدد العمال بالخرزينة الولائية 132 عامل في سنة 2019 موزعين على ثلاث مستويات وظيفية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) عدد عمال خزينة ولاية سعيدة

المستويات الوظيفية	عدد العمال	النسبة %
الإطارات	19	14.39
أعوان التحكم	21	15.91
أعوان التنفيذ	92	69.70
المجموع	132	100

المصدر: إدارة المستخدمين بخزينة الولاية

من الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال الخزينة هم أعوان التنفيذ بنسبة (69.70%) وهذا راجع لطبيعة العمل في الخزينة العمومية، إضافة إلى أعوان التحكم (15.91%)، أما الإطارات (14.39%)، فهم المسؤولون عن الجانب التسييري للخزينة.

¹ أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 221

2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة والمكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"¹

قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30%، فالعينة العشوائية يتم اختيار وحداتها بالطريقة العشوائية، وهي غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للحقائق والمعطيات، وتعطي فرصة متساوية لجميع الوحدات لكي تكون ضمن العينة المطلوب دراستها²

• تحديد حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى نظرية روسكو (Roscoe1975)، التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من 30 وأقل من 500 فإنه مناسب لجميع الدراسات، وكذلك نظرية النزعة المركزية Central Limit Theorem، وبناءً عليه فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة كما يلي:

$$\text{تحديد حجم عينة الدراسة} = (30 \times 132) / 100 = 39.6 \text{ ومنه حجم العينة يكون } 40 \text{ عامل.}$$

أما عينة الدراسة فقد شملت جميع موظفي خزانة الولاية والبالغ عددهم 132 عاملا استنادا إلى مصلحة المستخدمين

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package For Social Science) في تحليل البيانات لمعرفة علاقة محددات ثقافة المؤسسة بأداء العاملين، ومن أجل تفعيل الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

✓ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث تم استخدام الوسط الحسابي من النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت، وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان ومحددات ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء العاملين في الخزينة العمومية.

¹ أحمد عارف العساف، محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 222

² عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات - التقنيات - المقاربات، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص 57.

✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون (pearson) لمعرفة العلاقة بين كل محدد من محددات ثقافة المؤسسة بأداء العاملين في الخزينة العمومية.

✓ اختبار الانحدار والانحدار المتعدد (Multiple Régression) لمعرفة أثر ثقافة المؤسسة على أداء العاملين.

✓ تحليل التباين (One Way ANOVA) لمعرفة أثر محددات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين بالخزينة العمومية

4- منهج الدراسة

تهدف دراستنا أساسا إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين بالخزينة العمومية والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية تطوير الأنظمة وكذا تفعيل دور مكونات ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بها مما يدفع بالعمال إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز، وبالتالي فإن دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية، والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كميا وكيفيا وهذا ما نسعى لتحقيقه من خلال دراستنا محاولة منا للوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناء على جمع البيانات الميدانية المحصل عليها.

فمنهج الدراسة هو عبارة عن " مجموع الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث يسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل"¹

فالمنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

وانطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء العاملين في الخزينة العمومية، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا مختلف الأساليب الكمية والكيفية لتحقيق أهداف البحث.

¹ حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 47

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة والملاحظة بغية معرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة على أداء العاملين بها.

1-الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة مستوى الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة

- معرفة تأثير هذه الثقافة السائدة على سلوك وأداء العاملين بها

ولقد تم تصميم الاستمارة المستخدمة في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها دراسة **Peters and Waterman** حول البحث عن الامتياز والتي حددوا فيها الخصائص الثقافية للمؤسسات الناجحة، وكذا دراسة **Daniel Onyango Omondi** حول تأثير قيم المشاركة والسلوك والاتساق على أداء العاملين، كما اعتمدنا على دراسات الباحث **Schein** حول تأثير مجموع القيم التنظيمية على أداء العمال بالإضافة إلى الرصيد الفكري الجمع من خلال جملة من القراءات حول موضوع ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، واشتملت الاستمارة على (03) محاور أساسية:

* **محور البيانات الشخصية:** واشتمل هذا المحور على بيانات السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة (الخبرة المهنية)، نوع الوظيفة، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها في قيم وسلوك وأداء الأفراد.

* **محور ثقافة المؤسسة:** يضم عدة متغيرات

القيم التنظيمية: ويضم كل من جماعية العمل، والالتزام واحترام الوقت، وكان الهدف من أسئلة هذا المتغير هو معرفة مدى انتشار قيم روح الفريق، والتعاون والتفاهم وكذا تماسك فرق العمل في المؤسسة موضوع الدراسة، كما يعتبر احترام الوقت والانضباط في العمل من أهم المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أداء الفرد كون أن الوقت من الموارد المهمة والمحدودة والذي يجب احترامه واستغلاله بشكل مثالي مما يمكن من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وكذلك

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص 123.

راجع لأهمية مؤسسة الدراسة كونها تعالج العمليات المحاسبية بشكل يومي، وعليه يجب معرفة قسمة الوقت لدى أفراد المؤسسة وانضباطهم في العمل والتزامهم بمواعيد العمل

المشاركة: تعتبر المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات من أهم القيم الثقافية التي تميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل في التسيير واتخاذ القرارات ووضوح الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها وتحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزءا من المسؤولية في ذلك، وقد تم إدراج هذا العنصر في الاستمارة بغرض معرفة مدى مشاركة العمال عي اتخاذ القرار والذي يحدد مدى درجة ولاء العمال لمؤسستهم وكذا حصولهم على التقدير والاحترام والترقية

السلوك: يعتبر هذا العنصر مهما جدا في إطار دراسة ثقافة المؤسسة حيث يعبر عن مدى التزام العاملين بقواعد السلوك والانضباط وكذا المعاملة الحسنة ما بين العاملين وكذا سلوك الرؤساء مع المرؤوسين والعكس، فسلوك العامل يعبر عن طبيعته الشخصية ومدى تأثيرها وتأثرها بالمحيط الذي تعمل وتنشط فيه

التماسك: ويجسد بدوره جميع القيم والمبادئ التي تحقق التماسك والتفاهم بين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، من خلال محاولة إيجاد لغة للتعامل بين العمال والتواصل بينهم وبين المصالح العليا للإدارة وإيجاد قيم مشتركة بين العمال تمكنهم من الأداء الأمثل وتحقيق الرضا الوظيفي

التعاون: يمثل عنصر التعاون عنصرا مهما في مجال ثقافة المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين حيث يجسد عنصر التعاون مفهوم العمل الجماعي وإضفاء روح التعاون بين العمال إضافة إلى كونه يساعد في خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على الرفع من الروح المعنوية لأفراد وحل المشاكل العالقة بين العمال دون اللجوء إلى السلطات الإدارية.

2-المقابلة

إضافة إلى الاستمارة استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها

" تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹

حيث تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها من خلال الاستمارة فقط، إضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في مختلف الأقسام الفرعي، وكذا مع الوكيلين المفوضين

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 148

وأمين الخزينة بغية الحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة الاستمارة حول ثقافة المؤسسة السائدة إضافة إلى مدى شيوع وإلمام هؤلاء المسؤولين بالقيم الثقافية المذكورة في الاستمارة ومعرفة استعدادهم لتطويرها.

3- الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة، فأنشاء تحولنا في أقسام المؤسسة موضوع البحث سجلنا العديد من الملاحظات والتي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمصالح والمكاتب، وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم، بالإضافة إلى مدى احترام العمال للوقت والانضباط نظرا لخصوصية العمل داخل الخزينة العمومية، ومعرفة ملاءمة الترتيب الداخلي أي مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث Likert ويؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، عن طريق تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة -طردية- إلى علاقة قوية سالبة -عكسية- ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما والجدول الموالي يوضح مقياس ليكرت

جدول رقم (03) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أو أداة القياس، أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها عدة عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال الطريقة المعروفة ألا وهي معامل ألفا كرونباخ.

و قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 23 لقياس الثبات، أو درجة تجانس الأسئلة والمجاور

جدول(04):معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمستوى الأداة ككل¹

المحدد	الاتساق الداخلي
الأداة ككل	0.909

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل أكبر من (0.6)، حيث بلغ قيمة (0.909) ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، والنسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة

¹ أنظر الملحق رقم (01)

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن أي نظام اقتصادي في العالم يعتمد في مراحل تهيئة مقومات الموازنة العامة على إنشاء صندوق عام للدولة ولجميع الإدارات الحكومية وتقوم هذه الأخيرة بإيداع ما تجنيه من إيرادات من المصادر المكلفة بجبايتها في هذا الصندوق حيث من المفروض أن توفر المبالغ المجمعة فيه لتسيير التخطيط المالي الذي عكسته الموازنة العامة ويطلق على هذا الصندوق اسم الخزينة العمومية.

المطلب الأول: التعريف بالخزينة العمومية

لقد تحصلت الخزينة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال على شبكة واسعة من المراسلين عن طريق إيداع الأموال لدى محاسبي الخزينة كما اعتمدت على مراكز الصكوك البريدية حيث تعتبر نشاط الخزينة العمومية كعامل مؤثر في السيولة النقدية وإعادة التمويل المصرفي

1- مفهوم الخزينة العمومية

يمكن إعطاء تعريف أو مفهوم مبسط للخزينة العمومية كونها عبارة عن وحدة مالية Entité Financière أو عون اقتصادي Agent Financier يعبر عن التشخيص المالي لدولة ما، من خلال إظهار العمليات أو الموازنة بين العمليات المالية لميزانية هذه الدولة، كما أنها عبارة عن مؤسسة مالية غير مصرفية لا تهدف إلى الربح.

الخزينة العمومية هي هيئة مالية وطنية ليس لها الشخصية المعنوية، مكلفة بتحقيق الفعل المالي والحركة المالية للدولة، الهيئات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وكذا تنفيذ ميزانيتها العامة، عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة، كما أنها تضمن الحفاظ على التوازن النقدي والمالي بموجب عمليات الصندوق والبنك، كما تقوم بممارسة النشاط الوصائي وتمويل الاقتصاد.

إذن يمكننا القول أن الخزينة العمومية هي مجموع المصالح المالية (المركزية، الخارجية) التابعة للدولة والخاضعة لسلطة وزير المالية، الموزعة على إقليم الدولة وفق نمط هرمي تربطها من الناحية المالية وحدة الصندوق، ومن الناحية الإدارية سلطة وزير المالية.

2-المهام الرئيسية للخزينة العمومية:

تعتبر الخزينة العمومية كمصلحة استراتيجية للدولة وتجسد سلطتها المالية، أي أن الخزينة هي الدولة في مهامها المالية، إضافة إلى تحصيل الدين العمومي، تقوم الخزينة العمومية بعدة مهام حيث تعتبر مصرف الدولة، فهي تحصل، تدفع، تقرر، تسدد وتساهم في تنظيم السيولة المالية، كما تضمن دوام التوازن النقدي والمالي.

ومن الخدمات التي تقوم بها الخزينة العمومية هي خلق الأموال والسهر على التطبيق الميداني للمخطط المالي، وفي هذا الصدد يقوم قانون المالية بالتحويل من إجراءات قانونية إلى نفقات مالية حقيقية مصنفة في المالية العامة إلى نفقات تجهيز وتسيير، فالخزينة العمومية هي التي تقوم بتحويل النفقات والإيرادات العامة إلى أموال حقيقية عن طريق شبكة المحاسبين العموميين الموزعين على التراب الوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية سعيدة

1- نشأة خزينة ولاية سعيدة:

أنشئت الخزينة الولائية لولاية سعيدة بمقتضى المرسوم الرئاسي¹ رقم 69-160 الصادر بتاريخ 15 أكتوبر 1969 ومقرها ولاية سعيدة، يعتبر أول مقر لها بحي المحطة La Gare قديما بوسط المدينة، ثم بعد سنوات من الخدمة تم نقل مقرها إلى جانب مقر الولاية بالحى الإداري رقم 02، وهي تابعة للمديرية الجهوية للخزينة بوهران والتي تضم الخزائن الولائية لثلاث ولايات من الغرب الجزائري، وهران، معسكر، وخزينة ولاية سعيدة محل دراستنا.

تندرج الخزينة العمومية من وزارة المالية، المديرية العامة للمحاسبة، والتي تتكون من العون المحاسبي المركزي للخزينة إضافة إلى 13 مديرية جهوية للخزينة والتي بدورها تتكون من الخزائن الولائية التابعة إقليميا لها إضافة أي مجموع الخزائن ما بين البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية، يساعد أمناء خزائن الولاية وكيان (02) مفوضان ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق التسيير المحاسبي.

2- الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية سعيدة

تتكون الخزينة الولائية من ثمانية مكاتب وكل مكتب يتفرع إلى مجموعة من الأقسام الفرعية:²

1- مكتب النفقات العمومية Bureau des dépenses publiques (BDP)

يتكون من

- القسم الفرعي لميزانية التجهيز
- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية
- القسم الفرعي لميزانية التجهيز

¹ Journal officiel de la république algérienne N° 89 Du 21 Octobre 1969 pp 1023/1024.

² Journal officiel de la république algérienne N° 33 Du 21 mai 2006 pp 21-24.

2- مكتب حافظة الأوراق والمحاسبة (BPC) Bureau du portefeuille et de la comptabilité

يتكون من

- القسم الفرعي للمحاسبة العامة
- القسم الفرعي للحافظة
- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفة
- القسم الفرعي للمنح

3- مكتب التسديد والتحصيل (BRR) Bureau du règlement et recouvrement

يتكون من

- القسم الفرعي للمعارضات
- القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة
- القسم الفرعي للتسديد
- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات
- القسم الفرعي للتحصيل

4- مكتب المراقبة والتحقيق (BCV) Bureau du contrôle et vérification

يتكون من

- القسم الفرعي للمراقبة والتحقيق ومن أربع (04) إلى ستة (06) فرق تحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة

5- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشفة

Bureau de l'administration des moyens et de la conservation des archives (BAMCA)

يتكون من

- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين
- القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشفة

6- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية

Bureau de l'apurement des opérations des trésoreries communales, des trésoreries des secteurs sanitaires et des trésoreries des centres hospitalo-universitaires (BAOCS)

يتكون من

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة

- القسم الفرعي لتصفية الحسابات

7- مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية

Bureau du contrôle des communes, des secteurs sanitaires et des centres hospitalo-universitaires (BCCS)

يتكون من

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل

8- مكتب الإعلام الآلي (BINF) Bureau de l'informatiques

يتكون من

- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات

- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول عرض النتائج وتحليلها

أولا تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة

يظهر الجدول أدناه تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، إضافة إلى الخبرة المهنية.

