



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من طرف: عبد الهادي سميشة

بعنوان

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة على العاملين بمؤسسات التعليم العالي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

نوقشت بتاريخ 2018/05/27 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر قسم أ	د. طالب دليلة
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر قسم أ	د. قراري أمينة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر قسم أ	د. حليمي وهيبة

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن "وبالوالدين إحساناً"

إلى من صدق قول رسول الله صلى الله عليه وسلم فيها "الجنة تحت أقدام الأمهات"

رزقهما الله طول العمر وألبسهما لباس الصحة والعافية أمي وأبي.

إلى روح أختي الطيبة رحمها الله

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم:

محمد أمين، نور الهدى، رتاج، حميدة، سمية، دنيا

إلى كل من حملتهم الذاكرة ولم تحملهم المذكرة

سميشة

شكر وعرافان

الحمد لله رب العاملين والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذة المحترمة "قراري أمينة" التي تحملت أعباء تأطيري خلال سنة كاملة لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة والتي لم تبخل عليا بالنصح والتوجيه أثناء إنجاز هذا العمل فألف شكر سيديتي، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أعضاء لجنة المناقشة كل من أستاذة طالب دليلة و أستاذة حليني وهيبة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أستاذ عبدالهادي مصطفى ، وأستاذ جنان توفيق ، وأستاذ تواتي لحسن.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الموظفين بكلية الآداب واللغات على رأسهم عميد الكلية والأمين العام.

كما لا أنسى أن أشكر كل من ساندوني في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الإداريين بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان بكلية الآداب واللغات، حيث تم اعتماد الإستمارة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالعينة العشوائية والمقدر عددها ب 75 موظف دائم في مختلف المستويات الإدارية. وتم اعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي باستخدام spss22 لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين من خلال (جماعة العمل واحترام قيمة الوقت وإلتزام به والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات ونظام الإتصال والتحفيز على أداء الموارد البشرية). بحيث تعمل جماعة العمل على توفير الجو الملائم للعامل وشعوره بالانتماء والرضا من خلال روح الفريق التي تعطي له الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين، وتبين أن نظام الاتصال له دور فعال في تحسين الأداء، عن طريق توفير المعلومة بشكل صحيح وريح الوقت وتحسين الأداء، وكذلك التحفيز الذي له دور في الرفع من مستوى أداء العاملين عن طريق الترقية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، الجامعة، التحفيز، اتخاذ القرارات، سياسة الإتصال.

Abstract

The aim of this study was to identify the effect of the organizational culture on the performance of administrative staff at the University of Abu Bekr Belkaid Tlemcen in the Faculty of Arts and Languages. The questionnaire was adopted as a tool for gathering data on the random sample estimated at 75 permanent employees at various administrative levels. Additionally, the analytical statistical descriptive method was implemented, using SPSS 22 for data analysis. The study found that there is an impact of organizational culture on the performance of employees through the work group, respect and commitment to the time value, participating in decision making, problem solving, communication system and motivation on the performance of human resources. The working group is working to provide the appropriate atmosphere for the worker and his sense of belonging and satisfaction through the spirit of the team, which gives him the opportunity to participate in the administration decisions making of staff. The results indicated that the communication system has an effective role in improving performance, by providing information correctly, gaining time and enhancing performance. Furthermore, the results also revealed that motivation has a significant role in raising the level of performance of employees through promotion.

Keywords : Organizational Culture, Employee Performance, University, Motivation, Decision Making, Communication Policy.



قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل قائمة الموظفين الإداريين والمتعاقدین حسب الرتب	64
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	65
03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	66
04	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	66
05	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	67
06	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	68
07	إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة لجماعة العمل	68
08	إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة لجماعة العمل	69
09	إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة لجماعة العمل	69
10	إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة لجماعة العمل	70
11	إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار	70
12	إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار	71
13	إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار	71
14	إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار	72
15	إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة للإلتزام واحترام قيمة الوقت	72
16	إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة للإلتزام واحترام قيمة الوقت	73
17	إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة للإلتزام واحترام قيمة الوقت	73
18	إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة للإلتزام واحترام قيمة الوقت	74
19	إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة للإتصالات	74
20	إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة للإتصالات	75
21	إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة للإتصالات	75
22	إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة للإتصالات	76
23	إجابات الموظفين للسؤال 5	76
24	إجابات الموظفين للسؤال 6	77
25	إجابات الموظفين للسؤال 7	78

78	إجابات الموظفين للسؤال 8	26
79	إجابات الموظفين للسؤال 9	27
79	إجابات الموظفين للسؤال 10	28
80	إجابات الموظفين للسؤال 11	29
80	إجابات الموظفين للسؤال 12	30
81	إجابات الموظفين للسؤال 13	31
81	إجابات الموظفين للسؤال 14	32
82	إجابات الموظفين للسؤال 15	33
82	إجابات الموظفين للسؤال 16	34
83	إجابات الموظفين للسؤال 17	35
83	إجابات الموظفين للسؤال 18	36
84	إجابات الموظفين للسؤال 19	37
84	إجابات الموظفين للسؤال 20	38
85	إجابات الموظفين للسؤال 21	39
85	إجابات الموظفين للسؤال 22	40
86	إجابات الموظفين للسؤال 23	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	أهمية الثقافة التنظيمية	01
12	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	02
13	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	03
15	تكون الثقافة التنظيمية	04
16	يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة	05
24	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية	06
26	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	07
32	عناصر بناء ثقافة أخلاقية في منظمات الأعمال	08
59	يمثل هيكل الأمانة العامة لكلية الآداب واللغات	09
63	الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات	10
65	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن	11
66	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمؤهل العلمي	12
66	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة المهنية	13
67	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستويات الإدارية	14
68	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة	15
68	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 لجماعة العمل	16
69	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 لجماعة العمل	17
69	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 لجماعة العمل	18
70	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 لجماعة العمل	19
70	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات	20
71	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات	21
71	التمثيل البياني بالأعمدة الصاعدة للسؤال 3 حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات	22
72	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات	23
72	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 الالتزام والاحترام قيمة الوقت	24
73	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 الالتزام والاحترام قيمة الوقت	25
73	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 الالتزام والاحترام قيمة الوقت	26

74	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 الالتزام والاحترام قيمة الوقت	27
74	التمثيل البياني بالأعمدة الصاعدة للسؤال 1 للاتصالات	28
75	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للاتصالات	29
75	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للاتصالات	30
76	التمثيل البياني بالأعمدة الصاعدة للسؤال 4 للاتصالات	31
76	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5 أداء الموارد البشرية	32
77	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6 أداء الموارد البشرية	33
78	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7 أداء الموارد البشرية	34
78	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8 أداء الموارد البشرية	35
79	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9 أداء الموارد البشرية	36
79	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10 أداء الموارد البشرية	37
80	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11 أداء الموارد البشرية	38
80	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12 أداء الموارد البشرية	39
81	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13 أداء الموارد البشرية	40
81	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14 أداء الموارد البشرية	41
82	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15 أداء الموارد البشرية	42
82	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16 أداء الموارد البشرية	43
83	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17 أداء الموارد البشرية	44
83	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18 أداء الموارد البشرية	45
84	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 19 أداء الموارد البشرية	46
84	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 20 أداء الموارد البشرية	47
85	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 21 أداء الموارد البشرية	48
85	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 22 أداء الموارد البشرية	49
86	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 23 أداء الموارد البشرية	50

المقدمة العامة

إن الإهتمام بالإدارة سواء في القطاعات العامة أو الخاصة أصبح أمراً ملحاً على بعض المنظمات التي تعمل على ضمان بقاءها من خلال حدة المنافسة وسرعة التغيرات في التكنولوجيا، فأصبح بقاءها مرهون بمدى أهمية المورد البشري عن طريق الممارسات الإدارية التي يقوم بها، باعتبار المنظمة نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به. وهذا ما يفرض عليها مسايرة التغيرات وحل المشكلات التي تتطلب كفاءة وفعالية من قبل أفراد قادرين على القيام بكافة الأنشطة التي تضمن الولاء والانتماء للمنظمة، بحيث تتوافق أهداف وقيم وثقافة الأفراد مع أهداف المنظمة. ولإيجاد ثقافة تنظيمية تعمل على خلق هذا الولاء لابد من وجود دوافع داخلية هي بمثابة طاقات وقدرات كامنة تعبر عن سلوكيات الأفراد وحوافز خارجية (معنوية، ومادية) تعبر عن الرضا الأفراد وإخلاصهم اتجاه منظماتهم.

فتعد الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي حازت اهتماماً بالغاً في مختلف ميادين إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي باعتبارها من المحددات الأساسية التي تقاس بها نجاح أو فشل أي منظمة. بحيث المنظمات اليوم لا تقتصر على التدريب وتكوين العاملين وتحديد أساليب تطوير الأداء فقط، بل تعمل على تحقيق ثقافة مرنة تتماشى مع التغيرات السائدة والتي تؤثر على سلوك الموارد البشرية وبالتالي تؤثر على أدائهم بحيث تستقبل المنظمات أفراد بحوزتهم قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات ترسخت من خلال البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، وعند دخولهم للمنظمة يجدون فيها سلوكيات وقيم ورموز مختلفة يتقاسمها الأفراد من خلال مستوياتها التنظيمية وتختلف من منظمة إلى أخرى. بحيث أن الثقافة التنظيمية تتكون من المعتقدات والقيم والاتجاهات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تساعد على رفع أداء الموارد البشرية من خلال العمل الذي يعزز ويقوي هذه الثقافة.

فأداء المنظمة يتحدد من خلال فعالية رأس المال البشري بحيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وعلى طريقة أداءهم وهذا راجع لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية السائدة.

الاشكالية:

يعتبر المورد البشري عامل مهم في خلق ميزة تنافسية تتأثر بها المنظمة من خلال الدوافع واحتياجات الأفراد التي تترجم في سلوكيات وممارسات تعطي تركيبة اجتماعية خاصة تتسم بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة. إن تصرفات التي تصدر من الأفراد هي ناتج من البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين، كما أن الإلتزام والعمل الجاد، والمشاركة في اتخاذ القرار، واحترام قيمة الوقت، وزيادة الإنتاجية والتجديد والإبداع والإجراءات التي تقوم بتحديد مستويات الأداء وتقييمه، كلها عوامل تساعد على رفع أداء

المورد البشري وتحقيق انتاجية مرتفعة. ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بجامعة تلمسان بكلية الآداب واللغات تتمحور اشكالية البحث حول السؤال الجوهرى الآتى:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بكلية الآداب واللغات؟

- هذا السؤال يندرج منه عدة أسئلة فرعية:

- ما نعني بالثقافة التنظيمية؟

- ماذا نقصد بأداء الموارد البشرية؟

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

أسباب إختيار الموضوع:

دوافع اختيار هذا الموضوع راجع إلى عدة أسباب منها:

- التقدم والتطور الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

- الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية باعتبارها مقياس نجاح أو فشل أي المنظمة وأثرها على سلوكيات الأفراد.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة على اعتبار أن المجتمع مسلم يؤمن بالقيم حب العمل واثقانه لذا يجب أن تتمتع

مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية.

- يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي نالت إهتمام كبيرا في مختلف ميادين إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

- رغبة منا في التعرف على الثقافة التنظيمية والأداء وربطهما بالعمل الإداري.

أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية بجامعة تلمسان.

- معرفة مدى مساهمة مكونات الثقافة التنظيمية في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بجامعة.

- التطرق الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري.

- التعرف على أنواع الأساسية للثقافة التنظيمية وما هي الثقافة السائدة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بجامعة تلمسان من خلال اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

تشمل أهمي الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- تعد الثقافة التنظيمية محركا أساسيا للطاقت والقدرات الأفراد التي تترجم في أنماط وأساليب سلوكية مختلفة تعمل على تحديد مستويات الأداء من أجل تحقيق انتاجية مرتفعة.
- يؤثر السلوك التنظيمي والأداء العاملين على أبعاد الثقافية واستراتيجية المنظمة.
- اسهام هذه الدراسة في الوصول إلى فهم طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالجامعة.

الحدود الدراسة: تشمل على:

- **الحدود المكانية:** جامعة تلمسان كلية الآداب واللغات.
- **الحدود الزمانية:** من شهر فيفري 2018 إلى غاية نصف شهر أفريل 2018.

المنهج والأدوات والعينة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفيالإحصائي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية أما الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية لكلية الآداب واللغات بجامعة تلمسان.

هيكل البحث:

تم التطرق إلى دراسة هذا الموضوع في إطار خطة اشتملت على ثلاثة فصول، فالفصل الأول يحمل الإطار النظري بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

وأخيرا الفصل الثالث يشمل على الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في كلية الآداب واللغات جامعة تلمسان ويتمثل في مبحثين هما:

- في المبحث الأول يتم التطرق للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثاني يشمل على النتائج والمناقشة.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه نجد:

- اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية لا يزال حديث النشأة في الجزائر
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان
- وجود استبيانات غير صالحة للتحليل

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات ، بحيث هذه الأخيرة تولي اهتماما بالغا لثقافة العامل والبيئة التي يعمل فيها باعتباره رأس المال فكري و ثروة حقيقة و محدد رئيسي للإنتاج، كما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مزيج من القيم والمعتقدات والمعايير التي يتم تقاسمها ما بين العاملين داخل المنظمة و التي تعمل على تحسين و تطوير أداء الموارد البشرية و تؤثر على أداءهم كما أن إلتزام أعضاء المنظمة و احترامهم لقيمة الوقت و كذا المشاركة في اتخاذ القرارات، و تشجيع على الإبداع و الإبتكار وروح الفريق ،كلها تجعل من المنظمة قوية وتواكب التغيرات المتجددة، سنحاول في هذا الفصل التعرف على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية من خلال المباحث الأساسية التالية:

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين والمنظمة

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في حياة المنظمات المعاصرة، حيث ساهمت المدرسة السلوكية في الإدارة إلى ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية وإعطائها اهتماما بالغا باعتبارها محركا أساسيا لنجاح أو فشل أي منظمة، حيث ظهرت خلال أربعينيات من القرن العشرين إلا أن الإهتمام بها كان في الثمانينات من القرن الماضي.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة السائدة من منظمة إلى أخرى ومن هنا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى:

- مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية
- أهمية وخصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية
- مستويات ومصادر ومكونات الثقافة التنظيمية
- أنواع والعوامل المحددة لثقافة المنظمة

مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة:

- يعرفها العالم الأمريكي **Taylor Edward** فيقول: "بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفضن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"¹.

- كما عرفها أيضا **Taylor** على أنها "جملة معقدة تشتمل على مفاهيم ومعلومات وعقائد اشتمالها على الفنون والقوانين والأخلاق والأعراف وعلى جميع بقية القدرات والعادات التي اكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع"².

- قدم بعض العلماء بعد تايلور اضافات وتعديلات في التعريف السابق من بينهم نجد :

Wallace عرف الثقافة على أنها : " أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة "³.

- استخلص **بن نعمان (1988،90)** من مختلف تعاريف الثقافة على "أنها شيء مكتسب، وأنها تؤثر على السلوك الفردي والجماعي للأفراد "⁴.

- يعد هذا التعريف أكثر شيوعا وقريب من الواقع الحالي بالنسبة للغربيين فيرى **F. Kovairon** بأن الثقافة: " 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، والفضن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والإقتصادي"⁵.

- يعرفها **Kroeber** على أنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه "⁶.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص106.

² لويس دوللو، ترجمة الدكتور عادل العوا، الثقافة الفردية وثقافة الجمهور، منشورات عويدات، بيروت-باريس، الطبعة 2، 1982، ص 29.

³ يوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 14.

⁴ يوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 14.

⁵ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 107.

⁶ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 106.

- كما تعرف الثقافة بأنها: "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل" ⁷.

- أما بالنسبة عبد السلام أبو قحف فتعني الثقافة كمرادف لكلمة حضارة بأنها: "مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" ⁸.

- يعرف مالك بن نبي الثقافة بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح بشكل لا شعوري العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه وبذلك تكون الثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته" ⁹.

1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

- كما عرفها صلاح الدين الهيتي على أنها "القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خاطئ" ¹⁰.

- يعرفها محمد قاسم القريوتي بأن الثقافة التنظيمية هي: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" ¹¹.

- كما يعرف William Ouchi: "أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، فيكون إيمان عاملها بما إيماناً كاملاً ومثل هذه الطقوس التي تعطي التجريدية معناها وتكسيها حيويتها، بطريقة يفهمها العامل المستجد، وتترك في نفسه أطيّب الأثر" ¹².

⁷ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 9.

⁸ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.

⁹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971، ص 10.

¹⁰ صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2005، ص 24.

¹¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2008، ص 373.

¹² أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص

- ويعرفها **Edgar Morin** على أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائد بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"¹³.
- ويعرفها **مصطفى محمود أبو بكر**: "الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة وأطراف ذوي العلاقة الخارجية وتفاعلات التي تحدث بينهم بحيث تكون نقطة قوة أي تعطي ميزة تنافسية أو نقطة ضعف من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد.
- كما أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطريقة التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وقد تكون غير مكتوبة أي يتم الشعور بها كما يشارك في تكوينها كل عضو داخل المنظمة ويتم تلقينها للأفراد الجدد.
- للثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تحدد طريقة تعامل أعضائها مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتؤثر على سلوكهم.
- تشمل الثقافة التنظيمية القيم والعادات والمعايير والمعتقدات التي تحدد طريقة التفكير لدى أعضاء المنظمة وكيفية تعاملهم مع المتغيرات البيئية وطريقة اتخاذ القرار من خلال استيعاب وفهم المعلومات وكيفية الاستفادة منها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- الثقافة التنظيمية هي نظام يتكون من مجموعة من المفاهيم الشاملة يتم قبولها من قبل الأفراد والجماعات العمل داخل المنظمة في وقت محدد"¹⁴.
- يعرفها **سامر جلدة** على أنها: "هي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) والخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمدربين وتعمل على بناء قيم جديدة تتمثل في قيمة الوقت، وأهمية روح الفريق والتعاون، وإثبات الذات والابتكار واستعمال الحوافز والدوافع لرفع من أداء أعضاء المنظمة"¹⁵.
- أما **Shein** فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة والذي يعد أكثر شمولية بأنه: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"¹⁶.

¹³ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016، ص 10.

¹⁴ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري-مكاتب استشارية-فنادق-منشآت سياحية-مستشفيات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 406.

¹⁵ سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2009، ص 204.

¹⁶ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، ص 10.

2- أهمية وخصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية:

2-1- أهمية الثقافة التنظيمية:

قد أكد الكاتبان (Gross و Shichman) الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، ويمكن حصر هذه الأساليب في النقاط التالية¹⁷:

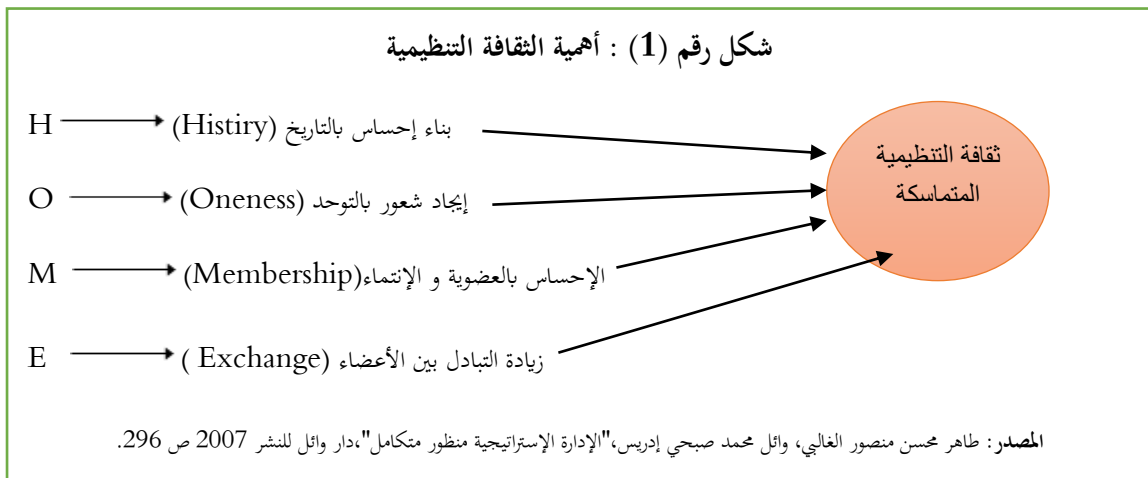
- **بناء إحساس بالتاريخ (Histiry):** الثقافة التي لها جذور عريقة هي بمثابة منهج تاريخي يقوم بسرد حكايات عن أشخاص بارزين في المنظمة من خلال أدايتهم ومثابرتهم في العمل.

- **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** تقوم الثقافة على إعطاء معنى للأدوار وتوحيد السلوك وتقوية الاتصالات من خلال تعزيز القيم المشتركة وتحديد معايير الأداء العالي.

- **الاحساس بالعضوية والانتفاء (Membership):** إن الإحساس بالانتماء للمنظمة يعزز العضوية ويعطي استقرارا وظيفيا من خلال مجموعة من نظم العمل عن طريق اختيار الصحيح للعاملين والتعيين وبفضل التدريب والتطوير.

تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق المشاركة في القرارات وتطوير فريق العمل والجماعات والأفراد والتنسيق بين الإدارات المختلفة. وعند التمييز بين الحروف الأولى تكون لنا كلمة HOME باعتبار أن الثقافة القوية

تعطي احساس وشعور بتوحيد السلوك بين الأفراد داخل المنظمة ويمكن توضيح الفكرة بالشكل التالي¹⁸:



17 حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 269-270.

18 عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بيشار"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمات الشركات، تلمسان، ص 37.

2-2- خصائص الثقافة التنظيمية: "تتسم الثقافة التنظيمية ببعض الخصائص يمكن إيجازها كالآتي:

- **الثقافة نظام مركب:** تتشكل ثقافة المنظمة أو ثقافة المجتمع أو ثقافة المديرين عن طريق تفاعل مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية فيما بينها لتعطي نظاماً مركباً يشمل العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كاللبناني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.
- **الثقافة نظام متكامل:** تعد الثقافة نظاماً مركباً يعمل بالاستمرار على خلق الانسجام بين عناصر المختلفة للتنظيم بحيث أي تغيير يطرأ على أحد أنماط الحياة ينعكس أثره على أنماط الثقافة الأخرى.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** يتم تعليم الثقافة وتوريثها وتسليمها من جيل لآخر عن طريق التعلم والمحاكاة، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص يزيد من الثقافة المنظمة من خلال إضافات التي يقدمها الأجيال لهذه المكونات.
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** إن التغيير المستمر يعطي للثقافة التنظيمية ملامح جديدة وفقداناً للملامح القديمة.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** إن المتغيرات التي تطرأ على البيئة واستجابة لمتطلبات الإنسان يتطلب من الثقافة التنظيمية أن تكون مرنة ولها قدرة التكيف¹⁹.

1-3- الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة: "هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة منها: حسب

Robbins (1990، ص 439) أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

- 1- **المبادرة الفردية (Individual initiative):** يجب أن تتوفر لدى الأفراد درجة من المسؤولية والحرية والاستقلال.
- 2- **التسامح مع المخاطر (Risk Tolérance):** ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- **التوجيه (Direction):** تقوم المنظمة بوضع أهداف واضحة وتوقعات الأداء.
- 4- **التكامل (Intégration):** تشجيع المنظمة للوحدات العمل بطريقة منسقة.

¹⁹ مصطفى محمود أبوبكر "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري- مكاتب استشارية- فنادق- منشآت سياحية- مستشفيات)"، مرجع سابق، ص 407.

5- دعم الإدارة (Management Support): يكون عن طريق قيام المدراء بوضع اتصالات واضحة تعمل على مساعدة وتوجيه المرؤوسين.

6- الرقابة (Control): الإشراف على الموظفين وتوجيه سلوكهم باستخدام القواعد والأنظمة التي تساعد على ذلك.

7- الهوية (Identity): درجة انتماء وولاء الموظفين للمنظمة.

8- نظام العوائد (Rewards System): طريقة توزيع المكافآت على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية.

9- التسامح مع الصراع (Conflict Tolerance): إن اظهار الصراعات والنزاعات وانتقادات يجب أن تكون صريحة وواضحة بين الموظفين مهما اختلفت وجهات النظر مع احترام آراء الآخرين.

10- أنماط الاتصال (Communication Patterns): اقتصار الاتصالات داخل المنظمة على القنوات الرسمية يسمح بتبادل للمعلومات في كل المستويات²⁰.

3- مستويات ومصادرها ومكونات الثقافة التنظيمية:

3-1- مستويات الثقافة التنظيمية: "تمتاز الثقافة التنظيمية بثلاثة مستويات وهي:

1- المستوى الأول: يضم الأشياء التي يقوم بصنعها الإنسان وتشمل التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

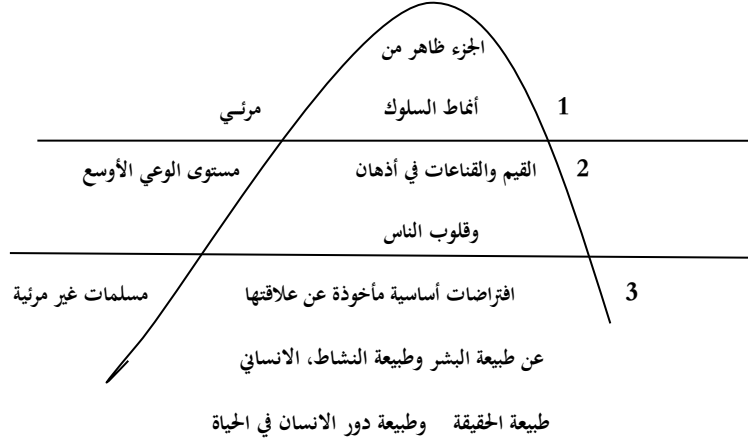
2- المستوى الثاني: يمثل هذا المستوى القيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

3- المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم²¹.

²⁰حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، مرجع سابق، ص 262-263.

²¹سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 36.

الشكل رقم 02: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، القاهرة مكتبة عين الشمس، 2002، ص 292.

3-2- مصادر الثقافة التنظيمية: "تشمل مصادر الثقافة التنظيمية على:

الإحتفالات: وهي عبارة عن مناسبات يحتفل بها أفراد المنظمة تكريماً للشخصيات بطولية.

الطقوس والشعائر: تشمل أنشطة احتفالية من أجل إيصال أفكار معينة.

التقاليد: هي أنشطة تعزز القيم الأساسية في التنظيم وذات صبغة متكررة.

القصص والحكايات: سرد وقائع أو أحداث مرت بها المؤسسة بهدف نقل وتدعيم هاته القيم والعادات.

الأساطير: هي قصص خيالية تساعد في شرح الأنشطة والأحداث التي تتصف بالغموض.

الأبطال: هي تلك الشخصيات التي لها ميزة خاصة حيث تركت بصمة في حياة المنظمة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف.

الرموز: هي تصرفات وأحداث لها معنى خاص تعمل على تبادل الأفكار الرسائل المعقدة بين أعضاء التنظيم.

اللغة: هي مجموعة الرموز الكلامية التي تبين الثقافة الخاصة بأي منظمة²².

3-3- مكونات الثقافة التنظيمية: "تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:

القيم التنظيمية: تعمل القيم على حل المشكلات بين أعضاء المنظمة وهي اتفاقيات مشتركة بين العاملين حول ما هو مرغوب وغير

مرغوب، ومقبول وغير مقبول أما القيم التنظيمية فهي قيم في مكان بيئة العمل وهدفها هو توجيه سلوك العاملين ضمن قواعد التنظيم

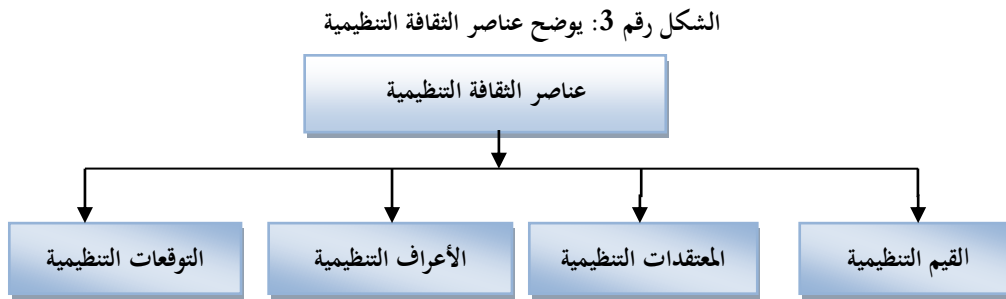
المختلفة، ومن بين هاته القيم المساواة بين العاملين، إهتمام بالإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

²² زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء، دراسة حالة جامعة الجزائر"، رسالة دكتوراه في إدار الأعمال جامعة الشلف، 2014، ص 25.

المعتقدات التنظيمية: المعتقدات هي أفكار مشتركة تتعلق بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي تصورات راسخة في أذهان العاملين وتكون مشتركة حول طبيعة العمل والبيئة المحيطة وتشمل كيفية إنجاز المهام والوظائف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الأعراف التنظيمية: الأعراف هي معايير يلتزم بها الأفراد باعتقادهم صحيحة ومهمة لهم، أما الأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون باعتبارها مفيدة للمنظمة.

التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها ويتوقعها كل من الفرد والمنظمة خلال فترة العمل²³. ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي²⁴:



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 312.

4- أنواع والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

4-1- أنواع الثقافة التنظيمية:

"تختلف أنواع الثقافة التنظيمية حسب القسم من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر فنجد:

الثقافة البيروقراطية: يكون العمل منظماً ومنسقاً بين الوحدات العمل مع تحديد المسؤوليات وتسلسل السلطة بشكل هرمي.

الثقافة الإبداعية: توفير بيئة العمل التي تساعد وتشجع على الإبداع بالنسبة للأفراد الذين لديهم الجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة الصعوبات.

الثقافة المساندة: إن جو العمل الذي يتسم بالصدقة والمساعدة والثقة والتعاون بين العاملين أي التركيز على الجانب الاجتماعي بينهم.

ثقافة العمليات: تشمل طريقة إنجاز العمل ونجد الفرد الناجح هو الذي أكثر تنظيماً ويهتم بالتفاصيل في العمل.

²³ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 312-313.

²⁴ إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 16.

ثقافة المهمة: تستخدم الموارد بطريقة مثالية وتركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتحقيق نتائج أفضل بأقل تكاليف.

ثقافة الدور: تهتم بالقواعد والأنظمة وتركز على نوع التخصص في الوظائف والأدوار أكثر من الفرد وتوفير الأمن الوظيفي والإستمرارية والأداء الثابت²⁵.

4-2-العوامل المحددة لثقافة المنظمة: تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

يلي:

1- صفات الشخصية للأفراد.

2- الخصائص الوظيفية ومدى تلاؤمها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة.

4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة التي تتكون من:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع²⁶.

المطلب الثاني: آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها

الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف وانتقال من جيل إلى آخر باعتبار القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري بحيث يتم تعليمها للموظفين الجدد والحفاظة عليها بطرق ووسائل مختلفة ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى²⁷:

- اكتساب الثقافة التنظيمية

- آليات الحفاظة على الثقافة التنظيمية

- وظيفة الثقافة التنظيمية

²⁵ محمد بن غالب العوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 12-13.

²⁶ عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بشار"، مرجع سابق، ص 23

24-

²⁷ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، ص 19.

1- اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية شبيهة بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي عبارة عن قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية في تعلم الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، فكلما كانت هاته القيم مغروسة مبكراً تكون أقوى كذلك بالنسبة للمنظمة فالمؤسسين الأوائل لهم دور مهم في تنمية القيم الثقافية بحيث تنشأ الثقافة بفعل الممارسات والتفاعلات التي يمر بها العاملون داخل المنظمة.

ويعمل الشكل التالي كيفية تشكل أو تكون الثقافة التنظيمية²⁸:

الشكل رقم 04: تكون الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي ص 154.

2- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

"هناك ثلاثة آليات رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

2-1- اختيار العاملين: إن عملية اختيار العاملين تعد خطوة مهمة في تكوين الثقافة التنظيمية بحيث يتم التعرف على الأفراد ذوي

صفات وأنماط سلوكية والمهارات والقدرات للقيام بمهام العمل في المنظمة بنجاح.

2-2- الإدارة العليا: يصبح الفرد عضواً داخل جماعة العمل من خلال الممارسات الظاهرة والضمنية التي تحدد أنواع السلوك الذي

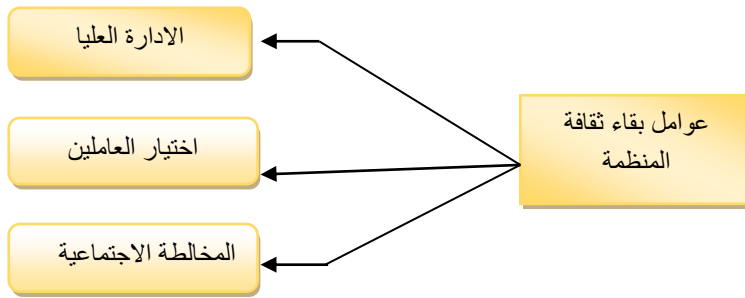
يتم تقبله والسلوك الذي يتم نبذه واستنكاره من قبل أعضاء مع استعمال لغة واحدة.

²⁸ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، ص 19.

2-3- المخالطة الإجتماعية (التطبع الإجتماعي): عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى الثقافة المنظمة وذلك من خلال عملية التدريب فهو يعد نوع من التطبع الاجتماعي²⁹.

ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المنظمة من خلال الشكل التالي³⁰:

الشكل رقم 05: يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

3-وظيفة الثقافة التنظيمية: للثقافة المنظمة أربع وظائف أساسية وهي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تسهيل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام الإجتماعي: فالثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.
- تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك المطلوب، من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين.

²⁹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، ص 319-320.

³⁰ محمد بن غالب العوني، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترام التنظيمي"، مرجع سابق، 2005، ص 31.

وعند تحقيق الوظائف السابقة تصبح ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أي الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض بحيث يساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل³¹.

المطلب الثالث: طرق تقوية الثقافة التنظيمية، خصائصها وأبعادها

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع مختلفة من بينها الثقافة القوية التي أصبحت محل اهتمام الكثير من المنظمات الحديثة يهدف هذا المطلب إلى التعرف على طرق تقوية الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها خصائصها وأبعادها.

1- مفهوم الثقافة القوية: يعرف علي عبد الله الثقافة القوية على أنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"³².

2- أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

ثقافة قوية (مكثفة) و ثقافة ضعيفة (ركيكة) وهناك عاملان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

● **الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Sharedness):** لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ومشاركة واسعة لنفس

القيم، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

● **عنصر الشدة (Intensity):** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد

شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم³³.

3- طرق تقوية الثقافة التنظيمية: "هناك طرق تستخدمها المنظمة لتقوية قيمها ومعاييرها وتمثل في:

- تعمل المنظمة على اختيار عاملين تتوفر فيهم صفات مؤهلة تجعلهم يتكيفون مع الظروف البيئية المتغيرة.

- الإلتزام بالقيم المنظمة والمحافظة عليها ونشرها يؤدي إلى ترقية العاملين.

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية وتقويتها.

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة.

- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية.

³¹ حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، 2003، ص 262-263.

³² الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألغنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة"، الجزائر، 2006،

ص 21.

³³ حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الأردن، 2003، ص 269.

- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاقتداء بها³⁴.

4- أبعاد الثقافة التنظيمية القوية: «حدد Denison et Mishra سنة 1995 أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: (المشاركة، الإتساق والتجانس، القدرة على التكيف، والمهمة).

المشاركة: ويعرف **Denison et Mishra** بأنه يزداد الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة من خلال مشاركة العاملين فيها باعتبارهم جزء لا يتجزأ منها بحيث يمثل هذا البعد العناصر الآتية: التوجه نحو الفريق، والتمكين، وتطوير قدرات العاملين.

التماسك (الاتساق والتجانس): يشمل هذا البعد على العناصر الآتية: التنسيق، والتكامل، والاتفاق، ووضوح القيم الجوهرية، ويبين ما إذا كانت المنظمة متماسكة وقوية من خلال التفاهم بين أفرادها عن طريق القيم واللغة المشتركة ونوع اللباس ودرجة الولاء.

القدرة على التكيف: يبين قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ من البيئة الخارجية خاصة العملاء والسوق ويشمل هذا البعد العناصر الآتية: التعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء، وخلق التغيير.

المهمة: تشمل الخطط وأهداف إستراتيجية المراد تحقيقها من خلال التوجهات المستقبلية وتتضمن سمة المهمة العناصر التالية: الرؤية، الأهداف والغايات³⁵.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام الكثيرين من المنظرين والباحثين في الدراسات الادارية بشكل عام وفي دراسة الموارد البشرية بشكل خاص، بحيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من الموارد أية منظمة سواء كانت خاصة أو عامة وتقاس كفاءة وفعالية أي منظمة بكفاءة هذا المورد البشري، لذا تحرص ادارة أي منظمة على استثمار فيه من خلال التقييم المستمر لأدائه وذلك لمعرفة نقاط القوة من أجل تنميتها وتطويرها من جهة، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها من جهة أخرى.

³⁴ حسن حريم، "دائرة المنظمات منظور كلي"، الأردن، 2003، ص 269.

³⁵ حسن حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الأردن، 2003، ص 269.

المطلب الأول: ماهية الأداء

اختلفت وتعددت تسميات أداء الموارد البشرية فنجد من يطلق عليها، أداء الأفراد، الأداء الوظيفي، أداء العاملين، الأداء المهني وفي هذا المطلب سوف نأخذ مصطلح أداء الموارد البشرية كمرادف لأداء العاملين، من خلال مفهوم الأداء وأداء الموارد البشرية، الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، عناصر الأداء ومكوناته، محددات الأداء، الأنواع، العوامل المؤثرة في الأداء.

1- مفهوم الأداء والجوانب المتداخلة فيه:

1-1- مفهوم الأداء:

أولاً: لغة: "من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدبالأمانة، وأدى الشيء قام به" ³⁶.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplir) ³⁷.

ثانياً: اصطلاحاً:

- أما توماس جلبرت (Thomas Gilbert) يقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) وبين الإنجاز (accomplishment) والأداء (Performance) بقوله ³⁸:

✓ أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش.

✓ أما الإنجاز (accomplishment) فهو ما يبق من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما.

✓ أما الأداء (Performance) فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ويعرفه توماس أيضاً على أنه: الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

³⁶ كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، ص 83.

³⁷ Dictionnaire Larousse de la langue française, P,766,2001.

³⁸ كمال بو الشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، 2016، ص 84.

-يعرف **P. Drucker** الأداء على أنه³⁹: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

1-2- تعريف أداء الموارد البشرية: يعرف أداء الموارد البشرية كما يلي:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يـكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما يمكن اعتبار أداء الموارد البشرية "سلوك باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله، وباعتبار أنه سلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول"⁴⁰.

كذلك أداء الموارد البشرية هي "عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"⁴¹.

ويرى مروان النصور أداء الموارد البشرية على أنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"⁴².

1-3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء: هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

1-3-1- الجوانب المتعلقة بالعمل:

الإلمام بالعمل: يعتبر ركنا أساسيا من أركان الأداء ويتمثل في معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به مع فهم الدور الذي يقوم به.

ناتج العمل: يعبر عن مستوى انجاز الذي يحققه العامل مقابل المعايير الكمية والنوعية والزمنية وضبط التكاليف وذلك عن طريق البصمة التي يقدمها من خلال القيمة المضافة الناتجة عن العمل.

1-3-2- الجوانب المتعلقة بالسلوك:

سلوك العامل: يتمثل في أداء العامل للوظيفة الموكلة له وكيفية المحافظة على المعدات والأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل وتجنب الإلتلاف.

³⁹ أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه الفلسفة ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص112.