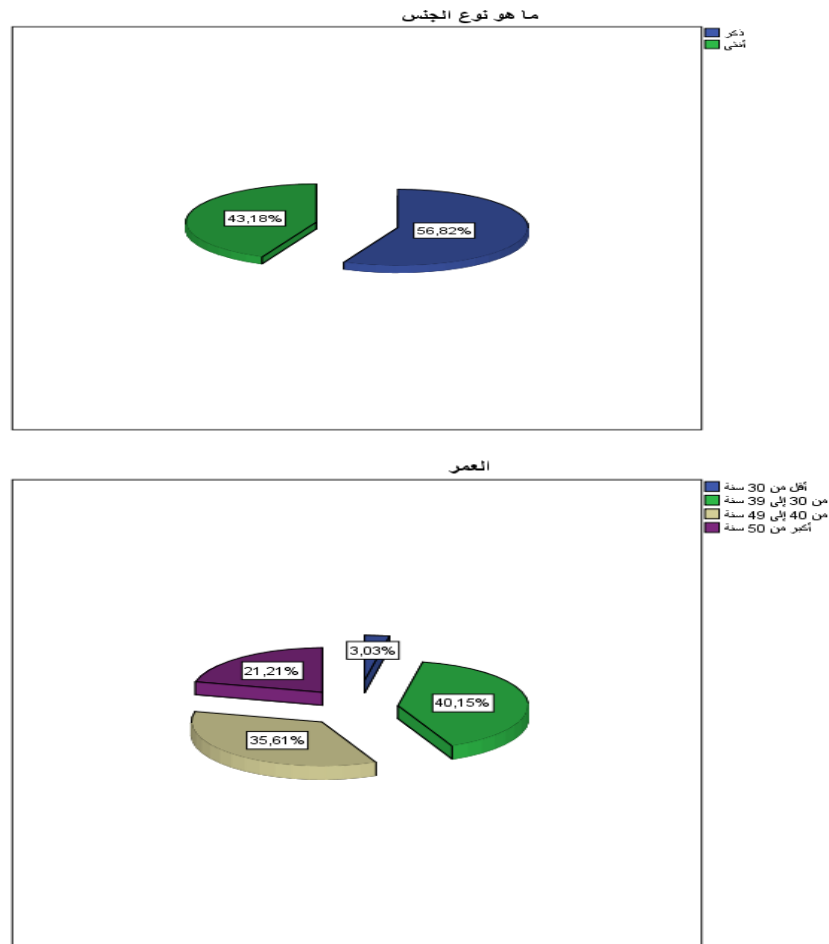
جدول (05) توزيع أفراد العينة بحسب العوامل الديموغرافية¹

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	75	56.8
	أنثى	57	43.2
	المجموع	132	100
العمر	أقل من 30 سنة	04	03
	من 30 إلى 39 سنة	53	40.2
	من 40 إلى 49 سنة	47	35.6
	أكبر من 50 سنة	28	21.2
	المجموع	132	100
المستوى التعليمي	متوسط	20	15.2
	ثانوي	40	30.3
	جامعي	64	48.5
	دراسات عليا	08	6.1
	المجموع	132	100
نوع الوظيفة	إداري	37	28
	تقني	95	72
	المجموع	132	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	25	18.9
	من 6 إلى 10 سنوات	31	23.5
	من 11 إلى 15 سنة	29	22
	من 16 إلى 25 سنة	29	22
	أكثر من 25 سنة	18	13.6
	المجموع	132	100

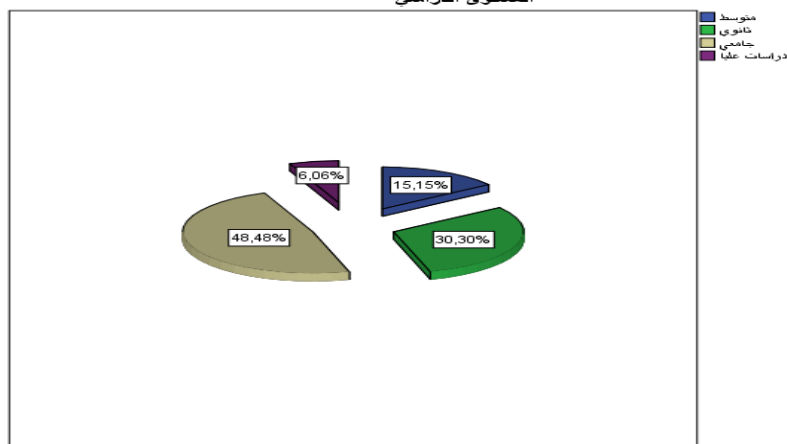
¹ أنظر الملحق رقم (02)

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا ذكورا بعدد 75 فردا أي بنسبة 56.8% فيما كانت نسبة النساء 43.2% بمعدل 57 فردا، أما الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) فقد احتلت أكبر نسبة أي بنسبة 40.2% مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى، أما فيما يخص المؤهل الدراسي فنجد أن الفئة الجامعية قد تحصلت على أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى أي بنسبة 48.5% بتعداد بلغ 64 فردا، وهذه الفئات تعمل في التخصص التقني نظرا لطبيعة العمل في الخزينة العمومية حيث بلغ عدد الأفراد التقنيين باختلاف رتبهم 95 فردا أي بنسبة تقدر ب 72% مما يعكس طبيعة النشاط والمعتمد على العمليات الحاسوبية والتي تتطلب مهارة وخبرة كبيرة، من خلال التقارب الكبير في النسب حيث نستخلص من النتائج السابقة أن الخزينة العمومية تلجأ إلى تشييب إطاراتها من خلال التوظيف المتواصل وذلك لتمكين الجيل القديم من منح الخبرة التي يملكها إلى الجيل الجديد.

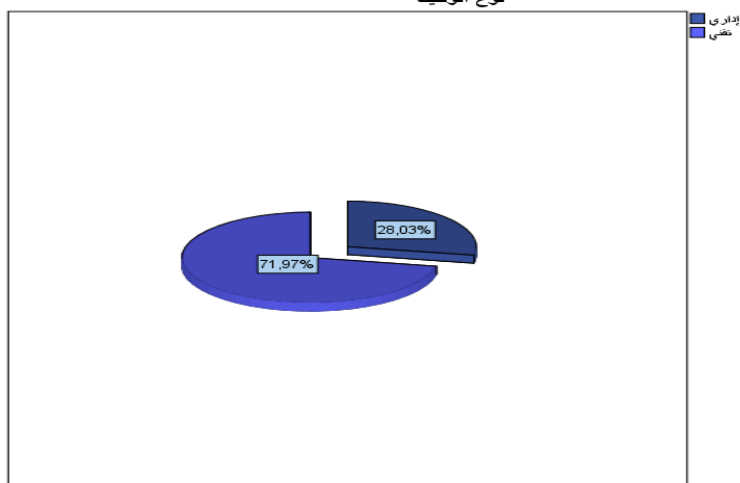
وفيما يلي التمثيلات البيانية للمتغيرات الديموغرافية: التي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، نوع الوظيفة، إضافة إلى سنوات الخبرة



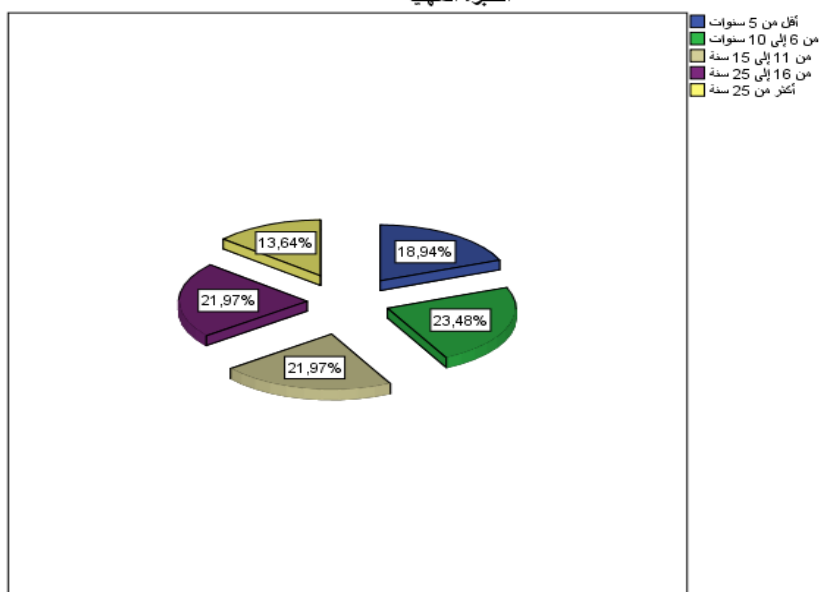
المستوى الدراسي



نوع الوظيفة



الخبرة المهنية



ثانيا تحليل إجابات عينة الدراسة

استخدمت الطالبة الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات ومعرفة إجابات عينة الدراسة إذ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة، لثقافة المؤسسة ومحدداتها (القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك، التعاون) ودورها في تحسين أداء العاملين، فكانت النتائج كما يلي في الجداول

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (06): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم التنظيمية¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 01	00	03	13	51	65	4.35	0.751
	%	2.3	9.8	38.6	49.2		
الفقرة 02	00	06	19	54	53	4.17	0.840
	%	4.5	14.4	40.9	40.2		
الفقرة 03	00	09	24	55	44	4.02	0.891
	%	6.8	18.2	41.7	33.3		
الفقرة 04	00	02	23	59	48	4.16	0.760
	%	1.5	17.4	44.7	36.4		
الفقرة 05	11	04	16	57	44	3.90	1.152
	%	8.3	12.1	43.2	33.3		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الأول كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.35 والانحراف المعياري 0.751 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما الفقرة الثانية فكان متوسطها الحسابي 4.17 وانحراف معياري 0.840 وكذا المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حيث كان 4.02 وانحراف المعياري ب 0.891 وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه إيجابي وتوافقي للفقرات، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات

¹ أنظر الملحق رقم (03)

بعد القيم التنظيمية تتراوح ما بين (3.90 و 4.35) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات بعد القيم التنظيمية.

2-المشاركة

الجدول رقم (07): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 06	00	05	22	58	47	4.11	0.816
%	00	3.8	16.7	43.9	35.6		
الفقرة 07	00	06	15	58	53	4.20	0.814
%	00	4.5	11.4	43.9	40.2		
الفقرة 08	00	06	22	57	47	4.10	0.837
%	00	4.5	16.7	43.2	35.6		
الفقرة 09	00	00	20	56	56	4.27	0.711
%	00	00	15.2	42.4	42.4		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الثاني، كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.11 والانحراف المعياري 0.816 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما الفقرة الثانية فكان متوسطها الحسابي 4.20 وانحراف معياري 0.814 وكذا المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حيث كان 4.10 وانحراف المعياري ب 0.837 وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه إيجابي وتوافقي للفقرات، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات بعد المشاركة تتراوح ما بين (4.10 و 4.27) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات بعد المشاركة.

¹ أنظر الملحق رقم (04)

3- السلوك:

الجدول رقم (08): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 10	00	06	15	59	52	4.19	0.811
%	00	4.5	11.4	44.7	39.4		
الفقرة 11	00	06	22	57	47	4.10	0.837
%	00	4.5	16.7	43.2	35.6		
الفقرة 12	00	00	20	55	57	4.28	0.713
%	00	00	15.2	41.7	43.2		
الفقرة 13	00	00	23	60	49	4.20	0.715
%	00	00	17.4	45.5	37.1		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الثالث، كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.19 والانحراف المعياري 0.811 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما الفقرة الثانية فكان متوسطها الحسابي 4.10 وبانحراف معياري 0.837 وكذا المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حيث كان 4.28 بانحراف معياري قدر ب 0.713 وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه إيجابي وتوافقي للفقرات، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات بعد السلوك تتراوح ما بين (4.10 و 4.28) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات بعد السلوك.

¹ انظر الملحق رقم (05)

4- التماسك:

الجدول رقم (09): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التماسك¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 14	00	03	13	52	64	4.34	0.750
%	00	2.3	9.8	39.4	48.5		
الفقرة 15	00	06	19	53	54	4.17	0.843
%	00	4.5	14.4	40.2	40.9		
الفقرة 16	00	09	24	55	44	4.02	0.891
%	00	6.8	18.2	41.7	33.3		
الفقرة 17	00	12	14	54	52	4.11	0.927
%	00	9.1	10.6	40.9	39.4		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الرابع، كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.34 والانحراف المعياري 0.750 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما الفقرة الثانية فكان متوسطها الحسابي 4.17 وانحراف معياري 0.843 وكذا المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حيث كان 4.02 وانحراف معياري قدر ب 0.891 أما الفقرة الرابعة فكان متوسطها الحسابي 4.11 وانحراف معياري قدر ب 0.927 وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات بعد التماسك تتراوح ما بين (4.02 و 4.34) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات بعد التماسك.

¹ أنظر الملحق رقم (06)

5-التعاون:

الجدول رقم (10): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 18	01	03	13	51	64	4.32	0.804
%	0.8	2.3	9.8	38.6	48.5		
الفقرة 19	01	06	19	53	53	4.14	0.884
%	0.8	4.5	14.4	40.2	40.2		
الفقرة 20	00	06	23	56	47	4.09	0.842
%	00	4.5	17.4	42.4	35.6		
الفقرة 21	00	00	21	55	56	4.27	0.719
%	00	00	15.9	41.7	42.4		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب نتائج البعد الخامس، كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.32 والانحراف المعياري 0.804 وهذا يدل على أن الأغلبية من العينة توافق اتجاه هذا الجانب أما الفقرة الثانية فكان متوسطها الحسابي 4.14 وبانحراف معياري 0.884 وكذا المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة حيث كان 4.09 بانحراف معياري قدر ب 0.842 وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن متوسطات بعد التعاون تتراوح ما بين (4.09 و 4.32) ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات بعد التعاون.

¹ انظر الملحق رقم (07)

6- أداء العاملين

الجدول رقم (11): يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير أداء العاملين¹

المتغير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة 22	00	03	13	52	64	4.34	0.750
%	00	2.3	9.8	39.4	48.5		
الفقرة 23	00	06	19	53	54	4.17	0.843
%	00	4.5	14.4	40.2	40.9		
الفقرة 24	00	09	24	55	44	4.02	0.891
%	00	6.8	18.2	41.7	33.3		
الفقرة 25	00	05	18	60	49	4.16	0.799
%	00	3.8	13.6	45.5	37.1		
الفقرة 26	00	06	15	59	52	4.19	0.811
%	00	4.5	11.4	44.7	39.4		
الفقرة 27	00	06	22	57	47	4.10	0.837
%	00	4.5	16.7	43.2	35.6		
الفقرة 28	00	00	20	55	57	4.28	0.713
%	00	00	15.2	41.7	43.2		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

حسب النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، نلاحظ أنه هناك تقارب بين نتائج فقرات الدراسة حيث أن المتوسط الحسابي للفقرات انحصر في المجال (4.02 و 4.34) وبانحراف معياري محصور في المجال (0.713 و 0.891) وهذا بين اتجاه التوافقي لآراء أفراد العينة، وبالملاحظة العامة للنتائج نجد أن هنالك اتجاه إيجابي وتوافقي للفقرات، مما يؤكد أن إجابات الباحثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات كانت قيمها متقاربة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، مما يؤكد على وجود ترابط بين فقرات محور أداء العاملين.

¹ انظر الملحق رقم (08)

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نستعمل معامل بيرسون (Pearson)، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

تشكيل الفرضيات:

في هذا الصدد يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز H_0

- والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1

أ- الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (أي متغير من المتغيرات المستقلة)، أبعاد ثقافة المؤسسة مع (المتغير التابع) أداء العاملين، إذا كانت Sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

ب- الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية H_0 خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حال عدم صحة فرضية العدم، وتقوم هذه الفرضية على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

1- الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات ثقافة المؤسسة والمثلة ب (القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك، والتعاون) وأداء العاملين
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي

جدول رقم (12) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء العاملين¹

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
القيم التنظيمية	0.704	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $0.3 > R > 0.7$ العلاقة ضعيفة ، $0.7 > R > 0.3$ العلاقة متوسطة ، $0.7 < R$ العلاقة قوية

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) القيم التنظيمية و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط للقيم التنظيمية 0.704 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وأداء العاملين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي

جدول رقم (13) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المشاركة وأداء العاملين²

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
المشاركة	0.797	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $0.3 > R > 0.7$ العلاقة ضعيفة ، $0.7 > R > 0.3$ العلاقة متوسطة ، $0.7 < R$ العلاقة قوية

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) المشاركة و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط للمشاركة 0.797 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية.