⁴⁰ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة **EN.I.CA.B**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 103-104.

⁴¹ ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسيحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسال ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 2.

⁴² مروان محمد النصور، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2، 2012 ص 192.

السلوك الاجتماعي: يتمثل في تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

الحالة النفسية للعامل: تمكن العامل من التصرف بطريقة متحمسة ويرغب في العمل وإتقانه كما يمكن أن يكون في حالة لا تسمح له بالتجاوب وانسجام مع العمل.

فرص التقدم: اكتساب المهارات والمعلومات عن طريق التدريب والممارسة الميدانية تجعل العامل في تحسن وتقدم من خلال زيادة كفاءة الانتاج وفعالية الأداء⁴³.

2- عناصر الأداء ومكوناته:

"هناك عناصر ومكونات لأداء العاملين بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء في المنظمات ومن أبرز عناصره:

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

نوعية العمل: تعني مستوى الدقة والجودة (الجهد المبذول) ومدى مطابقتها للمواصفات ففي بعض الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء بقدر ما يهم نوعية الجهد المبذول.

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

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أداءه لعمله.

المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة⁴⁴.

⁴³ باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في الأثر على الأداء، البنك الموريتاني للتجارة الدولية، BMCI"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان 2009-2010، ص 52-53.

⁴⁴ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010، ص 20.

3- محددات الأداء: " يعد الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ولذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة.

إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله⁴⁵.

4- أنواع الأداء:

"يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب المصدر، اضافة إلى معيار الشمولية.

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

4-1-1- الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ممايلي:

■ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

■ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

■ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط

الخارجي هو الذي يولدهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه

التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا

تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

⁴⁵ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارة"، 2016، ص 87-88.

4-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

4-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق⁴⁶.

5-العوامل المؤثرة في الأداء: "العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفي ما يلي:

- تحديد أهداف المنظمة: تعمل المنظمات على اعداد خطط واضحة ومعدلات انتاج محددة، يسهل عليها عملية قياس ما تحققة من إنجازات وهذا الأخير ينعكس على أداء الموظفين، عكس المنظمات الأخرى التي لا تحدد خطط واضحة فيصعب عليها قياسها.
- مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات أدى إلى خلق فجوة بين الادارة العليا والموظفين وهذا بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.
- الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يمثل العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- التطوير التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- البيئة المادية: عندما لا توفر المنظمة بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سيئة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أداءهم.

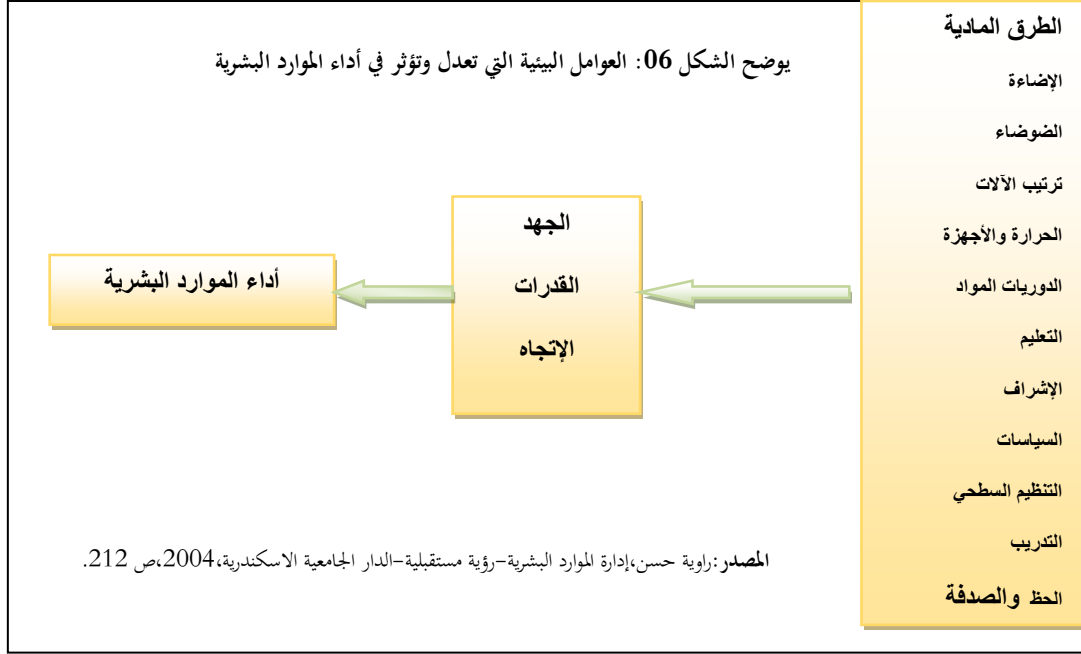
- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دورا مهما في التأثير على الأداء حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وعدم الثقة وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء الموظفين.

- نظام الإتصال: يتم اتصال بين المشرفين والعاملين باعتبار أن اتصال له دور في تحسين الأداء من خلال تحديد أنماط اتصال وأساليبه⁴⁷.

⁴⁶ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، مرجع سابق، ص 91/89.

⁴⁷ بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 143.

- **نظام الحوافز:** إن أنظمة الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين ويسهم في رفع أدائهم ودرجة الرضا في العمل⁴⁸. والشكل الموالي يبين أهم العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية⁴⁹:



المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء الطريقة التي يمكن من خلالها الحكم على أداء الفرد بحيث يتفاوت الأداء المهام من شخص إلى آخر وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، أهمية الأداء، مراحل عملية تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء: "تعددت تعاريف حول تقييم الأداء فنجد:

- عرف محمد سعيد أنور سلطان أن أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته وفرص واستعداداته للتقدم".

⁴⁸ حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014، ص 87.

⁴⁹ خير الدين جمعة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.C.A.B، مرجع سابق 2014، ص 109.

● يعرف صلاح الدين عبد الباقي تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمالهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى".

● يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى أداء العاملين لأعمالهم".

● ويرى عبد الغفار حنفي أن تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا...)".⁵⁰

2- أهمية تقييم الأداء: "هي احدى وظائف إدارة الأفراد التي تعمل على تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد من الأهداف التنظيمية ويمكن إنجازها فيما يلي:

- رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين باعتباره دخلا يقوم على تخطيط البرامج التدريبية.
 - يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الأفراد ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
 - تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من طرف رؤسائهم.
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة وأداة لتقويم العاملين مع اقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
- ومن هنا نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي عملية متبادلة بين العامل والمنظمة وكلاهما يهدف إلى تحقيق أهدافه"⁵¹.

3- مراحل عملية تقييم الأداء: "تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الصعبة والمعقدة ومبنية على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهي تشمل المراحل التالية:

➤ وضع توقعات الأداء: هي أولى خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية بحيث تقوم كلا من المنظمة والعاملين بوصف المهام وتحديد التوقعات ثم وضع النتائج المرغوب الوصول إليها.

➤ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: في هذه المرحلة يتم التعرف على كيفية عمل الفرد بحيث يتم جميع المعطيات التي تحدد كيفية انجاز الأعمال بطريقة مستمر مقارنة بالمعايير التي تم تحديدها مسبقا.

⁵⁰ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، 2016، ص 105-106.

⁵¹ بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013 ص 79-80.

مرحلة تقييم الأداء: بعد التعرف على مستوى أداء العامل من أجل تمكن من اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بالأفراد.

التغذية العكسية: هي مهمة وضرورية تفيد في كيفية أداء العامل لعمله، بعد تعرفه على مستوى أدائه ومدى نتائج التي حققها

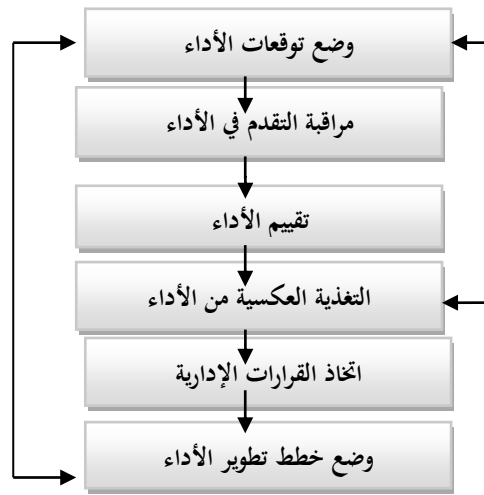
ودرجة التقدم التي وصل إليها.

اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في التعيين والنقل والترقية والإستغناء وتطوير الأداء.

وضع خطط تطوير الأداء: تعد من المراحل الأخيرة لتقييم الأداء حيث تشمل على وضع خطط تطوير وذلك بالتعرف على

القدرات والمهارات والمعارف والقيم الموجودة بحوزة الفرد والتي تساعد في إنجاز الأعمال وتطويرها من أجل تحقيق أداء مرتفع⁵².

الشكل 07: يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: الهيثي خالد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص206.

المطلب الثالث: مقاييس وخصائص تقييم الأداء

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى بعض العناصر ومقاييس وخصائص تقييم الأداء.

1- مقاييس الأداء: هي عوامل ومعايير التي يتم قياس أداء العاملين من خلالها، ويتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها وينقسم تقييم

الأداء إلى قسمين:

أ- العناصر: تمثل مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال،

وهنالك عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة وتكون العناصر غير ملموسة أصعب من العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة

مثل حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير ملموسة الأمانة، الصدق، الإنتماء.

⁵² إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة"، مرجع سابق، 2006، ص 61-62.

ب- المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس الإنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب وهي:

- **معدلات كمية:** عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- **معدلات نوعية:** وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان⁵³.

2- خصائص تقييم الأداء:

"لنجاح عملية تقييم الأداء لا بد من معرفة المستويات التي تعبر عن ما إذا كان الأداء جيدا ومرضيا، وهي أمر ضروري حيث تعمل على توجيه الرؤساء للأمر التي تساعد على تطوير الأداء وتحدد المهام التي يقوم بها العاملين، للرفع من أدائهم وإخلاصهم للمنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يشترط في المعيار مهما كان نوعه أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويمتاز هذا المعيار بالخصائص التالية:

- **صدق المقياس:** هناك عوامل تدخل في صدق المقياس وهي التي تعبر عن الخصائص الوظيفية ذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد في العمل ويتحدد صدق المقياس من خلال قياس المكونات الهامة للوظيفة ما.

- **ثبات المقياس:** تختلف نتائج التقييم باختلاف درجات ومستويات أداء العامل، فنتائج أعماله تكون ثابتة من خلال مقياس ثابت عندما يكون أدائه ثابت.

- **التمييز:** يقصد بتمييز المقياس هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ومن هنا يمكن التمييز بين أداء الفرد والجماعة.

- **سهولة استخدام المقياس:** وضوح المقياس يسهل عملية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل⁵⁴.

3- الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء:

الإدارة بالأهداف: "يعد مصطلح الإدارة بالأهداف من بين أحد الأساليب الإدارية الخاصة بتقييم الأداء، والهدف من ورائه هو تخفيف من العراقيل التي تواجهها عملية تقييم الأداء سواء في المنظمات العامة أو الخاصة. وقد حظي باهتمام كبير على المستوى النظري

⁵³ شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، 2009-2010، ص 81-82.

⁵⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في فلسطين، 2008، ص 39.

والعلمي، حيث وضع Peter Drucker وهو أستاذ قسم إدارة الأعمال بجامعة نيويورك عام 1954 في كتابه ممارسة الإدارة (the practice of management) كان يرى أن منشآت الأعمال تحتاج إلى مبدأ إدارة أو أسلوب إدارة يعمل على فسح المجال للعامل لتحقيق قدرة ذاتية والمسؤولية من أجل خلق روح الفريق لتحقيق أهداف عامة. مفهوم الإدارة بالاهداف هي إدارة من خلالها يتم تحديد الأهداف والتوجهات الإدارية وإبراز مشاركة كل من الرؤساء والمرؤسين عن طريق تسلسل هرمي رأسي وأفقي تعمل على وضع تعديلات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظام المعلومات ونظام المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير والرقابة الذاتية وتقييم الأداء الوظيفي⁵⁵.

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين والمنظمة

تشمل مكونات المنظمة على هيكلها وجميع وظائفها وطرق التي يتم من خلالها عملية الاتصال واتخاذ القرارات بين العاملين فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والأفراد العاملين بها ويمكن إيجاز هذه التأثيرات على النحو التالي.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

"هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك العاملين في المنظمة أما ما يلي:

***توجهات المنظمة والعاملين بها:** تشمل هاته التوجهات على الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على تحقيق الأهداف، بحيث أن الثقافة تعطى قوة ايجابية عندما تكون متوافقة مع أهداف المنظمة أو قوة سلبية عندما لا تتوافق مع أهدافها ولذا يمكن القول بأن الثقافة قد تعمل على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها أو تدفعها بعيدا عن هدفها المراد تحقيقه.

***الإنتشار:** يشارك أعضاء المنظمة في تكوين القيم الثقافية من خلال درجة نشرها وشيوعها بينهم، فقد يفهم بعض العاملين الثقافة المنظمة بدرجات مختلفة من خلال تأثير سلوك كل عضو من أعضاء الفريق أو الجماعة فيها ومن هنا من يصعب الوصول إلى اتفاق عام.

***القوة:** قوة الثقافة لها تأثير في أعضاء المنظمة، فالمنظمات التي تمتاز بالقوة لها درجة تأثير دون اللجوء إلى إرغام العاملين بها.

***المرونة:** للتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة لا بد من وجود ثقافة مرنة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في مختلف المجالات وهناك وسائل عديدة تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية وهي:

⁵⁵ مدثر حماد الشيخ التجاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية أطروحات الدكتوراه، أثر الدوافع على أداء العاملين دراسة تطبيقية، 2015. ص 133-135.

- تعيين مسؤول يقوم باستفسار عن الأحداث المتوقعة من البيئة الخارجية ويكون على دراية تامة حول ما يحدث حول المنظمة.
- استقطاب وإختيار أفراد قادرين لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة بحيث تتوفر فيهم مهارات وقدرات حول الإتصال واتخاذ القرارات بالبيئة الخارجية.

- التدريب المستمر عبر برامج واللقاءات تدريبية وورش العمل يدعم المرونة ويستطيع من خلالها أعضاء المنظمة تعلم العديد من الممارسات الادارية بحيث تعد ثقافة المنظمة عامل مهم في احداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها.

***الإلتزام والولاء:** يبين الإلتزام الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة قابلين لبذل الجهود واطهار ولائهم وانتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها وفي هذا المثال في كتاب **ثقافة المؤسسة في الجزائر للمؤلف محي الدين شريط**⁵⁶ ذكر بأن مراقب أعمال صرح له بما يلي:
إنني سيدار، لكونها أول مورد رزقي، إنني أتنفس سيدار لأنها أعطتني سكنا على مقربة من مركز العمل، تعلمت مع سيدار ما لم يكن في وسعي أن أجده في مكان آخر، عندنا حتى نادينا الرياضي سيدار، وعندما يطلب مني تقديم بطاقتي الوطنية غالبا ما يكون عندي ميل لإظهار بطاقة العمل ماذا تريدون؟ إن سيدار في دمي" وهذا يبين الصورة المثالية عن الإلتزام بالمؤسسة ودرجة الولاء لها⁵⁷.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

"هناك أوجه مختلفة تعمل على تأثير الثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوجزها فيما يلي:

- تعد الثقافة المنظمة شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية التي تؤثر على قرارات الموظفين وسلوكهم وتوجيههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- للوصول إلى مستويات أعلى لا بد من التواصل بشكل فعال من خلال التعاون أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أداء أفضل.

- الثقافة المنظمة تعد بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر متكامل في المنظمة من خلال اشباع حاجاتهم.
- تساعد على فهم الأحداث التنظيمية ويصبحون قادرين على القيام بما هو مطلوب منهم بدلا من تضييع الوقت في اختبار ما هو مطلوب منهم⁵⁸.

⁵⁶ بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، مرجع سابق، 2016، ص49.

⁵⁷ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري- مكاتب استشارية- فنادق- منشآت سياحية-مستشفيات)"، مرجع سابق، 2005، ص 409-410.

⁵⁸ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة"، مرجع سابق، 2006، ص 86.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

"تأثر الثقافة التنظيمية على طبيعة المنظمة وكيفية إنجاز المهام، ولها دورا مهما في تأثير على السلوك العاملين في المنظمات طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية بحيث تترك من خلال مكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات. وتلعب الثقافة أدورا عديدة في المنظمة من بينها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، وثقافة المنظمة والانتماء"⁵⁹.

***الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة:** "أجرى كل من Peters et Waterman دراسة حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء وكشفت أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدت أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز بحيث عملت هاته الثقافة على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، فالسلوك المناسب تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

***الثقافة والهيكل التنظيمي:** القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات كلها ممارسات إدارية تؤثر فيها الثقافة وفي نوع الهيكل التنظيمي حيث تعمل الثقافة القوية على تعزيز وتقوية وثبات السلوك، من خلال تحديد السلوك المطلوب والمقبول وهذا يعبر على نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك العاملين في المنظمة.

***الثقافة والانتماء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها"⁶⁰.

***علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية:** إن الثقافة السائدة في المنظمة تساهم في رفع أو خفض مستوى أداء الموارد البشرية.

1- دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية:

"إن المبدأ الذي تعتمد عليه الثقافة التنظيمية المرنة هو مبدأ العلاقات الإنسانية للرفع من كفاءة الموارد البشرية، وكذلك الثقة التي توليها المنظمة لأفرادها من خلال تفويض سلطة إنجاز الأعمال والمهام لهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم بحث يصبحون أكثر رضا وولاء للمنظمة وهذا ما أثبتته تجاربها وتورن أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على ظهور الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة.

59 زهرة خلوف "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر"، مرجع سابق، 2014، ص 48-49.

60 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel"، مرجع سابق، ص 31.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المرنة تعمل على خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع تتلائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة تساهم في الرفع من مستوى أدائهم، وتهدف إلى تحسين قدرات الأفراد وتعزيز معرفهم وخبراتهم وبالتالي زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية من خلال تحسين الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية مما يساهم في بقائها ونموها⁶¹.

2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى أداء الموارد البشرية:

"يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة من خلال تفاعل ثلاثة محددات هي الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على إنجاز العمل، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبة الأفراد في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه، فالشخص الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل الجديدة ينخفض مستوى أدائه، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم.