¹ أنظر الملحق رقم (09)

² نفس الملحق رقم (09)

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك وأداء العاملين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي
جدول رقم (14) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين السلوك وأداء العاملين¹

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
السلوك	0.845	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية
يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) السلوك و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط للسلوك 0.845 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية.
الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماسك وأداء العاملين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي
جدول رقم (15) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التماسك وأداء العاملين²

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
التماسك	0.839	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية

¹ أنظر الملحق رقم (09)

² نفس الملحق (09)

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) التماسك و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط للتماسك 0.839 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماسك وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء العاملين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول التالي
جدول رقم (16) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التعاون وأداء العاملين¹

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
التعاون	0.826	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة، $R < 0.7$ العلاقة قوية
يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) التعاون و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط للتعاون 0.826 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك درجة تفاوت في درجة تأثير لكل محدد من محددات الجودة الخدمة (القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك، التعاون) على أداء العاملين، للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (أداء العاملين)، و المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك، التعاون)، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

¹ أنظر الملحق رقم (09)

جدول رقم (17) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون
القيم التنظيمية	0.704
المشاركة	0.797
السلوك	0.845
التماسك	0.839
التعاون	0.826

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ بين المتغيرات المستقلة (المشاركة، السلوك، التماسك، التعاون) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وعلاقة ايجابية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية) وبين أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج التالية كما في الجدول :

جدول رقم (18) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين¹

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
ثقافة المؤسسة	0.956	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) ثقافة المؤسسة و (المتغير التابع) أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط لثقافة المؤسسة 0.956 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ وهذا إنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين وبذلك تقبل الفرضية.

¹ أنظر الملحق رقم (10)

ولاختبار درجة تأثير كل محدد من محددات ثقافة المؤسسة على أداء العاملين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد فكانت النتائج كما في الجدول رقم (19)

المتغيرات المستقلة	المعاملات (A)	T	مستوى الدلالة
الثابت	-0.292	-2.970	0,04
القيم التنظيمية	0.123	4.895	0,000
المشاركة	0.156	3.803	0,000
السلوك	0.259	6.339	0,000
التماسك	0.423	15.105	0,000
التعاون	0.114	3.610	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من الجدول أعلاه ومن خلال قيم المعاملات (A) أن متغير التماسك كان الأكثر أثرا وذا دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة (A) (0.423) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير السلوك إذ بلغت قيمة (A) (0.259) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير المشاركة إذ بلغت قيمة (A) (0.156) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير القيم التنظيمية إذ بلغت قيمة (A) (0.123) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير التعاون إذ بلغت قيمة (A) (0.114) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

من خلال النتائج يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي :

$$\text{أداء العاملين} = 0.123 \text{ القيم التنظيمية} + 0.156 \text{ المشاركة} + 0.259 \text{ السلوك} + 0.423 \text{ التماسك} + 0.114 \text{ التعاون}$$

3-الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة أداء العاملين وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية

سنحاول اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA)

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العاملي Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها، أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع Dépendent Variable فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العاملي.

نقول أن قيمة F كبيرة نسبيا إذا كانت المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) أقل من المستوى المقبول لدينا (α) والتي غالبا تساوي 0.05 فإذا كانت قيمة Sig أقل من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات متساوية.

نتائج التحليل (ANOVA) موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير أداء العاملين وفقا للمتغيرات الديموغرافية¹

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	32.38	131	0.083
السن	88.75	131	0.682
المستوى الدراسي	88.72	131	0.390
نوع الوظيفة	26.62	131	0.247
الخبرة المهنية	230.06	131	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS23

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة أداء العاملين وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس و السن و المستوى الدراسي ونوع الوظيفة إضافة إلى الخبرة المهنية.

¹ أنظر الملحق رقم (11)

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

أولاً: ملخص النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في إجابات أفراد العينة نحو محددات ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين بخزينة ولاية سعيدة، وفيما يلي نتائج الدراسة:

✓ فيما يتعلق بالقيم التنظيمية فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات القيم التنظيمية (4.12) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو عامل القيم التنظيمية وهذا راجع لوعي العاملين بمسؤولياتهم وانضباطهم في عملهم

✓ فيما يتعلق بالمشاركة فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات المشاركة (4.17) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو عامل المشاركة، وهذا راجع لمنح المؤسسة فرصاً للعاملين في المشاركة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

✓ فيما يتعلق بالسلوك فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات السلوك (4.19) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو عامل السلوك، وهذا راجع لوعي العاملين بالخزينة العمومية بأهمية الالتزام تجاه العمل وكذلك راجع للعلاقات المتكونة بين العمال.

✓ فيما يتعلق بالتماسك فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات التماسك (4.16) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو عامل التماسك، وهذا راجع لمجموع القيم المشتركة بين عمال الخزينة العمومية ووجود قنوات الحوار والتواصل بينهم وكذا بينهم وبين الإدارة.

✓ فيما يتعلق بالتعاون فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات التعاون (4.20) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو عامل التعاون، وهذا راجع لكون الإدارة تقوم بتشجيع العاملين على العمل بشكل جماعي مما يولد نوعاً من الثقة والطمأنينة في حل المشاكل التي قد تواجههم من خلال أداء أعمالهم

أما فيما يتعلق بأداء العاملين فقد حقق موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لفقرات أداء العاملين (4.18) وبذلك تكون إجابات أفراد العينة إيجابية نحو متغير أداء العاملين، وهذا راجع كون الإدارة تتعامل مع موظفيها بكل

شفافية فيما يخص عمليات التقييم واستعمال نتائج التقييم في الترقية وكذا إطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء مما يزرع الثقة ما بين الطرفين.

ثانيا: الاستنتاجات

هناك علاقة ايجابية قوية بين القيم التنظيمية وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.704) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالقيم التنظيمية.

- هناك علاقة ايجابية قوية بين المشاركة وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.797) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالمشاركة.

- هناك علاقة ايجابية قوية بين السلوك وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.845) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالسلوك.

- هناك علاقة ايجابية قوية بين التماسك وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.839) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالتماسك.

- هناك علاقة ايجابية قوية بين التعاون وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.826) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن أداء العاملين مرتبط بالتعاون.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالخزينة العمومية لولاية سعيدة، عن طريق استعمال أداة الاستبيان والتي شملت أفراد مجتمع الدراسة والمتكون من 132 عامل بالخزينة العمومية، يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى جيد لثقافة المؤسسة ومستوى عال لأداء الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، ومن خلال اختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة وأبعادها (القيم التنظيمية، السلوك، المشاركة، التماسك، والتعاون) في تحسين أداء العاملين بالخزينة العمومية وكذلك درجة الأثر جاءت متباينة.

الخاتمة العامة

خاتمة:

من خلال موضوعنا تم التوصل الى توضيح أثر ثقافة المؤسسة على سلوك وأداء العاملين والدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها والرفع من مستوى أدائها وأداء العاملين بها وتحقيق نجاحها، فنجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تمتعها بثقافة مؤسسة قوية تشجع على التفوق والنجاح والإبداع والابتكار وتحقيق التميز في الأداء، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة تحدد السلوك الذي يسهل تفاعل العاملين بها فيما بينهم وكيفية تعاملهم مع الظروف المحيطة، مما يجعل الأداء متميز طالما تتمتع المؤسسة بالثقافة التي تمكن من تحقيق ذلك.

نتائج الدراسة:

✓ قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لاختبار أثر دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بالخزينة العمومية لولاية سعيدة، وفيما يلي حوصلة نتائج الدراسة:

✓ وجود مستوى عالٍ لثقافة المؤسسة بخزينة ولاية سعيدة

✓ وجود مستوى عالٍ لأداء العاملين بخزينة ولاية سعيدة

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين بخزينة ولاية سعيدة

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات ثقافة المؤسسة (القيم التنظيمية، المشاركة، السلوك، التماسك، التعاون) في تحسين أداء العاملين بخزينة ولاية سعيدة

✓ مقترحات الدراسة:

✓ في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة نقترح ما يلي:

✓ ضرورة فهم وترسيخ مبادئ ثقافة المؤسسة على جميع المستويات بالخزينة العمومية

✓ على القائمين بالتسيير على مستوى الخزينة الاهتمام أكثر بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين وكذلك بين المستويات الإدارية، والقيام بتدعيم القيم الإيجابية التي تساعد في تحسين معدلات الأداء سواء الأداء العام أو أداء العاملين مثل (قيمة جماعية العمل، وقيمة الالتزام واحترام الوقت)

✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية في العمل والقيام بتحفيزه ومحاولة إخراجهم من أجواء التوتر السائدة بالخزينة العمومية نظراً لأنها مؤسسة ذات طابع جد حساس كونها تعالج جميع المعاملات المالية والمحاسبية

- ✓ ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى العاملين وتفعيل أنظمة الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة، مما يساهم في خلق جو عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العمال
- ✓ العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار عن طريق اشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يساعد العامل على تقبل القرارات المتخذة والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد، خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها وتقديم لإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- ✓ دور القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
- ✓ تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين
- ✓ التنوع الثقافي وأثره على الأداء العام بالمؤسسة
- ✓ أثر ثقافة المؤسسة على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

الكتب

- 1- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3- الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 4- العلالي صادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت، دار النهضة العربية، 1999.
- 6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 10- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 1999.
- 13- درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
- 14- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 15- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002.
- 16- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009.
- 17- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 19- شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 20- صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007.

- 21- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل"، دار وائل للنشر، 2007.
- 22- عبد الحليم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999.
- 23- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 24- عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم مغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 25- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 26- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع -الإشكاليات- التقنيات- المقاربات، دارالطليعة، بيروت، 2007.
- 27- فرانك لاندي وجيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة يحيى محمد حسن، دار البحوث، الرياض.
- 28- كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2013.
- 30- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 31- محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 32- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط2، 2003، عمان، الأردن.
- 33- محمود مرسي، زهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، السعودية، مطبعة الإدارة العامة، 1988.
- 34- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003/02.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 36- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998.
- 37- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- 38- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث الرياض، 1995.
- 39- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 40- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 41- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** وحدة **EARA** المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 42- أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات **Patel** فلسطين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 43- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- 44- بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2013/2014.
- 45- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية كابل بسكرة **EN.I.CA.B**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015.
- 46- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 47- شروق المبسلط، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية جانفي 1999.
- 48- عبد الرحمان آل الشيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2001.
- 49- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف : عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999.
- 50- عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 51- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.

- 52- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 53- محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 54- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2016/2017.
- 55- هاني يوسف خليل حجارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، 2010.
- ج- الأبحاث والمجلات العلمية:
- 56- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02، 2003.
- 57- جاد الرب، سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، عين شمس، ع 4، أكتوبر 1997.
- 58- حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تنظيمية في القطاع المصرفي الأردني- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2006.
- 59- أ.د. خنشور جمال، أ.د. خير الدين جمعة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2015.
- 60- د زوزو رشيد، أ بوراس نور الدين، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة بسكرة، المجلد 01، العدد 01، 2013.
- 61- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور ثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 01، جوان 2007.
- 62- عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 63- محمد الصالح بوطوطن، زديرة خممار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد 02، ديسمبر 2014.
- 64- د هيشور محمد لمين، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 28، السنة التاسعة، سبتمبر 2017.

د- الملتقيات والندوات:

65- عثمان فراج، الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.

هـ- المراسيم والمقررات:

66- Journal officiel de la république algérienne N° 89 Du 21 Octobre 1969.

67- Journal officiel de la république algérienne N° 33 Du 21 mai 2006.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

68- A. Carmeli, "The Relationship between Organizational Culture and With drawal Intentions and Behavior", International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 2, 2005.

69- Daniel Onyango Omondi, The influence of Organizational Culture on Employee job Performance, A case study of PACIS INSURANCE COMPANY LIMITED, Master of Science in Organizational Development (EMOD) UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY SUMMER 2014

70- J.A.Erickson, Corporate culture, The key to safety performance, Occupational Hazards (2001, April)

71- jean François souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006.

72- John P Kotter, and James L Heskett, Corporate Culture and Performance, New York, NY, The Free Press, 1992.

73- J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", Personnel Review, Vol. 30, No. 5, 2001.

74- Lock Peter, Grawford John , The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment, the journal of management development, vol 23,N°4,2004

75- Lund Daulatram B, Organizational culture and job satisfaction, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N°3, 2003

76- OLIVIER MEIER, Dico du manager, Edition DUNOD Paris, 2009.

77- Parker Rachel, Bradly Lisa, Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, the international journal of management, vol 13, N°2,2000.

78- Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007, pp. 438-458

79- Steven L Mc Shane and Mary Ann von Glinow, OP.CIT.

الملاحق

الملحق رقم 01

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	28

الملحق رقم 02

Statistiques

	ما هو نوع الجنس	العمر	المستوى الدراسي	نوع الوظيفة	الخبرة المهنية
N Valide	132	132	132	132	132
Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

ما هو نوع الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	75	56,8	56,8	56,8
أنثى	57	43,2	43,2	100,0
Total	132	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	3,0	3,0	3,0
من 30 إلى 39 سنة	53	40,2	40,2	43,2
من 40 إلى 49 سنة	47	35,6	35,6	78,8
أكبر من 50 سنة	28	21,2	21,2	100,0
Total	132	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	20	15,2	15,2	15,2
ثانوي	40	30,3	30,3	45,5
جامعي	64	48,5	48,5	93,9
دراسات عليا	8	6,1	6,1	100,0
Total	132	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	37	28,0	28,0	28,0
	تقني	95	72,0	72,0	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	25	18,9	18,9	18,9
	من 6 إلى 10 سنوات	31	23,5	23,5	42,4
	من 11 إلى 15 سنة	29	22,0	22,0	64,4
	من 16 إلى 25 سنة	29	22,0	22,0	86,4
	أكثر من 25 سنة	18	13,6	13,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

الملحق رقم 03 :