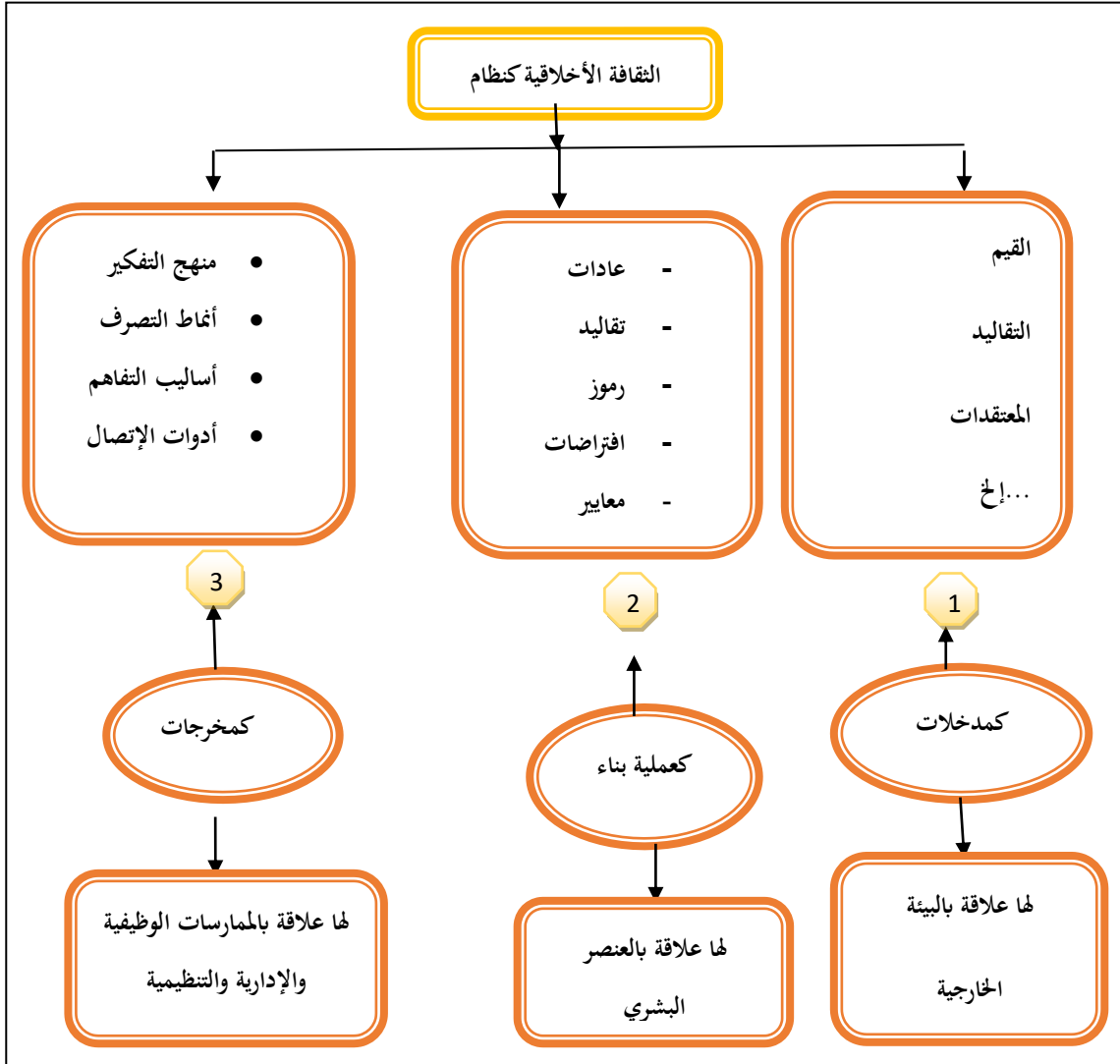
وجود ثقافة جامدة لا تشجع على الإبداع والابتكار يخلق اتجاه معاكس للعمل يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير وانخفاض مستوى الأداء⁶².

⁶¹ بوحنيك هدى وبوعشة مبارك، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة"، مجلة دراسات الاقتصادية العدد رقم 02-2015، ص 50.

⁶² بوحنيك هدى وبوعشة مبارك، مرجع سابق، ص 51.

والشكل التالي يبين الإطار العام لدراسة الثقافة الأخلاقية من مدخل النظم (مدخلات، عمليات، مخرجات).

الشكل رقم 08: عناصر بناء ثقافة أخلاقية في منظمات الأعمال



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الدار الجامعية 2010، ص 160.

خاتمة الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة همزة وصل بين العاملين والمنظمة والبيئة الخارجية، فمهما اختلفت وجهات نظر وآراء وأفكار أعضاء التنظيم إلا أنهم يشتركون في قاسم مشترك ألا وهي القيم، فهي التي تعطي صورة واضحة عن سلوك الأفراد وتصرفاتهم الذي من خلال تحديد الأداء وكيفية تقييم وتأثير البيئة الخارجية على المنظمة وكيفية مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على المنظمة و مدى المحافظة على مركزها ومكانتها في المجتمع، بحيث تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية، وآليات خلق الثقافة التنظيمية، طرق تقويتها، ثم التطرق إلى مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والمنظمة وعلى سلوكهم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة من خلال أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومجلات عربية ومحلية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية لوحدها وموضوع الأداء من جانب واحد وهناك دراسات تناولتهما معا ومن هنا سوف نعرض 27 دراسة التي لها صلة بالموضوع.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة علي بن فهيد بن فهد الفهر الشريف، "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية:

دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية

السعودية، 2007.

تمحورت إشكالية الدراسة على ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الإداري بالجامعات السعودية على

الإبداع الإداري لدى العاملين بالقطاع الإداري بها؟

حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالتعرف على ما مدى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية الموجودة في الجامعات حول بيئة العمل

الإدارية فيها، واتجاهات العاملين بالجامعات من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بها، حيث تم توضيح تأثير الثقافة

التنظيمية السائدة بالجامعات على الأداء الإداري للعاملين الإداريين وذلك ببناء نماذج انحدارية. والعلاقة الموجودة بين المتغيرات

الديموغرافية للعاملين الإداريين والأبعاد الخاصة بالإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتوزيع الإسبانية

على عينة تتكون من 250 من أفراد العاملين بالجامعات الأربع وهي (عبد العزيز بجدة، أم القرى بمكة المكرمة، طيبة بالمدينة

المنورة، الطائف بالطائف) لتأكيد صدقها وثباتها قام بثلاث مراحل تمثلت في مرحلة إجراءات بناء الإستبانة، مرحلة الصدق،

مرحلة الثبات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع و روح المبادرة في العمل الإداري،و الإجابة على التساؤل البحثي الأول حيث تم

التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة ايجابية وقوية،و الإجابة على التساؤل البحثي الثاني وتبين

وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، فقد ثبت تأثير متغيرات الإتجاه نحو الاطراف المعنية

الداخلية والخارجية،الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة،الاتجاه نحو التدريب وتنمية وتعلم العاملين،الاتجاه نحو التقدير

والخوفز والإجابة على التساؤل البحثي الثالث وتبين أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية على الإبداع الإداري فيما عدا متغير المؤهل الدراسي.

2- دراسة عبد الله بن عطية الزهراوي، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2007.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية؟ تمثل هدف الدراسة في تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، و ذلك عن طريق مراجعة مفاهيم ثقافة التنظيمية وأداء العاملين وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المجتمع السعودي. كما تم دراسة إختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وهي متغيرات مستقلة وبين كفاءة الأداء حيث رأى أن البعد الأكثر ارتباطا وتأثيرا بالإيجاب على كفاءة الأداء هو بعد القانون والنظام، كما أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء تبين أن البعد الأكثر ارتباطا وتأثيرا بالسلب على الكفاءة الأداء هو بعد فرق العمل .

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الصحية والتعليمية في مدينة الرياض في القطاعين العام والخاص وشملت الدراسة على 18 مستشفى عاو و خاص اضافة إلى وزارة الصحة(فرع الرياض) أما المؤسسات التعليمية شملت مجموعة من المدارس الحكومية والخاصة اضافة إلى وزارة التربية والتعليم وقدرت ب 500 منظمة وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل جميع الإدارات، وتم جمع المعطيات من خلال الإستبانة وزعت على أفراد العينة المسؤولين والعاملين في المنظمات السعودية بهدف التعرف على ما مدى وعيهم بالثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام، والتناسف، القوة، الفعالية، والاقتصاد وتنخفض بالانخفاض أبعاد فرق العمل المكافأة واستغلال الفرص، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وقيم الثقافة التنظيمية.

3-دراسة إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسستي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

عالج الباحث الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسستي للجامعات الفلسطينية؟

توضيح أهمية البحث في بعض النقاط:

هي أول دراسة تهدف إلى الربط بين التخطيط الإستراتيجي والتقييم المؤسسي، وتطوير الأداء المؤسسي وفقاً للمعايير التقييمية يعمل على مساعدة أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك أن استراتيجية الجودة القائمة على التقييم تعتبر جزءاً من الثقافة ما أجل تطبيق جودة شاملة للأداء المؤسسي وتغيير ثقافة المؤسسة مرهون بإدخال التغيير الثقافي الذي يحدد نجاح أو فشل أي البرنامج.

ومن أهم أهداف هذا البحث تم التعرف على جودة الأداء في الجامعات الفلسطينية، العمل على وضع مؤشرات أداء واضحة تقوم بتحديد الأداء المؤسسي التي تتناسب مع البيئة الفلسطينية. ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الاداء الشامل للجامعات، ومعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات والفروق بينها.

اقتصرت الدراسة على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى بغزة وعددهم 130 عضو استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل الباحث إلى النتائج أهمها:

اعتماد التعديلات الواردة في توصيات الفرق المشاركة وفقاً للنموذج المرفق، وإعداد أدوات جمع البيانات لكل معيار من المعايير الواردة في نموذج التقييم المؤسسي، إعادة صياغة بعض الأسئلة الواردة في دليل التقييم. وإعادة ترتيب بعض الأسئلة حسب الأولوية والتسلسل. إضافة إلى نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية) ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناء على توصيات المجموعة.

4-دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

تتمثل اشكالية هذه الدراسة في إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاداء، وكذلك إدراك ووعي العاملين والمدربين بأهمية بناء الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات، من خلال القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والميكال التنظيمي كلها أبعاد للمتغير المستقل والرضا الوظيفي كمتغير وسيط أما أداء العاملين فيعتبر متغير تابع.

وشملت أهمية الدراسة على أن فهم الثقافة التنظيمية يعد أكبر نجاح للمنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يحقق أثر إيجابي للمنظمات من خلال التأكيد على الأداء المميز.

حيث اتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسة الميدانية للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وشملت الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أمدرمان الأهلية وكلية غرب النيل وعدد العينة 384 فرد تم اختيارهم عشوائياً وتم تحليلها من خلال برنامج spss.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، حيث استخدمت وسيلة المقابلة والملاحظة وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي يحصل عليها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً لا تتماشى مع الأداء، تمت ملاحظة هجرة العاملين المؤهلين وذو خبرات في مجال ثقافة المعلومات إلى خارج البلاد، إضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، وتوصل الباحث إلى تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ويرجع السبب إلى ضعف عملية التدريب.

5- دراسة صبحي المهدي حسين بشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي، 2017.

تمثلت الإشكالية البحث في السؤال المحوري، ما دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية ليبيا؟

هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن دور أبعاد الثقافة التنظيمية على قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية باستخدام الموحد لقبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT في جامعة الزاوية، حيث حاولت هاته الدراسة اختبار العلاقات السببية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) وأبعاد الإدارة الإلكترونية (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع، التأثير الاجتماعي الشروط التيسيرية النية السلوكية، الاستخدام الفعلي للإلكترونية).

تشمل أهمية الدراسة من خلال اسهامها في التعريف بالدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في قبول استخدام الادارة الالكترونية حيث تساعد على نشر ثقافة الادارة الالكترونية بين العاملين، وعندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة قد يؤدي الى زيادة الفجوة بين العاملين بالجامعة والقائمين على تطبيق مشروع الادارة الالكترونية وهذا يؤدي الى مقاومتهم لهذا التغيير خوفاً لفقدان وظائفهم.

أجريت هذه الدراسة الميدانية في جامعة الزاوية بليبيا ما بين 2015-2016 واقتصرت على هيئة التدريس بالجامعة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 450 استبانة على أعضاء هيئة التدريس وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 297 استبانة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من 81 عبارة موزعة على محورين، وزيادة على ذلك استعمل خمس عبارات تقيس المتغيرات الديمغرافية، استخدم نموذج المعادلة البنائية ببرنامج AMOS وبرنامج SPSS.

أشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين (الاداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي) وبين النية السلوكية كما دلت النتائج على وجود تأثير بين الشروط التسييرية والاستخدام الفعلي للإدارة الالكترونية ووجود تأثير للنية السلوكية عليها حيث توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة توفير البنية التحتية ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية وتشجيع الادارة العليا للعاملين باستخدام الادارة الالكترونية.

6- دراسة محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

تشمل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف من خلال التعرف على القيم والمكونات السائدة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي واختلافه بالنسبة للخصائص الشخصية الموجودة لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، كما هدفت الى التعرف إلى العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هذه الهيئة.

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية من خلال مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وفي أنشطة التي يقوم بها الموظفين كما تظهر أهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك العامل في محيط عمله ثم على مستوى الاداء في المنظمات.

قامت هذه الدراسة بالتركيز على أثر القيم الثقافية ومكونات السائدة في الثقافة التنظيمية المتكونة من (القوة، الصفوة، المكافآت، الفاعلية، العدالة، فرق العمل، النظام) على الالتزام التنظيمي، أجريت هذه الدراسة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وشملت الجهاز الرئيس بهيئة الرقابة والتحقيق وفرع الهيئة بمنطقة الرياض، وشملت هذه الدراسة أعضاء من مراقبين ومحققين ومستشارين وإداريين وتم توزيع استبانة على أعضائها، والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

ومن بين النتائج المتوصل إليها نجد أن قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة مع وجود علاقة تربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي موجبة وقوية، ونجد من بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الالتزام هي العدل والكفاءة وفرق العمل.

7- دراسة حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

يكمن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في، ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟

إن الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها هي معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وكذا تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، وتحديد اختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية عن طريق اختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية بالنسبة المدنيين والعسكريين. تحديد اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي واختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبي الكلية، مع تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لهم.

وتتحدد أهمية البحث في امكانية استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية، والعمل على تحسينها، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية، وتعد هذه الدراسة من بين الدراسات العلمية الجادة التي تبحث في مثل هذا الموضوع وفي بيئة عمل عسكرية تشمل على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة باعتبارها أداة لجمع البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية الملك خالد العسكرية مرتفعة نسبيا.
- مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع باختلاف أبعاده.

- اختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منسوبي الكلية ومستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

8- دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

لخصت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، كما هدفت الى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المذكورة ونوعية العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية وشملت عينة عشوائية مكونة من 340 موظفا من الاداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة، وتم الاجابة على الاستبانة 264 بنسبة 77.6% موظفا، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

والنتائج المتوصل إليها هي أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، أما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الاسلامية مرتفع جدا أما في الأزهر مرتفع وفي الأقصى متوسط.

أما التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي تؤكد على ضرورة القرارات الإدارية وتعزيز العمل من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين والاهتمام بالموارد البشرية.

9- دراسة فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

يتمثل هدف الدراسة بالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، وشمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والمتمثلة في 23 شركة تم توزيع الاستبيان على العينة العشوائية المقدره ب 211 موظف، كما اعتمد على تحديد أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) من خلال نموذج هاندي، وتم استرجاع 178 استجابة صالحة للتحليل وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- كما بينت بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة (الدور، القوة، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

10- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات «Paltel» في فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

صاغ الباحث مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين؟

من بين أهداف هذه الدراسة هو معرفة واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وما مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، تطوير مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين.

حيث قام الباحث بتوزيع استبانة التي تعتبر كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية، وشملت العينة العشوائية المتكونة من 312 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفا، حيث تم استرجاع 248 إستبانة بنسبة تقدر ب 79.48% من حجم العينة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي سوف تعود على كل من:

- باعتبار هاته الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية بالنسبة للباحث.

- تنمية وتطوير الاداري في المؤسسات الفلسطينية يفتح أفقا جديدة في مجالات البحث المختلفة التي تهدف الى تطبيق اتجاهات الادارة الحديثة.

- تعد شركة اتصالات الفلسطينية من كبرى شركات القطاع الخاص الفلسطيني، وهي من أهم دعائم الاقتصاد الوطني بحيث تطوير أداء الشركة يعد أمر ضروري وحيوي لخدمة المجتمع الفلسطيني.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها هي:

وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel".

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الانظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الاداء الوظيفي.

مواكبة التغيرات والتطورات يكون من خلال رفع من مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية والإبتكارية.

11-دراسة زياد سعيد الخليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسيحية على ضباط كلية القيادة

والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية

للعلم الأمنية، المملكة السعودية، 2008.

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم؟ وشملت أهمية الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء، يرتبط نجاح أي منظمة واستمرارها مرتبط بكفاءتها الإنتاجية، من خلال تأثيرها بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة للجمهور ومدى رضاه عن الخدمات المقدمة، مما يتطلب رفع وتطوير الأداء عن طريق برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي والعلاقات الإنسانية التي تعمل على إيجاد ثقافة مرنة تشجع على الابداع والابتكار.

هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء من خلال خصائص الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحديد واقع وعلاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية القيادة والاركان، ومدى اسهام كل بعد.

كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إدراك ضباط كلية القيادة والاركان الهدف والغاية التي تحدد ميزة التنافسية

لثقافة التنظيمية بدرجة عالية. كما هناك بعض العناصر التي تعبر عن مستوى أداء الطالب بامتياز في كلية القيادة وتشمل

على الانضباط في الدراسة، والمجهود المبذول في الدراسة، والتعاون مع زملاء، والمشاركة في النقاش. وتبين أن هناك علاقة

طردية بين الرسالة والغاية والاهداف التي تعد من بين الخصائص الثقافية التنظيمية وبين مستويات أداء كل طالب في الكلية وعضو هيئة التدريس والكلية.

12- دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة وتوزيعها على الموظفين الإداريين الذين يتعاملون بأسلوب الإدارة الإلكترونية البالغ عددهم 294 موظف وتم استرجاع 247 استبانة وبعد الفحص وتحليل أصبح عدد الاستبانة 241 بنسبة تقدر ب 81.9%.

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

مواكبة التغيرات المستمرة يتطلب استخدام النتائج التي تساعد في تحسين وتطوير أداء الوزارة. العمل على أن تكون هذه الدراسة اضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وإثراء المكتبة العربية من قبل الباحث. تطوير وتقديم وزارة التربية والتعليم من خلال خدمات التي تقدمها باعتبارها أحد ركائز المجتمع الفلسطيني. تم التوصل إلى النتائج التالية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي حيث كانت العلاقة طردية.

عدم اتاحة الفرصة للموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.

لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة، كما لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرامج الالكترونية.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- اعتبار الموقع الالكتروني للوزارة يمثل هويتها ورسالتها واستراتيجيتها.

- العمل على تشجيع الموظفين في ابداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة.

- ربط الحوافر المادية والمعنوية عن طريق اشباع حاجات التقدير لدى الموظفين.
- تشجيع الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة واستخدام الممارسات الالكترونية بين العاملين.

ثانيا: الدراسات المحلية

- 13- دراسة خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015.

صاغت الباحثة الإشكالية على النحو التالي:

هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (EN.I.C.A.B)؟

إن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة هو معرفة المعايير التي يتم الحكم بها من خلال الأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها بمقارنة النتائج المتوصل إليها، كذلك الدراسات الأدبية والنظرية والميدانية المتوصل إليها التي تفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية مع تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تساعد على تحسيد وتحسين من أداء الموارد البشرية، ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

تنحصر أهمية هذه الدراسة في البعد الثقافي الموجود داخل المؤسسة ودور الذي من خلال يمكن من معرفة نقاط القوة أو الضعف داخل المؤسسة وكذلك معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة عن طريق القيم التنظيمية كقيمة جماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات وقيمة الابداع وقيمة الالتزام واحترام الوقت، وزيادة على ذلك معرفة قواعد السلوك المتبعة داخل المؤسسة حيث تسعى إلى ترسيخ هذه السلوكيات في العاملين من أجل اكتساب السلوك التنظيمي الخاص بهم من جهة. وأبعاد أداء الموارد البشرية التي تتمثل في كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل باعتبار أن المورد البشري هو الميزة التنافسية من جهة أخرى والتي تجعل المؤسسات تستمر وتبقى في السوق.

تمت هذه الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (EN.I.C.A.B) عام 2014 واعتمدت الباحثة على استبانة من خلال اختيار عينة عشوائية تتكون من 229 عامل.

والنتائج المتوصل إليها:

وجود مستوى متوسط للثقافة المؤسسة، كذلك وجود مستوى عالي من أداء الموارد البشرية. وهناك دلالة احصائية للثقافة المؤسسة من خلال القيم التنظيمية وقواعد السلوك في تحسين كمية وجودة العمل وكذلك القيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية.

14- دراسة زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2015.

تتلور مشكلة الدراسة حول السؤال الجوهرى التالى:

إلى أى درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة فى جامعة الجزائر "3" على كل من الإلتواء التنظيمى والأداء الوظيفى للأساتذة؟
الأهداف التى سعت الدراسة إلى تحقيقها تمثلت فى النقاط التالية:

معرفة ماهية الثقافة التنظيمية السائدة فى جامعة الجزائر "3" وما هى مكوناتها. والتعرف على درجة الإلتواء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى لدى أساتذة جامعة الجزائر "3"، وإسهام كل عناصر الثقافة التنظيمية فى تحديد الإلتواء التنظيمى للأساتذة فى الجامعة. والعلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإلتواء التنظيمى والأداء الوظيفى والكشف عن المعوقات التى تواجه أساتذة الجامعة. وتأثير مكونات الثقافة التنظيمية على إلتواء التنظيمى والأداء الوظيفى.