Table de fréquences

يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية مما يولد ارتباطا وثيقا بفرق أعمالهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	2,3	2,3	2,3
	محايد	13	9,8	9,8	12,1
	أوافق	51	38,6	38,6	50,8
	أوافق بشدة	65	49,2	49,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تهتم الإدارة بالتقييم المستمر لأداء الموظفين ونتائج العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	19	14,4	14,4	18,9
	أوافق	54	40,9	40,9	59,8
	أوافق بشدة	53	40,2	40,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل باعتبار وقت العمل عنصر مهم ويجب استغلاله في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	9	6,8	6,8	6,8
	محايد	24	18,2	18,2	25,0
	أوافق	55	41,7	41,7	66,7
	أوافق بشدة	44	33,3	33,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تتصل ثقافة المؤسسة بأداء العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	1,5	1,5	1,5
	محايد	23	17,4	17,4	18,9
	أوافق	59	44,7	44,7	63,6
	أوافق بشدة	48	36,4	36,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	8,3	8,3	8,3
	لا أوافق	4	3,0	3,0	11,4
	محايد	16	12,1	12,1	23,5
	أوافق	57	43,2	43,2	66,7
	أوافق بشدة	44	33,3	33,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية	132	5	4,35	,751
مما يولد ارتباطا وثيقا بفرق أعمالهم				
تهتم الإدارة بالتقييم المستمر لأداء الموظفين	132	5	4,17	,840
وننتائج العمل				
يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل	132	5	4,02	,891
باعتبار وقت العمل عنصر مهم ويجب				
استغلاله في العمل	132	5	4,16	,760
تتصل ثقافة المؤسسة بأداء العاملين				
يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك	132	5	3,90	1,152
بتمديد أو تقليص وقت العمل.				
N valide (liste)	132			

الملحق رقم 04

Table de fréquences

للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	5	3,8	3,8	3,8
محاييد	22	16,7	16,7	20,5
أوافق	58	43,9	43,9	64,4
أوافق بشدة	47	35,6	35,6	100,0
Total	132	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات ووضع سياسة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
محاييد	15	11,4	11,4	15,9
أوافق	58	43,9	43,9	59,8
أوافق بشدة	53	40,2	40,2	100,0
Total	132	100,0	100,0	

تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	22	16,7	16,7	21,2
	أوافق	57	43,2	43,2	64,4
	أوافق بشدة	47	35,6	35,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

يشارك الموظفون بالخرينة فيما بينهم في تحمل المسؤولية المسندة إليهم وتزيد من كفاءتهم العملية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	15,2	15,2	15,2
	أوافق	56	42,4	42,4	57,6
	أوافق بشدة	56	42,4	42,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة	132	5	4,11	,816
توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات ووضع سياسة العمل	132	5	4,20	,814
تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة	132	5	4,10	,837
يشارك الموظفون بالخرينة فيما بينهم في تحمل المسؤولية المسندة إليهم وتزيد من كفاءتهم العملية	132	5	4,27	,711
N valide (liste)	132			

الملحق رقم 05

Fréquences

Statistiques

		يتتبع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار من خلال مراقبة مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل (السرقه، اللامبالاه، الرشوة)	يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام.	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة.
N	Valide	132	132	132
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,19	4,10	4,28
	Ecart type	,811	,837	,713

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة	132	5	4,19	,811
تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار من خلال مراقبة مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل (السرقه، اللامبالاه، الرشوة)	132	5	4,10	,837
يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام	132	5	4,28	,713
يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة	132	5	4,20	,715
N valide (liste)	132			

Table de fréquences

يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
محاييد	15	11,4	11,4	15,9
أوافق	59	44,7	44,7	60,6
أوافق بشدة	52	39,4	39,4	100,0
Total	132	100,0	100,0	

تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار من خلال مراقبة مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل

(السرقية، اللامبالاة، الرشوة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	22	16,7	16,7	21,2
	أوافق	57	43,2	43,2	64,4
	أوافق بشدة	47	35,6	35,6	100,0
Total		132	100,0	100,0	

يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	15,2	15,2	15,2
	أوافق	55	41,7	41,7	56,8
	أوافق بشدة	57	43,2	43,2	100,0
Total		132	100,0	100,0	

يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	23	17,4	17,4	17,4
	أوافق	60	45,5	45,5	62,9
	أوافق بشدة	49	37,1	37,1	100,0
Total		132	100,0	100,0	

الملحق رقم 06

Fréquences

Statistiques

		يوجد تفاهم بين عمال الخزينة.	يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العاملين في الخزينة.	توجد قيم مشتركة بين عمال الخزينة	تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم للخبرات والمعارف
N	Valide	132	132	132	132
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,34	4,17	4,02	4,11
	Ecart type	,750	,843	,891	,927

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوجد تفاهم بين عمال الخزينة.	132	5	4,34	,750
يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العاملين في الخزينة.	132	5	4,17	,843
توجد قيم مشتركة بين عمال الخزينة	132	5	4,02	,891
تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل	132	5	4,11	,927
يزيد من اكتسابهم للخبرات و المعارف				
N valide (liste)	132			

Table de fréquences

يوجد تفاهم بين عمال الخزينة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	3	2,3	2,3	2,3
محاييد	13	9,8	9,8	12,1
أوافق	52	39,4	39,4	51,5
أوافق بشدة	64	48,5	48,5	100,0
Total	132	100,0	100,0	

يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العاملين في الخزينة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
محاييد	19	14,4	14,4	18,9
أوافق	53	40,2	40,2	59,1
أوافق بشدة	54	40,9	40,9	100,0
Total	132	100,0	100,0	

توجد قيم مشتركة بين عمال الخزينة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	9	6,8	6,8	6,8
محاييد	24	18,2	18,2	25,0
أوافق	55	41,7	41,7	66,7
أوافق بشدة	44	33,3	33,3	100,0
Total	132	100,0	100,0	

تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم للخبرات والمعارف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	12	9,1	9,1	9,1
	محايد	14	10,6	10,6	19,7
	أوافق	54	40,9	40,9	60,6
	أوافق بشدة	52	39,4	39,4	100,0
Total		132	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

Fréquences

Statistiques

		تسعى الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل
N	Valide	132	132	132
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,32	4,14	4,27
	Ecart type	,804	,884	,719

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي	132	5	4,32	,804
تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.	132	5	4,14	,884
تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	132	5	4,09	,842
يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل	132	5	4,27	,719
N valide (liste)	132			

Table de fréquences

تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	3	2,3	2,3	3,0
	محايد	13	9,8	9,8	12,9
	أوافق	51	38,6	38,6	51,5
	أوافق بشدة	64	48,5	48,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	6	4,5	4,5	5,3
	محايد	19	14,4	14,4	19,7
	أوافق	53	40,2	40,2	59,8
	أوافق بشدة	53	40,2	40,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	23	17,4	17,4	22,0
	أوافق	56	42,4	42,4	64,4
	أوافق بشدة	47	35,6	35,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	21	15,9	15,9	15,9
	أوافق	55	41,7	41,7	57,6
	أوافق بشدة	56	42,4	42,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

الملحق رقم 08

Fréquences

Statistiques

	كمية العمل الكبيرة تدفع بالعمال للعمل لساعات إضافية خاصة في المناسبات وفي فترات نهاية السنة	يحرص العامل على إنجاز أعماله بدون أخطاء نظرا لحساسية العمل في الخزينة العمومية	تساعدني الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.	تتم الاستفادة من تقويم أداء العاملين كأساس موضوعي لكثير من الممارسات والوظائف الأخرى كالترقية	يطلع العاملون علي نتائج تقويم الأداء السنوي	يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح من خلال التزامهم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأداء جيد عن طريق العمل الجماعي	تساهم ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين
N Valide	132	132	132	132	132	132	132
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,34	4,17	4,02	4,16	4,19	4,10	4,28
Ecart type	,750	,843	,891	,799	,811	,837	,713

Table de fréquences

يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح من خلال التزامهم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأداء جيد عن طريق العمل الجماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	3	2,3	2,3	2,3
محاييد	13	9,8	9,8	12,1
أوافق	52	39,4	39,4	51,5
أوافق بشدة	64	48,5	48,5	100,0
Total	132	100,0	100,0	

يطلع العاملون علي نتائج تقويم الأداء السنوي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
محاييد	19	14,4	14,4	18,9
أوافق	53	40,2	40,2	59,1
أوافق بشدة	54	40,9	40,9	100,0
Total	132	100,0	100,0	