تسعى أهمية الدراسة إلى تحديد مختلف التأثيرات الثقافية التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المنظمة ومعرفة مستويات إلتوائهم وأدائهم التى تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.

تم اختيار جامعة الجزائر كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، وشملت عينة الدراسة على 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر "3" وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج المتبع الوصفى تحليلى للإجابة على إشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات.

من بين النتائج التى توصلت إليها الدراسة، درجة الإلتواء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى لدى الأساتذة مرتفعان، فى حين أن الثقافة التنظيمية السائدة فى جامعة الجزائر "3" متوسطة، ومن هذا نستنتج أن هناك عوامل لا بد من الجامعة إهتمام بها لزيادة درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الإلتواء التنظيمى والأداء الوظيفى للأساتذة.

15- دراسة عيساوي وهيبه، تأثير الثقافة التنظيمية على الفساد الإدارى بالإدارة المحلية دراسة حالة بلديات ولاية بشار، أطروحة دكتوراه فى علوم التسيير، تخصص حوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2017.

طرحت الباحثة الإشكالية التالية: هل بإمكان الثقافة التنظيمية أن تساهم فى التأثير (التقليل أو الزيادة) فى مستوى الفساد الإدارى؟

هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات، مع إيجاد بعض الحلول الممكنة لتقليل من ظاهرة الفساد الإدارى عن طريق ثقافة تنظيمية تقوم برسم بعض القيم والإعتقادات الإيجابية.

تتمثل أهمية وأسباب اختيار الموضوع في المجهودات المبذولة من قبل الدولة للقضاء على ظاهرة الفساد الإداري، كما أن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل أي منظمة، كذلك فقدان الثقة بالإدارة الجزائرية باعتبار الفساد الإداري يعتبر كعائق في وجه التنمية الاقتصادية.

المنهج المتبع من قبل الباحثة هو المنهج الإحصائي الوصفي، حيث تمت الدراسة في بلديات ولاية بشارفي كل من العبادلة، القنادسة دائرة لحر.

والنتائج متوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الثقافة التنظيمية تعد كعامل مؤثر في الفساد الإداري، علاقات العمل، العدالة التنظيمية، الرقابة الذاتية، الجانب المادي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين العمل وعلاقات العمل على الفساد الإداري. تصرفات الفرد وسلوكياته يعطي نظرة إيجابية من خلال الإخلاص في العمل وحبه والتفاني فيه هذا يقلل من الفساد الإداري في حين تعد النظرة السلبية التي تكمن في بذل جهد أقل، والتهرب من العمل كلها مؤشرات تعمل على خلق الفساد. أما العلاقات الموجودة بين الزملاء ذات مستوى جيد فهي تعود بالفائدة على المنظمة. وارتفاع معدلات الأداء واتقانه والتزام به يعمل على تقليل من حدوث الفساد الإداري كما أن سوء العلاقات بين الموظفين يؤدي إلى حدوث الفساد.

16- دراسة مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2016.

تشمل اشكالية الدراسة على: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية في مؤسسات التعليم العالي؟

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية لجامعة باتنة، من خلال توجيه أداة الاستمارة للأساتذة الإداريين باعتبارهم مسؤولين عن التنظيم بالجامعة.

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، باعتبار هاته الدراسة هي إضافة جديدة لحقل المعرفة عن طريق السلوك الإداري باعتباره محورا رئيسيا الذي يركز عليه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي مع اعطاء وزن الذي يشخص ويقيم الثقافة التنظيمية من خلال القيم المكونة لها والذي يعطى القدرة للمسؤولين بغرس القيم التي تقوم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك مساعدة متخذي القرار على الفهم الجيد لهاته الثقافة و ما هي الاجراءات اللازمة للتغيير من خلال تطبيق نظام يعمل على ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر.

وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة ذات درجة متوسطة (قيم تسيير الادارة، قيم ادارة المهام، قيم ادارة العلاقات، قيم ادارة البيئة) وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة موجودة، درجة استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة ب 6 قيم وهي: (قيم القوة، قيم المكافأة، قيم الاقتصاد، قيم العدالة، قيم فرق العمل، قيم القانون ونظام) وكانت درجة الممارسة متوسطة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة ل 6 قيم تنظيمية و هي: (قيم الفعالية، قيم الكفاءة، قيم الدفاع قيم التنافس، قيم استغلال الفرص) وهذه القيم تعبر عن الثقافة المجتمعة من خلال اتفاق ثقافي بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس قد يؤدي الى التزام أفراد المنظمة بالثقافة التنظيمية.

17- دراسة إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة" ماجستير إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

حاولت هاته الدراسة التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، توصل إلى أن نجاح أو فشل أي منظمة يتحدد أساسا من خلال كفاءة أداء الموارد البشرية ويتأثر هذا الأخير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الافراد عن طريق مجموعة من المعتقدات والقيم تتمثل في: الابتكار والإبداع والتجديد، البحث عن أداء المتميز، الالتزام بقواعد العمل واحترام الوقت والانضباط، المشاركة في التسيير من خلال التفاهم السائد بين الافراد، الاستقلالية في ممارسة المهام، روح الفريق وجماعة العمل. باعتبار أن الشركة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية تجعل منها قوة لها. كما أن هناك العديد من القيم الثقافية التي تعتبر عائق نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم مشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة للعاملين، عدم توفر جو مناسب للإبداع وخلق طرق عمل جديدة، عدم وجود تحفيز للعاملين الذي يضمن لهم الولاء والإخلاص في العمل.

18- دراسة شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.

تم صياغة الاشكالية على النحو التالي: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ تهدف هاته الدراسة إلى تحقيق العلمية وتمثل في التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة ومعرفة مفهوم الأداء ومحدداته، وكذلك معرفة مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. أما الأهداف العملية فتمثلت في القاء الضوء على نقاط القوة التي يمكن تطويرها ونقاط الضعف التي يجب القضاء عليها، العمل للوصول إلى مناخ إيجابي الذي

يؤدي برفع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، كما يمكن التوصل إلى مناخ تنظيمي يعمل على وضع العنصر البشري من ضمن أولويات من خلال استثمار في كفاءة وإخلاص العامل وانتمائه للمنظمة باعتباره مورد لا بد من اهتمام به.

تنحصر أهمية هذا البحث من الجانب العلمي والعملي بحيث نجد الجانب العلمي يتمثل في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في مجال السلوك التنظيمي. دور العنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي يعمل على منح التفوق أي منظمة من خلال إعطاء أهمية كبرى له. أما الجانب العملي فيتمثل في تقديم اقتراحات وتوصيات تعمل على تطوير المناخ التنظيمي بطريقة إيجابية على مستوى أداء الوظيفي للفرد.

اقتصرت هذه الدراسة على الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومدى تأثير عناصره المتمثلة في كل من (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز) على أداء العاملين وشملت الدراسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس، وتم توزيع الإستبانة على الموظفين الإداريين بجامعة بومرداس.

أما النتائج المتوصل إليها فهي:

الوقوف على العناصر التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم من خلال تشاورهم وتفويض الصلاحيات لهم وإعطائهم الثقة لتحمل المزيد من الواجبات، وكذلك إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات التابعة لها مع توظيف تقنيات حديثة، مع توفير مناخ ملائم ومساعد يعمل على خلق جو من الراحة للعامل والأستاذ، والاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للأستاذ.

19- دراسة باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية

BMCI، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010.

تتمثل اشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هاته الدراسة هي:

التأكد من الدور الذي تلعبه الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات المكتسبة، تقييم جودة الخدمات المصرفية من خلال تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يتم استخدامها من قبل العملاء. توظيف نموذج يساعد في تقييم خدمات البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف وتحليل المورد البشري وإدارته وتحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى وصف وتحليل وكيفية تقييمه وطرق تحسينه، وتمت هذه الدراسة في البنك الموريتاني للتجارة الدولية، حيث تم اعتماد على الاستمارة من خلال تحديد حجم العينة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها احصائياً.

تبرز أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والفائدة العملية في المجالات التالية:

تعتبر الموارد البشرية محدد أساسي لأداء المؤسسة من خلال موقعها الاستراتيجي في ادارة وتحسين أداء المؤسسة، والبقاء والاستمرار المؤسسة لابد من مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ في المحيط أي قدرتها على المنافسة من خلال كفاءة مواردها البشرية.

قياس وتقييم الأداء للحصول على مستويات أفضل من خلال اكتشاف الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي عن طريق أساليب التحسين والتغلب عليها، المكانة السوقية للبنك تعزز من الخدمة المصرفية وتعطي ميزة تنافسية تسمح بمواجهة منافسة المؤسسات المالية المصرفية.

نتائج البحث المتوصل إليها نجد أن العنصر البشري يعد ركيزة من الركائز الأساسية لرفع من الأداء المصرفي، أما الجهود فهي محدودة ما لم تتماشى مع تطوير امكانيات العاملين وقدراتهم، للارتقاء بمستوى العنصر البشري لابد من تبنى عدد من الاستراتيجيات التي تعمل أو ترقى للوصول إلى نموذج مصرفي فعال، يعمل على تدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت.

20- دراسة عيساوي وهيبة، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه طبيين بالمؤسسة

الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار"، رسالة ماجستير في حوكت الشركات، جامعة تلمسان، 2011.

تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟ من بين أهداف هذه الدراسة تتمثل فيما يلي: التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بشار، من خلال أن مجتمعنا مسلم يجب أن يتمتع بثقافة ايجابية تتمثل في حب العمل وإتقانه، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية، وهي الجانب المعنوي والسلوكي والمادي. وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين

بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار. اتبعت الباحثة المنهج الاحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الارقام المجمع حول موضوع معين. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الاساسية لنجاح أو فشل أي منظمة.
- الدور الفعال الذي تقوم به الثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها ومن خلال الوظائف التي تقوم بها.
- تقوم المنظمة بتغيير ثقافتها استجابة لما يحدث في محيطها الداخلي أو الخارجي.

21- دراسة بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية،

رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013.

وتتمحور اشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال الجوهرى التالي: ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص؟

وتشمل أهمية الدراسة على الاحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية، بحيث يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديم عرض لأخلاقيات الأعمال، بحيث يعد موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات الهامة إثر الفضائح الأخلاقية وتراجع القيم التنظيمية. دراسة أخلاقيات الأعمال وغرسها في نفوس العاملين وضماثهم يعمل على محاربة الفساد الاداري وإنشاء جهاز اداري فعال. اهتمام بأخلاقيات الأعمال باعتبارها مكون رئيسي من أجل ضمان استمرارية واستدامة المنظمة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم أخلاقيات الأعمال وواقعها ومدى ادراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق، ودراسة وتحليل أخلاقيات الاعمال ومتغيراتها والعلاقات بين تلك المكونات، التطرق الى العلاقة بين أخلاقيات الاعمال وأداء العاملين في المنظمة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي من أجل وصف موضوع الدراسة وذلك عن طريق تحليل العلاقة بين الأخلاقيات وأداء العاملين كما اعتمد على الاستمارة والمقابلة وذلك من أجل تشخيص أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية العامة والخاصة في كل من ولايتي المسيلة، برج بوعرييج، سطيف.

نتائج التي توصلت إليها الدراسة باستعمال أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان:

تفتقد البنوك التجارية الجزائرية وخاصة العامة منها سياسات أخلاقية.

مصطلح أخلاقيات الاعمال جديد وغير معروف بالنسبة للعاملين في البنوك، خاصة وأنها تمتلك مدونة أخلاقية عكس البنوك الخاصة فمفهوم أخلاقيات الأعمال معروف ومتداول بكثرة لدى البنوك الخاصة.

غياب دور ادارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال وعدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بعينة البنوك محل الدراسة، تبين أن البنوك التجارية الخاصة ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عمالها وموظفيها وكذا عملائها وحتى المجتمع، مما جعلها تكسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء. بينت النتائج أن هناك علاقة بين متغيرات أداء العامل تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الأعمال التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة، ونتائج الأعمال الدراسة جاءت لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء العاملين.

ثالثا: مجالات المحكمة

22- دراسة مروان محمد النصور، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جامعة البلقاء التطبيقية الأردن، ص 187، يونيو 2012.

تطرق الباحث إلى الإشكالية التالية: هل يوجد دور لمكونات ونمط الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؟

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، وتم أخذ عينة عشوائية تتكون من 381 موظف وزعت عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية.

تشمل أهمية الدراسة على أن البنوك هي بمثابة الدعامة الأساسية في بناء الاقتصاد الأردني، من التطور الكبير الذي عرفه القطاع المصرفي الأردني نتيجة التطورات التكنولوجية حيث تبين للثقافة التنظيمية دور مهم في المجال المصرفي، من خلال المورد البشري الذي يعتبر ميزة تنافسية من أجل تحقيق التميز والتقدم، عملت هذه الدراسة على توفير قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي من أجل إضافة بعد معرفي أكاديمي وعملي مما يعمل على تحسين أداء البنوك وزيادة كفاءة العاملين من جهة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على القطاع المصرفي، أما من الناحية العملية وفرت هذه الدراسة معرفة نمط ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي، حيث ساهم في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال

تحسين المستوى السلوكي لأداء العاملين، مع تحديد العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

تم إجراء هذه الدراسة على البنوك الأردنية حيث تم استثناء البنوك غير الأردنية وتم إجراء الدراسة على البنوك التجارية، والبنوك الإسلامية الأردنية والمقارنة بينها.

اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث تم عرض الجانب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والأداء، عن طريق الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج وذلك باعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث أن:

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (4.06) واحتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3.81) حيث احتلت الفقرة "يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.29).
- جميع القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي لها دلالة إحصائية عند دلالة إحصائية ذات مستوى ($\alpha=0.05$).

23- دراسة يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، ص 27-82 يونيو 2012.

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة، ومعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي، ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الوزارة والتعرف على أهم المتغيرات الثقافية التنظيمية المؤثرة بشكل إيجابي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتمثلت أهمية الدراسة في أن وزارة التربية والتعليم العالي تعد من أحد ركائز المجتمع الفلسطيني والتي تدعم نموه وتطوره من خلال تقديم الخدمات له، كما أن الباحثان يطمحان للحصول على الفائدة التي تعود على هذه الدراسة.

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة من وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.

وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج التي تؤكد على وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت العلاقة طردية، كما تبين أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون استشارة رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني. ولا يتم تحفيز الموظفين المتميزين في بناء العمل الإلكتروني، ولا يتم إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة وتطوير نظم وآليات العمل الخاصة بالبرنامج الإلكتروني.

24- دراسة بوحنيك هدى وبوعشة مبارك، أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد رقم 02-2015.

تمحورت اشكالية البحث حول التساؤل الموالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة؟ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية على مستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة من خلال التعرف على كيفية مساهمة مكونات الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي. وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لأبرز المواضيع المعاصرة وهي الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في رفع وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية، حيث أصبح أمر ضروري بالنسبة للعاملين التعرف على الثقافة السائدة في المنظمة التي يعملون بها وكيفية التكيف معها، إذا ما توافقت الثقافة مع توجهات المنظمة تصبح دعامة حقيقية في تحقيق أهدافها من خلال تأثيرها في أداء المورد البشري.

تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وتم تقسيمها إلى جزئين يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة تبسة والتي بلغ عدد الأساتذة بها 400 أستاذ وتم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة عدد أساتذتها 100 أستاذ، حيث شكلت العينة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة تم توزيع 100 استمارة على أساتذة الكلية وقد تم استرجاع 90 استمارة بمعدل 90%.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الأستاذ الجامعي.

25- دراسة حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، 2016.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في المصارف السودانية؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة التي تؤثر بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني والدور الذي تلعبه الثقافة في تعزيز الابداع والتطوير وكذلك جودة المنتجات وتعزيز الأداء المالي للمصارف.

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل معطيات الدراسة، وتم تحديد عينة من المصارف العاملة بولاية الخرطوم سنة 2015.

اقتصرت أهمية الدراسة من ناحية العلمية والعملية، فالعلمية تمثل جزءا من الأدبيات التي تبحث في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف، أما العملية فهي تشمل استفادة متخذي القرار في المصارف والجهات ذات العلاقة من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع باعتبار أن الثقافة التنظيمية تساهم في خلق ميزة تنافسية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطوير والإبداع، جودة المنتجات، الأداء المالي) في القطاع المصرفي، حيث حازت العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير على المرتبة الاولى أما المرتبة الثانية فكانت بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات والمرتبة الثالثة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي. ومن بين التوصيات نجد الاهتمام بالثقافة التنظيمية الايجابية من قبل العاملين والإدارة يعمل على تنمية وتطوير مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، كذلك اهتمام بالموظفين وتدريبهم على أحدث الوسائل وتقنيات يساهم في رفع مستوى أدائهم، وهذا يشجع على الابداع والابتكار.

26- دراسة صبرينة محالفي وحسين بورعدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجتمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد1، جامعة الأغواط، جوان 2017.

اقتصرت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوقوف عند واقع هذه الثقافة في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية من خلال متغيراتها

(خدمة العميل، العمل الجماعي، اتقان العمل، الشعور بالإنتماء، تنمية وتطوير الذات) عن طريق تطبيق مبدأ التركيز على الزبون، وكذلك مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها ومبدأ المشاركة والتزام الإدارة العليا.

تنبثق أهمية الدراسة من حيث أهمية متغيرات المتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، فالأولى تعبر عن أحد مرتكزات الأساسية التي تعمل على تطبيق أساليب حديثة كإدارة الجودة الشاملة، والثانية تعمل على تغيير النمط التنظيمي التقليدي للمؤسسات من خلال رؤية جديدة تقوم على تحقيق الجودة في كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية Calplast وهي شركة عمومية أنشأت كفرع من فروع المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط (ENPC) سنة 1980 وأصبحت شركة مستقلة في جانفي 2000 وهي تقع على بعد 6 كلم جنوب ولاية سطيف وتشغل 123 عاملا في مختلف المستويات الإدارية تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة مكونة من 86 مستجوبا من مختلف المستويات الإدارية من اطارات وعون تحكم وتنفيذ بشكل عشوائي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبين أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على كل من التركيز على الزبون والتركيز على العمليات وتحسينها والمشاركة والتزام الإدارة العليا وذلك من خلال كل من قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في: خدمة الزبون، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء وتنمية وتطوير الذات.

27- دراسة حليلو نبيل وبيبة حامدي، جامعة بسكرة، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة-)، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الحلفة، العدد السادس، 2017.

تم صياغة الإشكالية على النحو التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك لإعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة والتي لها دور فعال خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الفني الإبداعي التي تعتمد على مهارة العنصر البشري، كما تم إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومعرفة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري، وتعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، من خلال التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف.

تكمن أهمية الدراسة على أن الثقافة التنظيمية والابداع الإداري هما من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة من حيث تحقيق أهداف المؤسسة، كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة والتي تحقق ميزة تنافسية في ظل التكنولوجيا والتطور العلمي.

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذه الدراسة، وهو يعبر عن الطريقة التي تدرس حقائق راهنة. وتم اختيار غرفة الصناعة التقليدية بولاية بسكرة كميدان للدراسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة على أن الأفراد المبحوثين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف ببسكرة يرون أن الثقافة سائدة بالمؤسسة بصورة إيجابية وعلى أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين، كما أن أهمية غرس القيم والمعتقدات التنظيمية التي يراها أفراد العينة تكون الشخصية الفردية والجماعية بالمؤسسة، وتطور بيئة الثقافية ترفع من مكانة الابداع وقيمه، والدرجة العالية التي وصلت إليها المؤسسات الإدارية الناجحة بإيجاد إستراتيجية تعمل على تكوين ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري الذي يمتاز بالإبداع.

خاتمة الفصل:

من خلال هذه الدراسات يتضح أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية لم تحقق النجاح والتقدم بنفس طريقة التي حققتها المنظمات التي عملت على انتهاج ثقافة تنظيمية إيجابية تهدف إلى ترسيخ القيم التنظيمية وسلوكيات الأفراد التي تعطي للمنظمة هوية تميزها عن باقي المنظمات، كما أن استقرار النظام يعطي نوعاً من الإلتزام الجماعي عن طريق شعور العاملين بالهوية وانتمائهم للمنظمة. ومن بين هذه الدراسات هناك دراسات تشبه دراستنا ولكن اختلاف في الدراسة الميدانية، وتم اختيار دراسة إلياس سالم ودراسة بوحنيك هدى وبوعشة مبارك للإستدلال بهما في دراستنا هذه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما ومعرفة تحليل آثار الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في جامعة أبي بكر بلقايد كلية الآداب واللغات، بفضل ما تم الحصول عليه من المعلومات والبيانات تخص الموظفين الإداريين عن طريق الإستبانة التي تم إعدادها وتوزيعها على أفراد العينة، وكذا إجراء مقابلات مع مصلحة المستخدمين أي مصلحة الموارد البشرية لتزويدنا ببعض الوثائق الخاصة بالكلية.

ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

1- تعريف جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان:

" تأسست جامعة أبي بكر بلقايد بموجب مرسوم رقم 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05 أوت 1995، ثم المعدل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، المعدل والمتمم بدوره بالمرسوم التنفيذي رقم 10-13 المؤرخ في 12 جانفي 2010 وبهذا كانت جامعة تلمسان ثمرة مسيرة طويلة من التطور.

خلال الفترة الممتدة ما بين 1974-1980 كان التعليم العالي متمثلا في المركز الجامعي المتضمن الجذور المشتركة للعلوم الدقيقة والبيولوجيا فقط.

ثم تطور التعليم ليتمدد بعد ذلك إلى شعب جديدة، مغطيا بذلك سنة بعد سنة، سلسلة من الأطوار التكوينية معطيا الفرصة لطلبة الولاية وكذا مناطق أخرى لمتابعة جميع أطوار دراستهم بتلمسان. زيادة على وضع أسس التعليم الجامعي بتلمسان، الأمر الذي لم يكن هينا نظرا للظروف الصعبة، يمكن حساب لصالح المركز الجامعي سابقا تخرج أول دفعات في العلوم الاجتماعية والإنسانية باللغة الوطنية ابتداء من جوان 1984.

في أوت 1984 تم وضع الخارطة الجامعية الجديدة التي تأسست بموجبها المعاهد الوطنية للتعليم العالي الأمر الذي نتج عنه من جهة السماح لبعض الشعب التي كانت تمثل أقسام بسيطة من أن تأخذ شكل معاهد، من جهة أخرى ظهور شعب جديدة.

تتميز هذه المرحلة أيضا بالإضافة التعليم من المستوى الخامس شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (D.E.U.A) وكذا يجعل ما بعد التدرج في كل الشعب للمرة الأولى على مستوى تلمسان، وأخيرا بافتتاح ما بعد التدرج للمرة الثانية ابتداء من سنة 1991-1992. انه ومن خلال هذه السنوات الخمسة عشر من التكوين ولدت جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، بوصفها كيانا جديدا غنيا بفترة النضج هذه ومنفتحة على التحديات الجديدة. تم اختيار جامعة تلمسان بوصفها مؤسسة نموذجية من بين 10 مؤسسات على مستوى الوطني، حيث شرعت منذ الدخول الجامعي 2004 في تطبيق نظام ل.م.د. فهي تحمل بكل فخر اسم الراحل "أبو بكر بلقايد" الشخصية الوطنية المناضلة في سبيل القضية الوطنية منذ صغره، وقد شغل مناصب عليا في الدولة منذ 1964، منها عدة حقائب وزارية وتوفي مقتولا في 28 سبتمبر 1995.

تتكون الجامعة حاليا 8 كليات ومعهدا للعلوم والتقنيات التطبيقية، موزعة على خمسة (05) أقطاب هي كالاتي:

● **قطب شتوان:**

- كلية التكنولوجيا
- المعهد البان-إفريقي (علوم الماء والطاقة)

● **قطب الطريق الإجتناي (القطب الجديد):**

- كلية العلوم
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
- كلية الآداب واللغات

● **قطب بوهناق- إمامة:**

- كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

● **قطب وسط المدينة:**

- كلية الطب

• **قطب حي الزيتون:**

○ معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

• **قطب ثكنة الميلود، والتي تضاف إليهم ملحقة مغنية"63.**

تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

• **موقع كلية الآداب واللغات بجامعة تلمسان:**

"تقع كلية الآداب واللغات داخل القطب الجامعي الجديد بالمرج الشمالي لدائرة منصور ولاية تلمسان على الطريق الوطني رقم 22. يحدها من الجهة الغربية الإقامة الجامعية منصور 04 ومن الجهة الشرقية بلدية تلمسان ومن الجهة الجنوبية الإقامة 02 أما من الشمال إقليم أو جليدة.

للقطب مدخل رئيسي يقع في La rocade عند مدخلنا نتجه يسارا نجد مرآب سيارات في الواجهة هناك كلية لآداب والفنون في الشطر الأول، أما كلية اللغات والتي تتواجد في الشطر الثاني فتفصل بينها وبين كلية الآداب، كلية علوم الطبيعة والحياة"64.

• **نشأت وتطور كلية الآداب واللغات بتلمسان:**

"بدأت كلية الآداب بداية بسيطة في شكل قسم اللغة والأدب العربي عام 1977، ضمن المركز الجامعي المنشأ بتلمسان سنة 1974 وبموجب الخريطة الجامعية الجديدة تحولت الأقسام المكونة إلى معاهد وطنية مستقلة، وقد تم اعتماد قسمي اللغة الفرنسية والانجليزية في ظل المعهد الوطني للغات والأدب العربي وذلك في عام 1988 و1989 على التوالي.

وفي سنة 1989 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-138 المؤرخ في أوت 1989 عرفت المؤسسة الجامعية بتلمسان تحولا مهما تمثل في انشاء جامعة تلمسان وأثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05/08/1995 المعدل والمتمم للمرسوم السابق تحددت المعاهد المكونة للجامعة ومنها معهد اللغة العربية وآدابها ومعهد الثقافة الشعبية، ومعهد اللغات الأجنبية.

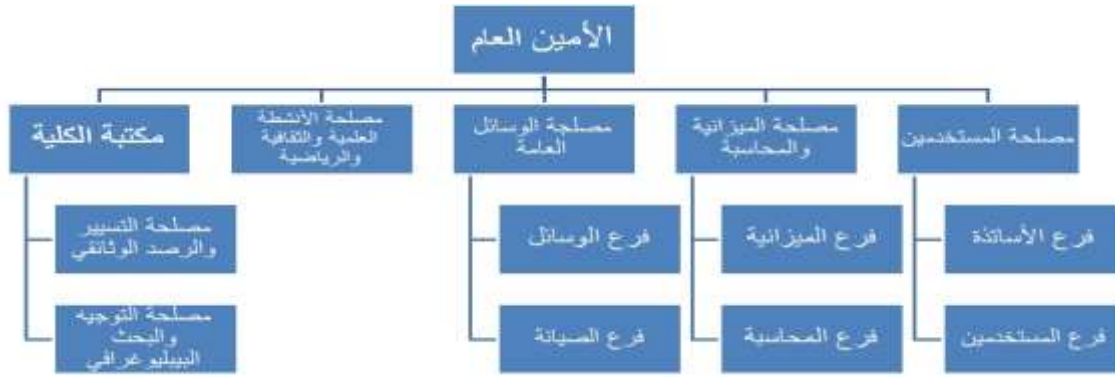
وفي سنة 1998 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17/08/1998 والمتضمن اعتماد الكليات نشأت كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

⁶³ <https://www.univ-tlemcen.dz/maras> 2018

⁶⁴ <https://www.univ-tlemcen.dz/maras> 2018

تم انشاء كلية الآداب واللغات بمرسوم تنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 1998/12/02 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 10-13 المؤرخ في 2010/01/12 المتضمن اعتماد الكليات حيث انقسمت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية إلى كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية⁶⁵.

الشكل رقم (09) يمثل هيكل الأمانة العامة لكلية الآداب واللغات



Source : <https://www.univ-tlemcen.dz/fr /Mars 2018>

مصلحة الأمانة العامة: من بين المهام التي تقوم بها مصلحة الأمانة العامة استقبال البريد الوارد والصادر الخاص بالأمور الإدارية للكلية والإمضاءات الخاصة بشهادات العمل وشهادات الضمان الإجتماعي، كشف الراتب هذا من جهة وتدوين أمر بالمهمة بالنسبة للموظفين والأساتذة من جهة أخرى كما تقوم المصلحة بتحرير وصل الطلب الخاص بالتربصات والمشتريات بمختلف أنواعها والتكفل التام بمراجعة الفواتير وتحويلها إلى مصلحة المالية بعناية وأمانة تامة.

مصلحة الموظفين: تسهر مصلحة الموظفين على متابعة المسار المهني للموظف من يوم تنصيبه إلى غاية احواله على التقاعد وتضم المصلحة فرعين هما:

فرع الأساتذة: يهتم بالأمور الإدارية والمسار المهني للأساتذة (دراسة ومتابعة الملفات انجاز مقررات الترسيم، الترقية، المناصب العليا، الترقية في الدرجة، الإجازات المرضية، عطل الأمومة، الحوصلة الحالية الإسمية، متابعة حالات الإنتداب) بالإضافة إلى تحرير شهادات العمل، المراسلات، تحرير شهادة الخبرة.

فرع الموظفين: يهتم بالأمور الإدارية للموظف ومساره المهني بما في ذلك تكوين الملف، ويسهر على متابعة كل الأمور الإدارية للموظف من ترسيم وترقية في الدرجة والترتبة بالإضافة إلى تحرير المقررات التي يقوم بالإمضاءها العميد (مقررات الخصومات،

⁶⁵<https://www.univ-tlemcen.dz/Mars 2018>

الإجازات المرضية عطل الأمومة) بالإضافة إلى تحرير شهادات العمل، شهادة الخبرة، المر دودية لكل ثلاثي، كما يسهر الفرع على متابعة وضعية الموظفين في إطار ادماج حاملي الشهادات.

مصلحة الميزانية والمحاسبة: يضم فرعين أساسين هما:

فرعالمالية القسم الأول: يسهر الفرع على تقسيم الإعتمادات المالية المخصصة على الأبواب والمواد حسب المدونة وتقديمها للمراقب المالي من أجل التأشير، وتسديد النفقات والإيرادات المدرجة في الميزانية السنوية حسب الأبواب والمواد، تقديم الحوالات الخاصة بالأجور الاساتذة والموظفين الشهرية لمحاسب الكلية، تقديم الحالة المالية الشهرية والثلاثية والحساب الاداري الموقع من طرف الأمر بالصرف ومحاسب الكلية، تقديم بطاقات ادماج وبطاقات الالتزام للمراقب المالي، ملاً سجلات النفقات والالتزامات الخاصة بالقسم الأول، تقديم حوالات الاساتذة المشرفين على أطروحة الدكتوراه.

فرعالمالية القسم الثاني: يهتم الفرع بتقسيم الاعتمادات المالية المخصصة على الابواب والمواد حسب المدونة وتقديمها للمراقب المالي لتأشير عليها تسديد النفقات والايادات المدرجة في الميزانية السنوية حسب الابواب والمواد، تقديم الحوالات الخاصة بكل ممن حسب الابواب والمواد لمحاسب الكلية، تقديم الحالة المالية الشهرية والثلاثية والحساب الاداري الموقع من طرف الأمر بالصرف (العميد) ومحاسب الكلية ثم إلى رئاسة الجامعة، تقديم بطاقات ادماج وبطاقات التسوية وبطاقات استرجاع الاعتمادات الخاصة بالسداسي الاول والثاني للمراقب المالي، ملاً سجلات النفقات والالتزامات الخاصة بالقسم الثاني.

فرع المحاسبة: يهتم الفرع بما يلي: تحصيل الإيرادات، تسديد النفقات، تقديم حالات للمحاسب الرئيسي للجامعة، تقديم حالات المحاسبية لأمين الخزينة، ملاً سجلات النفقات، تقديم حساب التسيير إلى مجلس المحاسبة.

مصلحة الوسائل العامة: تسهر المصلحة على صيانة ونظافة هياكل الكلية بما فيها البيداغوجية والإدارية، هذا من جهة وكذلك التكفل التام بصرف الاعتمادات المالية المخصصة للمشتريات بمختلف أنواعها وأصنافها إلى جانب التكفل بمتابعة اليومية للمخزون أيضا القدرة الذاتية لتشغيل المحكم لوسائل الكلية والمصالح المشتركة وضمان الصيانة والمحافظة على الممتلكات المنقولة وضمان حفظ وصيانة أرشيف الكلية وضمان تسيير حظيرة السيارات للكلية من جهة أخرى.

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تهدف المصلحة على خلق جو من التنافس الهادف والخلاق بين الطلبة في المجال العلمي والثقافي وذلك بتنظيم مسابقات ثقافية بين الطلبة وإبراز المواهب العلمية والثقافية وكذا تنظيم منافسات ودورات رياضية وأخرى لألعاب فكرية وترفيهية ورحلات استكشافية تسهم في ترقية أذواقهم وتعميق تحصيلهم العلمي.

المكتبة: تعمل مكتبة الكلية جاهدة على توفير مصادر العلم والمعرفة وهنا يأتي دورها في تهيئة هذه المصادر والمراجع فهي جزء لا يتجزأ من الجامعة، تستمد منها طبيعتها وأهدافها وهي مقسمة كآآتي:

● مكتبة اللغة والأدب العربي والفنون بالشرط الأول

● مكتبة اللغات الأجنبية بالشرط الثاني

● مكتبة محمد ديب بالشرط الثاني⁶⁶.

2- منهجية الدراسة الميدانية :

في هذا المبحث سنحاول عرض المنهجية المتبعة وكذلك تحديد الحدود الزمانية والمكانية والحدود البشرية.

■ حدود الدراسة:

لقد تم تناول هذه الدراسة في حدود معينة وهي على النحو التالي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة الموظفين العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة تلمسان.
- الحدود المكانية: ركزت الدراسة على كلية الآداب واللغات جامعة تلمسان.
- الحدود الزمنية: حيث تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين فيفري 2018 إلى غاية منتصف شهر أفريل 2018.

أدوات جمع المعلومات:

المنهج: استجابة لموضوع الدراسة المتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بوزارة التعليم العالي، تم اختيار المنهج

الوصفي الإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS 22 (Statistical Package For social Science) الذي يتناسب ويستخدم بكثرة في الإجراء التحليل الإحصائي وتم

وصول للمعطيات والبيانات حول موضوع الدراسة لأن الموضوع الذي تم تناوله يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن أثر

الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء ومعرفة النتائج باعتماد على :

⁶⁶<https://faclettre.univ-tlemcen.dz/Mars 2018>

استمارة الإستبيان:

التي تعد كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية (السن، المؤهل العلمي، الخبرة في المنصب، المهنة، الصفة) أما القسم الثاني فيشمل على الثقافة التنظيمية (جماعة العمل، حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام واحترام قيمة الوقت، الاتصالات) أما القسم الثالث فتناول أداء الموارد البشرية.

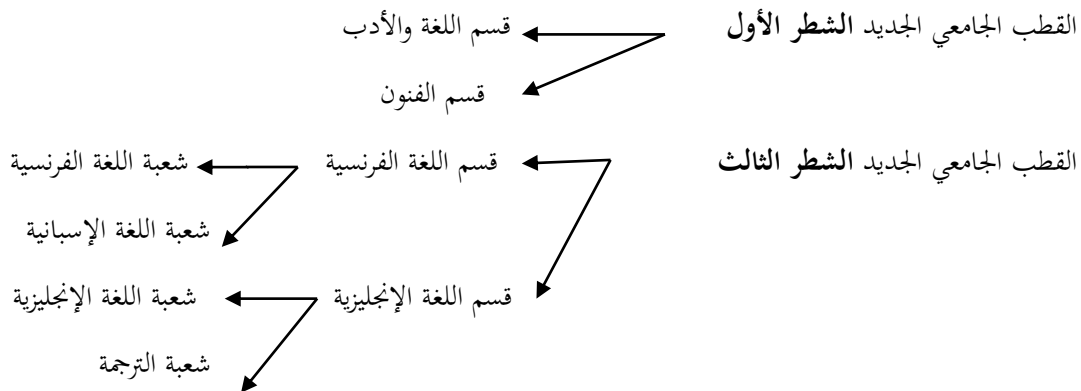
المقابلة:

للحصول على معلومات اضافية تم استعمال المقابلة إلى جانب استمارة البحث، كما تم مقابلة بعض المسؤولين ورؤساء المصالح الكلية وأقسامها (مصلحة المستخدمين، مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة، أقسام الكلية، مسؤول المكتبة، مصلحة التدريس) من أجل الحصول على معلومات لم ترد في استبانة البحث، ومعرفة مدى إلمام هؤلاء المسؤولين بالقيم الثقافية المذكورة في الاستمارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والعمال المهنيين الدائمين والمتعاقدين في مختلف المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) والبالغ عددهم 142 موظف وتم اختيار الموظفين الإداريين الدائمين والمتعاقدين 75 موظف بأخص العاملين الإداريين الذين يمارسون مهام إدارية، موزعين على مصالح وأقسام الكلية كالاتي:



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات

كلية الآداب واللغات رقم وتاريخ الإنشاء: رسوم تنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 1998/12/02 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 10-13 المؤرخ في 2010/01/12

عميد الكلية

مسؤول المكتبة

الأمين العام للكلية

نواب العميد

مكتب الأمن الداخلي

مصلحة الوسائل والصيانة

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

مصلحة الميزانية والمحاسبة

مصلحة المستخدمين

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

فرع الوسائل

فرع الميزانية

فرع الأساتذة

مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

مصلحة التدريس

مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي

فرع الصيانة

فرع المحاسبة

فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

مصلحة متابعة أنشطة البحث

مصلحة التعليم والتقييم

مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

مصلحة الاحصائيات والإعلام والتوجيه

المصدر: معلومات الخاصة بمصلحة المستخدمين للكلية

تم اختبار عينة عشوائية تتكون من 75 موظف إداري دائم ومتعاقد في مختلف المستويات الإدارية وحسب الأصناف والرتب تم توزيع عليهم استبانة واسترجاع 70 استبانة من بين 75 صالحة للتحليل والباقي تم إلغاؤها لعدم اتمام المعلومات مع وجود بعض تناقضات في الإجابات، والجدول التالي يبين الاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها من قبل العينة.

يبين الجدول رقم (01) عدد الموظفين الإداريين الدائمين والمتعاقدين حسب الرتب

البيانات الكلية	الرتبة	الصف	عدد المناصب	العينة الموزعة	العينة المستردة	الاستجابة الصالحة للإستبيان
كلية الآداب واللغات	متصرف مستشار	16	01	01	01	01
	متصرف رئيسي.	14	02	02	01	01
	متصرف محلل	13	02	02	02	02
	متصرف	12	06	06	04	04
	مساعد متصرف	11	04	04	04	04
	مهندس دولة في الإعلام الآلي	13	02	02	02	02
	مترجم - مترجمان - متخصص	13	01	01	01	01
	مساعد مهندس في الإعلام الآلي من المستوى الأول	11	02	02	02	02
	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الأول	12	02	02	02	02
	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الثاني	13	03	03	03	02
	مساعد المكتبات الجامعية	10	02	02	02	02
	ملحق إداري رئيسي	10	05	05	05	05
	محاسب إداري رئيسي	10	05	05	05	05
	تقني سامي في الإعلام الآلي	10	06	06	06	06
	تقني في الإعلام الآلي	08	02	02	02	02
	كاتب مديرية رئيسية	10	01	01	01	01
	كاتب مديرية	08	01	01	01	01
	عون إدارة رئيسي	08	03	03	03	03
	عون إداري	07	03	03	03	03
	معاون تقني في الإعلام الآلي	07	02	02	02	02
معاون تقني للمخابر الجامعية	07	01	01	01	01	
كاتب	06	03	03	03	03	
عون حفظ البيانات	05	05	05	05	03	
وثائقي أمين محفوظات	12	01	01	01	01	
عامل مهني الصف 01	05	10	10	10	10	
			75	75	70	70

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات مصلحة المستخدمين لسنة 2017

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

وصف وتحليل الإستبيان: سيتم تناول كل الأجوبة المتعلقة بالموظفين الإداريين لكلية الآداب واللغات.