تتم الاستفادة من تقويم أداء العاملين كأساس موضوعي لكثير من الممارسات والوظائف الأخرى كالترقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	9	6,8	6,8	6,8
	محايد	24	18,2	18,2	25,0
	أوافق	55	41,7	41,7	66,7
	أوافق بشدة	44	33,3	33,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تساعدني الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	3,8	3,8	3,8
	محايد	18	13,6	13,6	17,4
	أوافق	60	45,5	45,5	62,9
	أوافق بشدة	49	37,1	37,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

يحرص العامل على إنجاز أعماله بدون أخطاء نظرا لحساسية العمل في الخزينة العمومية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	15	11,4	11,4	15,9
	أوافق	59	44,7	44,7	60,6
	أوافق بشدة	52	39,4	39,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

كمية العمل الكبيرة تدفع بالعمال للعمل لساعات إضافية خاصة في المناسبات وفي فترات نهاية السنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	4,5	4,5	4,5
	محايد	22	16,7	16,7	21,2
	أوافق	57	43,2	43,2	64,4
	أوافق بشدة	47	35,6	35,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

تساهم ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	15,2	15,2	15,2
	أوافق	55	41,7	41,7	56,8
	أوافق بشدة	57	43,2	43,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

الملحق رقم 09

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
القيم	4,01	,566	132
الأداء	4,18	,496	132

Corrélations^a

		القيم	الأداء
القيم	Corrélation de Pearson	1	,704
	Sig. (unilatérale)		,000
الأداء	Corrélation de Pearson	,704	1
	Sig. (unilatérale)	,000	

a. Toute observation incomplète N=132

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الأداء	4,18	,496	132
المشاركة	4,17	,509	132

Corrélations^a

		الأداء	المشاركة
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,797
	Sig. (unilatérale)		,000
المشاركة	Corrélation de Pearson	,797	1
	Sig. (unilatérale)	,000	

a. Toute observation incomplète N=132

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الأداء	4,18	,496	132
السلوك	4,19	,538	132

Corrélations^a

		الاداء	السلوك
الأداء	Corrélacion de Pearson	1	,845
	Sig. (unilatérale)		,000
السلوك	Corrélacion de Pearson	,845	1
	Sig. (unilatérale)	,000	

a. Toute observation incomplète N=132

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الأداء	4,18	,496	132
التماسك	4,16	,524	132

Corrélations^a

		الاداء	التماسك
الأداء	Corrélacion de Pearson	1	,839
	Sig. (unilatérale)		,000
التماسك	Corrélacion de Pearson	,839	1
	Sig. (unilatérale)	,000	

a. Toute observation incomplète N=132

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الأداء	4,18	,496	132
التعاون	4,20	,559	132

Corrélations^a

		الأداء	التعاون
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,826
	Sig. (unilatérale)		,000
التعاون	Corrélation de Pearson	,826	1
	Sig. (unilatérale)	,000	

a. Toute observation incomplète N=132

الملحق رقم 10

Corrélations

Corrélations

		ثقافة المؤسسة	الاداء
ثقافة المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,956**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	132	132
الأداء	Corrélation de Pearson	,956**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	132	132

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعاون , القيم , التماسك , المشاركة , السلوك ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,972 ^a	,945	,943	,119

a. Prédictors : (Constante), القيم, التماسك, المشاركة, السلوك

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	30,496	5	6,099	433,187	,000 ^b
Résidu	1,774	126	,014		
Total	32,270	131			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), القيم, التماسك, المشاركة, السلوك

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,292	,098		-2,970	,004
القيم	,123	,025	,141	4,895	,000
المشاركة	,156	,041	,160	3,803	,000
السلوك	,259	,041	,280	6,339	,000
التماسك	,423	,028	,447	15,105	,000
التعاون	,114	,032	,128	3,610	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ما هو نوع الجنس * الأداء	Inter-groupes (Combinée)	4,343	15	,290	1,198	,283
	Intra-groupes	28,043	116	,242		
	Total	32,386	131			
العمر * الأداء	Inter-groupes (Combinée)	8,263	15	,551	,794	,682
	Intra-groupes	80,487	116	,694		
	Total	88,750	131			
المستوى الدراسي * الأداء	Inter-groupes (Combinée)	10,803	15	,720	1,072	,390
	Intra-groupes	77,924	116	,672		
	Total	88,727	131			
نوع الوظيفة * الأداء	Inter-groupes (Combinée)	3,700	15	,247	1,248	,247
	Intra-groupes	22,929	116	,198		
	Total	26,629	131			
الخبرة المهنية * الأداء	Inter-groupes (Combinée)	14,942	15	,996	,537	,915
	Intra-groupes	215,119	116	1,854		
	Total	230,061	131			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور طاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

في إطار إعداد دراسة علمية حول "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين" تخصص إدارة بنكية، نرجو منكم قراءة العبارات، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة عن مجموعة الأسئلة المقترحة بنوع من الجدية بوضع علامة (X) أمام الاختيار المرغوب والذي يعبر عن وجهة نظركم.

تحت إشراف:

أ.د بلعربي عبد القادر

إعداد الطالبة:

زياني نوال

و شكرا على تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

	- أنثى		1- الجنس: ذكر
	- من 13 إلى 39 سنة		2- العمر أقل من 30 سنة
	- أكثر من 50 سنة		من 14 إلى 49 سنة
	- ثانوي		3- المستوى التعليمي: متوسط
	- دراسات عليا		جامعي
	- تقني		4- نوع الوظيفة: إداري
			5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
			من 6 إلى 10 سنوات
			من 11 إلى 15 سنة
			من 16 إلى 25 سنة
			أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: ثقافة المؤسسة

المتغير	الرقم	العبارات القياسية	التقييم				
		أبعاد ثقافة المؤسسة					
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشده أوافق
(القيم التنظيمية، الالتزام بالوقت، المشاركة، السلوك التماسك، التعاون)		القيم التنظيمية (الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)					
	1	يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية مما يولد ارتباطا وثيقا بفرق أعمالهم					
	2	تهتم الإدارة بالتقييم المستمر لأداء الموظفين ونتائج العمل					
	3	يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل باعتبار وقت العمل عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل					
	4	تتصل ثقافة المؤسسة بأداء العاملين					
	5	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة و ذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل.					
	المشاركة						
	6	للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
	7	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات و وضع سياسة العمل					
	8	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة					
	9	يشارك الموظفون بالخزينة فيما بينهم في تحمل المسؤولية المسندة إليهم وتزيد من كفاءتهم العملية					
	السلوك						
	10	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة.					
11	تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار من خلال مراقبة مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل(السرقة، اللامبالاة، الرشوة)						
12	يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام.						
13	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة.						
التماسك							

					يوجد تفاهم بين عمال الخزينة.	14	
					يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العاملين في الخزينة.	15	
					توجد قيم مشتركة بين عمال الخزينة	16	
					تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم للخبرات والمعارف	17	
التعاون							
					تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي	18	
					تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد والإدارات.	19	
					تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.	20	
					يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل	21	

المحور الثاني: أداء العاملين

المتغير	الرقم	العبارات القياسية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
أداء العاملين	22	يدرك العاملون أدوارهم بدقة ووضوح من خلال التزامهم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأداء جيد عن طريق العمل الجماعي					
	23	يطلع العاملون على نتائج تقويم الأداء السنوي					
	24	تتم الاستفادة من تقويم أداء العاملين كأساس موضوعي لكثير من الممارسات والوظائف الأخرى كالترقية					
	25	تساعدني الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.					
	26	يحرص العامل على إنجاز أعماله بدون أخطاء نظرا لحساسية العمل في الخزينة العمومية					
	27	كمية العمل الكبيرة تدفع بالعمال للعمل لساعات إضافية خاصة في المناسبات وفي فترات نهاية السنة					
	28	تساهم ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين					

شكرا على حسن تعاونكم