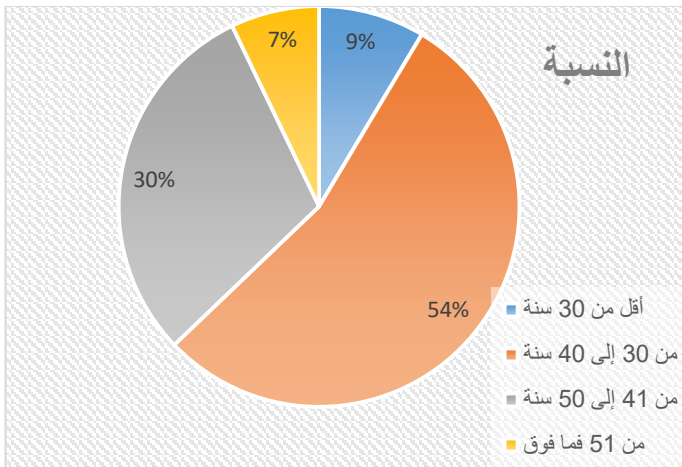
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

فئات العمر لأفراد العينة(السن):

الشكل رقم (11): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسنة

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة %	التكرار	البيان
8.57	6	أقل من 30 سنة
54.28	38	من 30 إلى 40 سنة
30	21	من 41 إلى 50 سنة
7.15	5	من 51 فما فوق
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

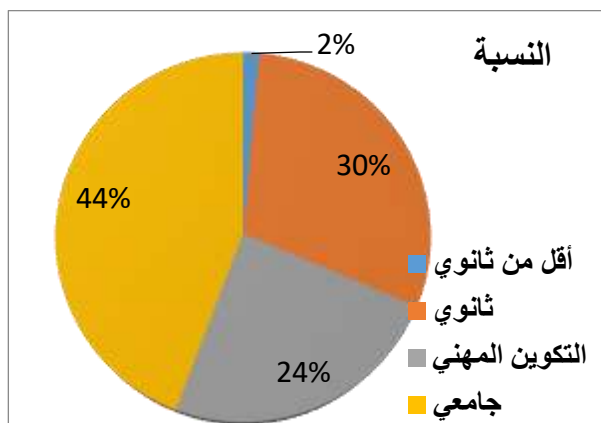
من خلال الجدول أعلاه يظهر أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 54.28% وتليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 30%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.57% وأخيرا فئة من 51 فما فوق بنسبة 7.15%. ومنه نستنتج أن الفئتين (30-40 سنة) و(41-50 سنة) مثلت أكبر عدد من عينة الدراسة، فالأولى تمثلت في أن معظم أفراد العينة من الشباب، أما الثانية تدل على أن أفراد العينة لديهم خبرة.

المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
1.43	01	أقل من ثانوي
30	21	ثانوي
24.29	17	التكوين المهني
44.28	31	جامعي
100	70	المجموع

الشكل رقم (12) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

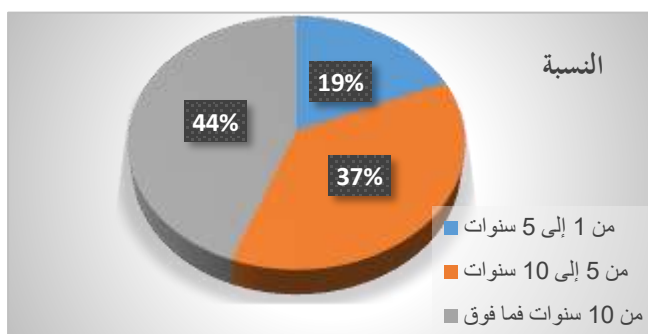
نلاحظ أن الجدول رقم 03 يوضح لنا أن أكبر نسبة هي 44.28% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى جامعي وتليها نسبة 30% لهم مستوى ثانوي، ثم نسبة 24.29% لديهم مستوى في التكوين المهني وأخيرا أقل من ثانوي بنسبة 1.43%. وتشير أعلى النسبة إلى المستوى التعليم الجامعي الذي يشمل على الإطارات التي تلقت تكويننا في مختلف التخصصات، من أجل بناء قيم وشخصية الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو الشكل الصحيح، وتشكيل ثقافة الجامعة.

الخبرة في المنصب:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب

النسبة %	التكرار	الخبرة في المنصب
18.57	13	من 1 إلى 5 سنوات
37.15	26	من 5 إلى 10 سنوات
44.28	31	من 10 سنوات فما فوق
100	70	المجموع

الشكل رقم (13) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة المهنية

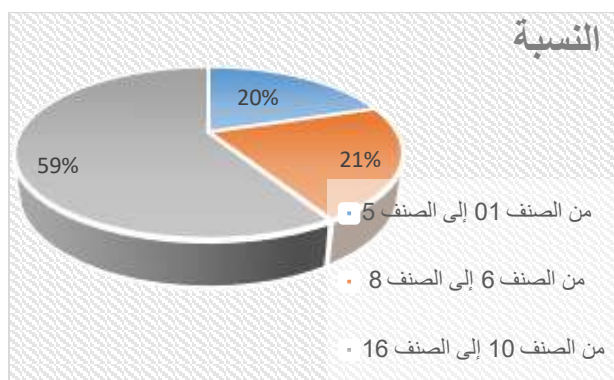


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد العينة أقدميتهم في المنصب تمثلت في 10 سنوات فما فوق بنسبة 44.28% تليها نسبة 37.15% من أفراد العينة أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأخيرا أفراد الذين أقدميتهم من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 18.57%. وهذا يعني أن هناك استقرار وثبات في العمل وذلك لوجود مهارة في التسيير والإشراف مما يخلق جو عائلي يعتمد على التعاون والإتقان العمل من أهم القيم التي تعتمد عليها الجامعة.

المهنة:

الشكل رقم (14) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستويات الإدارية



الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية

النسبة%	التكرار	المستويات الإدارية
20	14	الصف 01 إلى الصف 5
21.43	15	الصف 6 إلى الصف 8
58.57	41	الصف 10 إلى الصف 16
100	70	المجموع

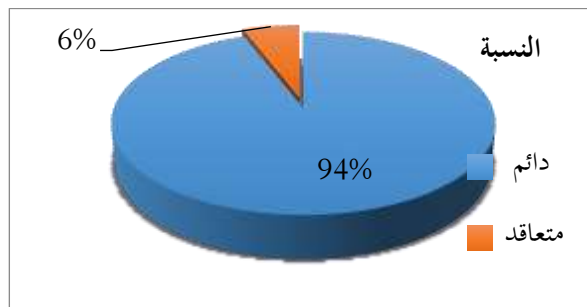
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة الذين يتواجدون ما بين الصف (10، 11، 12، 13، 14، 16) هم الحائزون على أكبر نسبة ب 58.57% ويليهما الصف (6، 7، 8) بنسبة 21.43% وأخيرا الصف 01 إلى الصف 05 بنسبة 20%. وهذا يعني أن أكبر نسبة تتمثل في الموظفين اللذين لديهم المؤهل العلمي أي دراسات جامعية (شهادة عليا) وكذلك الحاصلين على تكوين مدته سنتين ونصف في مراكز التكوين.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الصفة

النسبة %	التكرار	البيانات
85.72	60	دائم
14.28	10	متعاقد
100	70	المجموع

الشكل رقم (15) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة دائمون بنسبة 85.72 %، ونسبة أفراد العينة المتعاقد 14.28 % هذا دليل على أن هناك محافظة على أداء العاملين وبالتالي استقرار في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

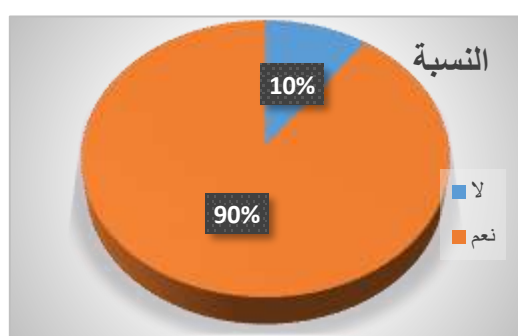
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1- جماعة العمل:

الجدول رقم (07): إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة لجماعة العمل

ج 1	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم من خلال التعاون في العمل ؟	نعم	63	90
	لا	7	10
	المجموع	70	100

الشكل رقم (16) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1

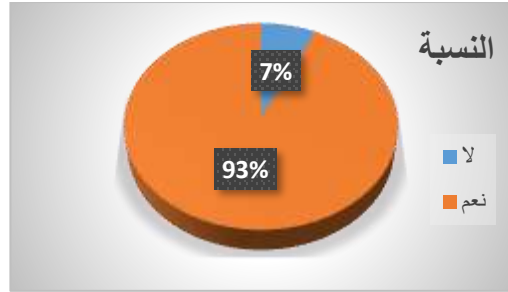


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من اجابات أفراد العينة أن نسبة 90 % أي ما يعادل 63 فردا أجابوا بنعم وهذا يدل على أن فريق العمل يوفر لهم جو من التعاون على أداء الاعمال المؤكدة لهم من خلال التفاهم والثقة المتبادلة، بينما نسبة 10% من أفراد العينة أي ما يعادل 7 أفراد يرون

أن فريق العمل لا يوفر لهم أي تعاون أو تفاهم أي أنهم تربطهم علاقة سيئة مع أعضاء الفريق. ومنه نستنتج أن فريق العمل في الجامعة له درجة كبيرة من تفاهم وتعاون وتماسك وهذا من أجل تحقيق أداء جماعي جيد اعتمادا على اجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (08): إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة لجماعة العمل



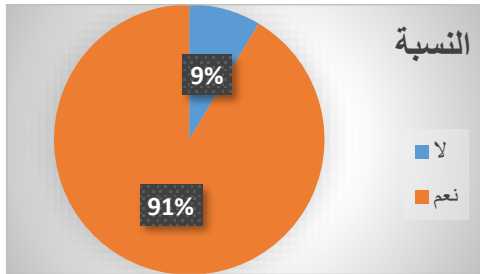
ج 1	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل عملك مع الفريق يشعرك بالرضا والانتماء؟	نعم	65	92.85
	لا	5	7.14
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 92.85 % من أفراد العينة أي ما يعادل 65 فردا يشعرون بالرضا والانتماء من خلال عملهم مع الفريق باعتبار المنظمة عائلة كبيرة وهم جزء منها وأن غالبية أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي الذي يحقق الرضا والانتماء وخلق مناخ العمل يمتاز بالحركة والحيوية في انجاز الاعمال المطلوبة من الموظفين وتحقيق أحسن النتائج.

بينما 7.14 % أي ما يعادل 5 أفراد لا يشعرون بشيء أي أنهم غير راضين وليسوا متفاهمين مع الفريق وهذا يؤدي بالعامل بالشعور بالإحباط وهذا يكون عائقا من أجل تحقيق أداء مرتفع وبالتالي فشلهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (09): إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة لجماعة العمل

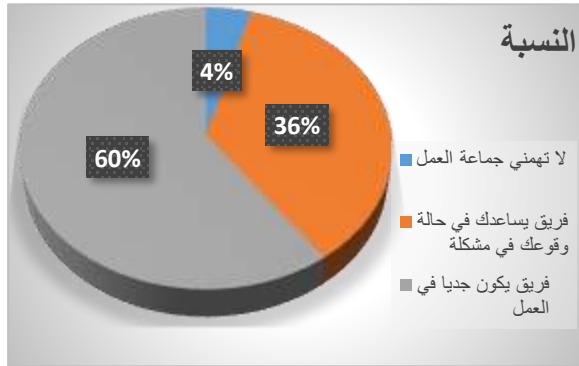


ج 1	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تحصل على التقدير والاحترام من زملائك في العمل؟	نعم	64	91.42
	لا	6	8.58
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بنعم وذلك بنسبة 91.42 % ما يعادل 64 فرد، أما 8.58% ما يعادل 6 أفراد من عينة الدراسة. ومنه فإن غالبية أفراد العينة يحصلون على التقدير والاحترام من زملائهم في العمل وهذا يدل على وجود علاقة طيبة بينهم في العمل، كلما كانت العلاقات حسنة كلما زاد أداء العاملين واستقرارهم.

الجدول رقم (10): إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة لجماعة العمل الشكل رقم (19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4



ج 1	الإجابات	التكرار	النسبة %
إذا اتبحت لك فرصة اختيار فريق العمل فماذا تختار؟	فريق يكون جديا في العمل	42	60
	فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة	25	35.71
	لا تهمني جماعة العمل	3	4.29
	المجموع	70	100

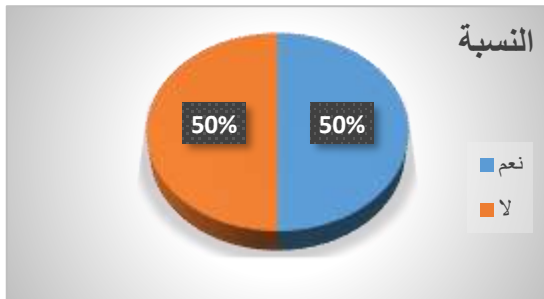
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة يفضلون العمل مع فريق يكون جديا في عمله وذلك بنسبة 60 % والتي تعادل 42 فرد، أما بنسبة 35.71 % ما يعادل 25 فرد فيختارون العمل مع فريق يقدم لهم يد العون والمساعدة في حالة وقوعهم في مشكلة ما، وأخيرا نسبة 4.29 % والتي تمثل 3 أفراد لا تهتمهم جماعة العمل ويفضلون العمل بمفردهم.

1- حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (11): إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة لحل المشكلات الشكل رقم (20) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1

والمشاركة في اتخاذ القرار

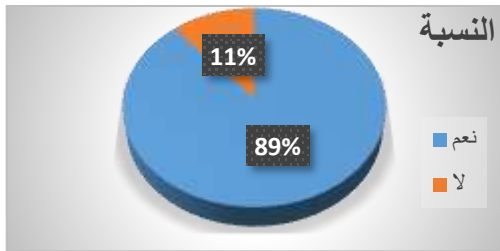


ج 2	الإجابات	التكرار	النسبة %
تتم مراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات؟	نعم	35	50
	لا	35	50
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نصف آراء الموظفين والبالغ عددهم 35 فرد بنسبة 50% من عينة الدراسة يؤكدون أن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات حيث توفر ادارة الجامعة فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الادارية المتعلقة بالعمل، فيما يرى النصف آخر بنسبة 50% بتكرار قدره 35 فرد عكس ذلك.

الجدول رقم (12): إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار

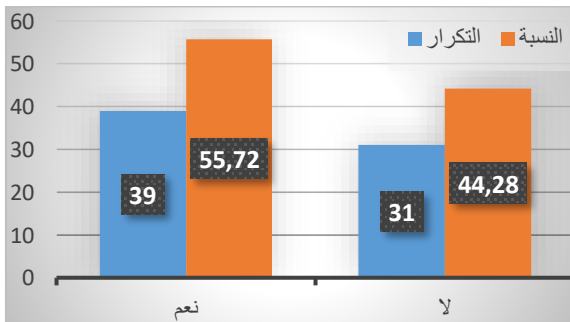


ج 2	الإجابات	التكرار	النسبة %
أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا؟	نعم	62	88.58
	لا	8	11.42
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 88.58 % أي ما يعادل 62 فرد من عينة الدراسة يقومون باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم عن طريق مشاركة زملائهم في العمل خاصة في الأعمال الجماعية فيكون قرار جماعي أحسن من فردي، بينما نجد نسبة 11.42 % بتكرار قدره 8 أفراد هم يرفضون المشاركة الجماعية في اتخاذ بعض القرارات ويقرون أن القرار الفردي هو القرار الفعال ويحقق الاهداف المرجوة.

الجدول رقم (13): إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار



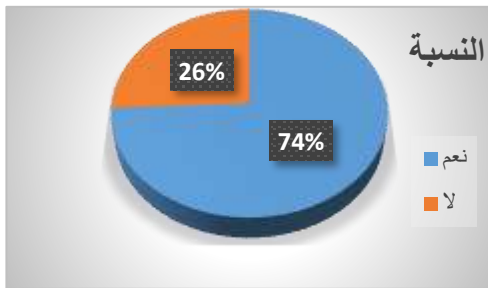
ج 2	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل هناك فرص متاحة لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟	نعم	39	55.72
	لا	31	44.28
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يشير الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة قد أجابوا بنعم بنسبة 55.72% أي ما يعادل 39 فردا اللذين أكدوا أن هناك فرص متاحة لمشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الادارية من خلال انعقاد مجلس الادارة الذي يهتم بدراسة بعض القرارات التي لها علاقة بموظفين من خلال مشاركة بعض رؤساء المصالح والأقسام في أمور ادارية. بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك بنسبة 44.28% لأن ادارة الجامعة لا تقوم باستشارتهم في بعض القرارات الادارية.

الجدول رقم (14): إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار

الشكل رقم (23) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4



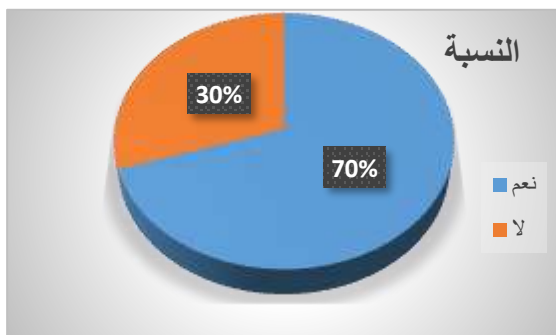
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

ج 2	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تتمكن من اتخاذ قرار مناسب في وقت قياسي في حالة مواجهتك للمشكلة ما؟	نعم	52	74.28
	لا	18	25.72
	المجموع	70	100

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 74.28 من أفراد العينة بتكرار قدره 52 فردا يتمكنون من اتخاذ قرار مناسب في ظرف قياسي في حالة مواجهتهم لمشكلة طارئة وهذا يرجع إلى حنكة وكفاءة الموظف وخبرته في المنصب، هذا ما يجعله قادرا على حل كل المشكلات التي تواجهه بكل سهولة، في حين يرى البعض الآخر عدم قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في وقت قياسي ويستغرقون وقت أطول لحلها وهذا ما تؤكدته نسبة 25.72% من عينة الدراسة أي ما يعادل 18 فرد.

2- الإلتزام والاحترام قيمة الوقت

الجدول رقم (15): إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة الإلتزام والاحترام قيمة الوقت الشكل رقم (24) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1

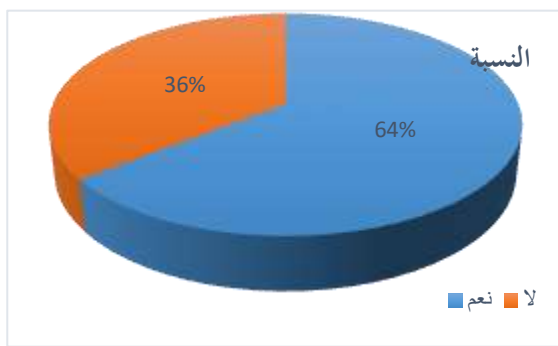


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

ج 3	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل يضايقكم احترام المواعيد والانضباط في الوقت؟	نعم	49	70
	لا	21	30
	المجموع	70	100

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب أفراد العينة يضايقهم احترام المواعيد ولانضباط في الوقت وتقدر بنسبة 70% أي ما يعادل 49 فرد وذلك راجع إلى تقدم بعض الموظفين في السن ومدة العمل التي فاقت 20 سنة في الجامعة، أما نسبة 30% والتي تعادل 21 فرد لا يضايقهم احترام المواعيد وانضباط لأنهم يرون أن احترام قيمة الوقت من احترام مبادئ العمل و لا تؤثر فيهم الاجراءات التي تقوم بها الجامعة لضبط دوام العمل.

الجدول رقم (16): إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة للالتزام والاحترام قيمة الوقت الشكل رقم (25) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2

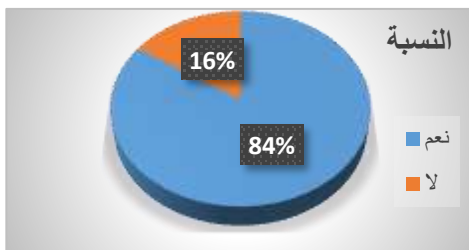


ج 3	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تحترمون مواعيد الدخول والخروج؟	نعم	45	64.28
	لا	25	35.72
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 64.28% يحترمون مواعيد الدخول والخروج ما يعادل 45 موظف باعتبار أن احترامهم لقيمة الوقت وانضباطهم في المواعيد هو أمر يرجع إلى قيم أخلاقية وثقافة ترسخت لديهم منذ دخولهم للجامعة، أما نسبة 35.72% فهم لا يباليون باحترام مواعيد الدخول والخروج يدخلون ويخرجون وقت ما يرغبون خاصة الذين فاقت مدة عملهم 15 سنة باعتقادهم أنهم أفنوا حياتهم فيها.

الجدول رقم (17): إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة للالتزام والاحترام قيمة الوقت الشكل رقم (26) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3

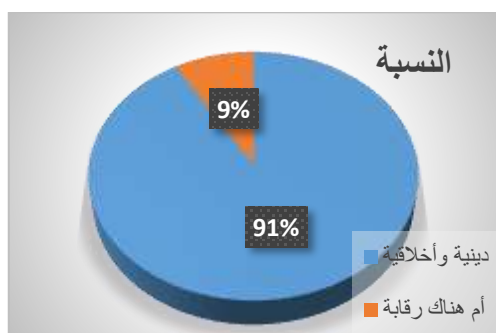


ج 3: الإلتزام والاحترام قيمة الوقت	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية تحدد احترام الوقت والانضباط فيه؟	نعم	59	84.28
	لا	11	15.72
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 84.28% والتي تعادل 59 فرد اللذين أجابوا بنعم وهذا يبين أن للجامعة قوانين ولوائح تنظيمية تعمل على تحديد الانضباط واحترام الوقت، أما نسبة 15.72% والتي تمثل 11 فرد اللذين أجابوا بالسلب وهذا يعود إلى اهمال والامبالاة بالنسبة إلى أفراد هذه العينة والهدف من هذه الإجابات هو معرفة مدى تأثير القوانين واللوائح على أداء وسلوك العاملين في الجامعة.

الجدول رقم (18): إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة الالتزام واحترام قيمة الوقت الشكل رقم (27) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4



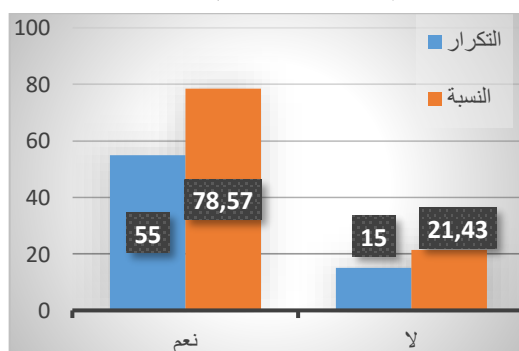
ج 3	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل احترامك لمواعيد	دينية وأخلاقية	64	91.42
الدخول والخروج يرجع إلى أسباب؟	أم هناك رقابة	6	8.58
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا بنسبة 91.42% أي ما يعادل 64 فرد يرجعون أن احترام مواعيد الدخول والخروج يرجع إلى أسباب دينية وأخلاقية وكذلك التنشئة الاجتماعية رغبة منهم في تقاضى أجر حلال يعادل الجهد المبذول وقيمة أخلاقية لا بد من التحلي بها واحترامها، أما نسبة 8.58% مقدرة ب 6 أفراد يحترمون مواقيت الدخول والخروج وهذا يرجع إلى رقابة صارمة قد تعرضهم إلى استفسارات وفي بعض الأحيان إلى اقتطاعات في الأجر.

4-الإتصالات

الشكل رقم (28) التمثيل البياني بالأعمدة الصاعدة للسؤال 1



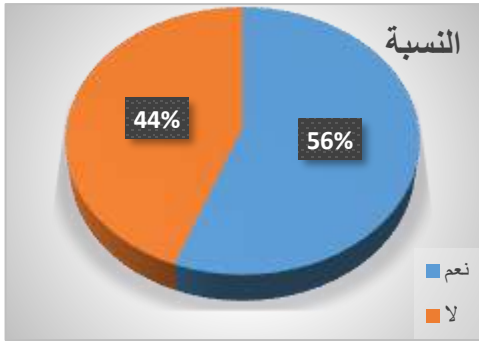
الجدول رقم (19): إجابات الموظفين للسؤال 1 بالنسبة الاتصالات

ج 4	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل التعليمات والإجراءات	نعم	55	78.57
في العمل واضحة للموظفين؟	لا	15	21.43
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يظهر من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يقرون أن التعليمات والاجراءات في العمل واضحة للموظفين وهذا ما تبينه نسبة 78.57 % أي ما يعادل 55 فرد، وفيما يخص نسبة 21.43% تعادل تكرار 15 فرد اللذين صرحوا أن التعليمات والاجراءات في العمل غير واضحة للموظفين.

الشكل رقم (29) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2



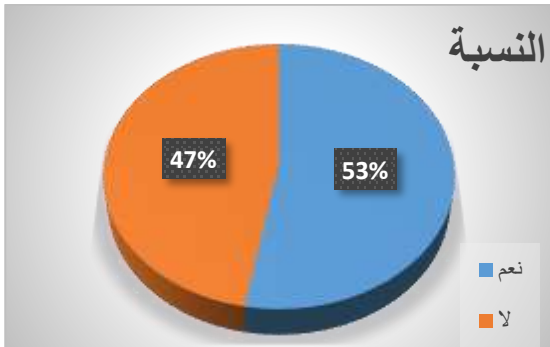
الجدول رقم (20): إجابات الموظفين للسؤال 2 بالنسبة للاتصالات

ج 4	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل يوجد نظام اتصال فعال يوفر المعلومة بشكل صحيح؟	نعم	39	55.72
	لا	31	44.28
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أكبر نسبة تمثلت في 55.72% من أفراد العينة الذين يؤكدون على وجود نظام فعال يوفر المعلومة بشكل صحيح وواضح للموظفين ما يعادل 39 فرد أن لهم القدرة على اتصال بسهولة فيما بينهم، ونسبة 44.28% والتي تشمل على 31 فرد على أنه لا يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل صحيح وهذا راجع إلى وجود عائق يتمثل في عدم التواصل ما بين هاته الفئة.

الشكل رقم (30) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3



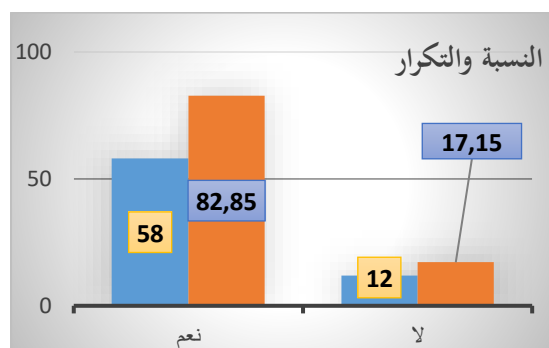
الجدول رقم (21): إجابات الموظفين للسؤال 3 بالنسبة للاتصالات

ج 4	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل هناك علاقات اتصال مع ذوي الاختصاص في كليات الأخرى؟	نعم	37	52.85
	لا	33	47.15
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يبين الجدول السابق أن نسبة 52.85% والتي تشمل على 37 فرد لهم قدرة التواصل ويفضلون خلق علاقات مع ذوي الاختصاص في بعض الكليات وذلك من أجل تبادل المعلومات وانتقاء الجيد منها من أجل تحسين الانتاجية ورفع أداء الموارد البشرية، أما نسبة 47.15% أي 33 فرد لا يهتمون بالعلاقات مع ذوي اختصاص من جهات أخرى ولا يبحثون عن التغيير والتجديد المعلومات.

الجدول رقم (22): إجابات الموظفين للسؤال 4 بالنسبة للاتصالات الشكل رقم (31) التمثيل البياني بالأعمدة المتصاعدة للسؤال 4



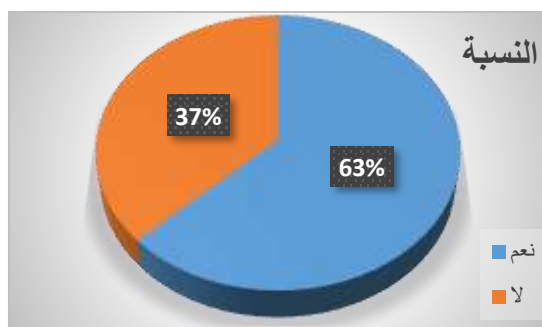
ج 4	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل شبكة الاتصال الداخلية (الانترنت) لها دور مهم في تحسين الأداء؟	نعم	58	82.85
	لا	12	17.15
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن شبكة الاتصال تلعب دورا مهما في إيصال المعلومة وتحسين أداء العاملين وهذا ما تأكده نسبة 82.85% التي تشمل على 58 فرد لهم قدرة التواصل من خلال شبكة الإنترنت في تحسين الأداء ورفع من الانتاجية بحيث أصبحت معظم الجامعات تستخدم برامج معلوماتية عبر هذه الشبكة التي تضمن حسن الخدمة والأداء وريح الوقت وسهولة في تخزين المعلومات واسترجاعها أما فيما يخص نسبة 17.15% يرفضون عدم العمل بهذه الشبكة.

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (32) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5



الجدول رقم (23): إجابات الموظفين للسؤال 5

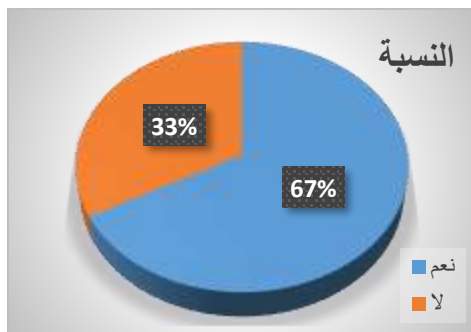
ج 5:	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تقوم الجامعة بدورات تدريبية وتكوينية للموظفين؟	نعم	44	62.85
	لا	26	37.15
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند الاجابة بنعم بنسبة 62.85% بتكرار 44 فرد وذلك عن طريق دورات تكوينية و تحسين المستوى للموظفين خارج الوطن بالنسبة للصنف 10 فما فوق ونخص بالذكر الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية لهم فرصة التكوين بالخارج قصير المدى مدة 10 أيام، كما هناك استفادة الأصناف الاقل من 10 بالتكوين في مختلف التخصصات ونجد : التكوين في الاعلام الآلي،التكوين في الوسائل العامة (الصفقات العمومية)، المحاسبة العمومية ، لمدة 6 إلى 9 أشهر مدة التكوين ، أما بالنسبة للذين أجابوا بالنفي بنسبة 37.15 % بتكرار قدره 26 فرد بالنسبة للموظفين المتعاقدين اللذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية وتكوينية من قبل الجامعة.

الشكل رقم (33) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6

الجدول رقم (24): إجابات الموظفين للسؤال 6



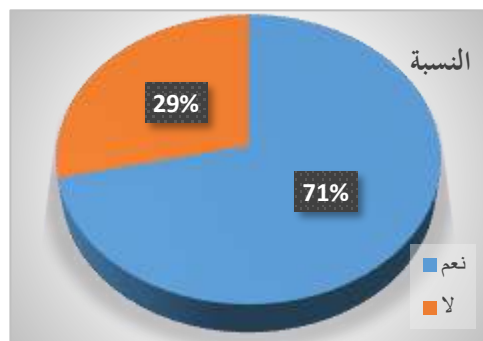
ج 6:	الإجابات	التكرار	النسبة %
الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة	نعم	47	67.14
من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين الأداء.	لا	23	32.86
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإشراف والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك من خلال النسبة الموضحة في الجدول والمقدرة ب 67.14% بتكرار قدره 47 فرد يقرون على أن متابعة الرئيس في العمل تعطي نتائج ايجابية وتجعل من العمل ناجحا ومستمر، أما نسبة 32.86% بتكرار قدره 23 فرد يستطيعون العمل بمفردهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر وقد يكون الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة قد تكون عائقا في الرفع من أداء العمل وتحسينه.

الجدول رقم (25): إجابات الموظفين للسؤال 7

الشكل رقم (34) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7



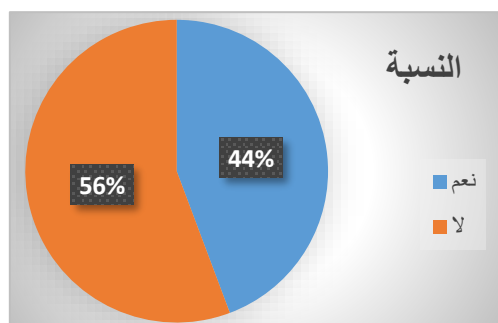
ج 7:	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل أنت على دراية تامة بكل المعلومات التي تتطلبها الوظيفة التي تؤديها؟	نعم	50	71.42
	لا	20	28.58
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يظهر من الجدول أعلاه معظم أفراد العينة هم على دراية تامة بكل المعلومات التي تتطلبها الوظيفة التي يقومون بها وذلك من خلال المهام المنوطة لهم فكل فرد يقوم بمهامه المخولة له على أكمل وجه بنسبة 71.42% بتكرار قدره 50 فرد، أما نسبة 28.58% من أفراد العينة بتكرار قدره 20 فرد هم ليس على دراية تامة بكل المعلومات التي تتطلبها وظائفهم يقرون على أنهم يتلقون الأوامر ويطبقونها فقط.

الجدول رقم (26): إجابات الموظفين للسؤال 8

الشكل رقم (35) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8



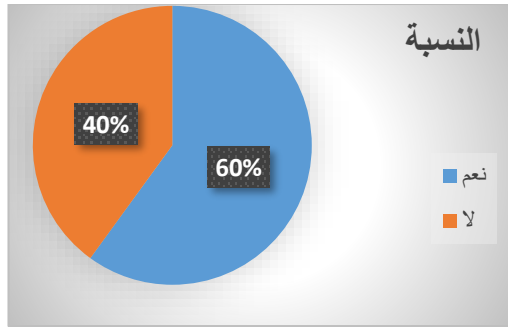
ج 8:	الإجابات	التكرار	النسبة %
تم الترقية في الجامعة عن طريق:	مؤهلات الفرد	31	44.28
	الأقدمية	39	55.72
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 55.72% بتكرار قدره 39 فرد أجابوا بأن الترقية تتم في إدارة الجامعة عن طريق الأقدمية، ثم تليها نسبة 44.28% من أفراد العينة ما يعادل 31 فرد يقرون أن ترقية تتم عن طريق

مؤهلات الفرد، الاهتمام بالترقية يعمل على تحسين قيم العاملين وبالتالي يعطى أهمية للقيم الثقافية التي لها تأثير ايجابي على سلوك وأداء العاملين.

الشكل رقم (36) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9



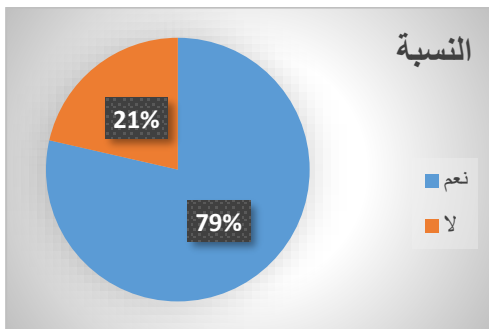
الجدول رقم (27): إجابات الموظفين للسؤال 9

ج 9:	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل أن توظيف في الجامعة يتم على أساس؟	الاختبار	42	60
	الشهادة	28	40
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الاختبار سواء كان كتابيا أو شفويا أو معا في إدارة الجامعة وهذا ما تؤكد أكبر نسبة ب 60% بتكرار قدره 60 فرد، ونسبة 40 % أي ما يعادل 28 فرد تم توظيفهم على أساس الشهادة، ومنه نستنتج أنه سواء كانت الترقية على أساس الشهادة أو الاختبار فههدف ادارة الجامعة هو انتقاء واختيار الأفراد المناسبين لشغل وظائف مختلفة.

الشكل رقم (37) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10



الجدول رقم (28): إجابات الموظفين للسؤال 10

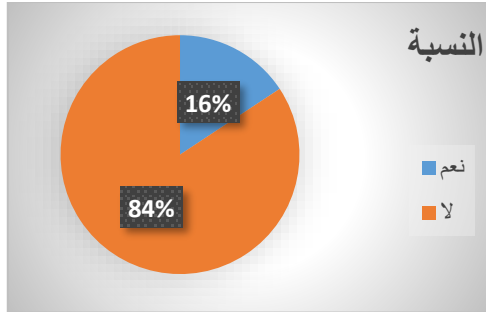
ج 10:	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟	نعم	55	78.57
	لا	15	21.43
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 55 فردا بتكرار نسبي قدره 78.57% يرون أن زملائهم يقدرون الاعمال التي يقومون بها فقيمة تقدير الأفراد لبعضهم البعض قد يكون دافعا لتقديم مجهود مضاعف والتفاني في العمل، في

حين أجاب 15 فرد بنسبة 21.43% ب لا، لأن عدم تقدير الجهود الذي يقوم به العامل قد يشعره بالإحباط وأن زملائه ورؤسائه في العمل لا يولون اهتماما للعمل الذي يقوم به مما يؤدي إلى اضعاف من عزيمته واخلاصه في العمل.

الجدول رقم (29): إجابات الموظفين للسؤال 11 الشكل رقم (38) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11

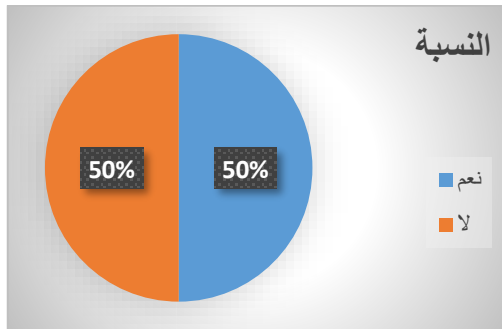


ج 11	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تقوم إدارة الجامعة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟	نعم	11	15.71
	لا	59	84.29
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أي 59 فرد بنسبة 84.29% يقرون بأن إدارة الجامعة لا تقوم بتحفيز العمال المجتهدين في عملهم، أما نسبة 15.71% بتكرار قدره 11 فرد أثبتوا أن إدارة الجامعة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين، أما بالنسبة لعلاوة المردودية فهي يتقاضها جميع العاملين ولا علاقة لها بالإجتهد والتفوق في العمل.

الجدول رقم (30): إجابات الموظفين للسؤال 12 الشكل رقم (39) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12



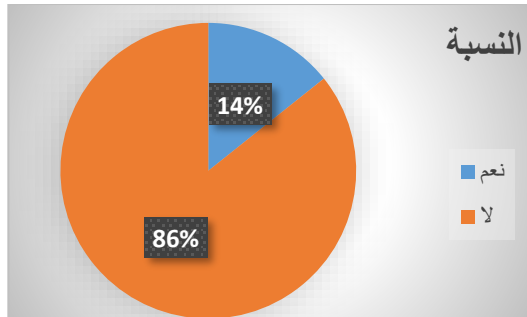
ج 12	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تقوم ادارة الجامعة بمعاينة الموظفين المقصرين في عملهم؟	نعم	35	50
	لا	35	50
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة أجابوا بالإيجاب بنسبة 50% أي ما يعادل 35 فردا، أما نسبة اللذين أجابوا بنفي 50% أي بتكرار قدره 35 فردا. نصف من أفراد العينة اللذين أقروا بأن ادارة الجامعة تقوم بمعاينة الموظفين المقصرين في عملهم من

خلال بعض الاجراءات التي تتمثل في استفسارات وإنذارات أو تحويل إلى مصلحة أخرى. بينما النصف الثاني اللذين أكدوا أن الادارة لا تقوم بمعاقة الموظفين المقصرين في عملهم.

الشكل رقم (40) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13



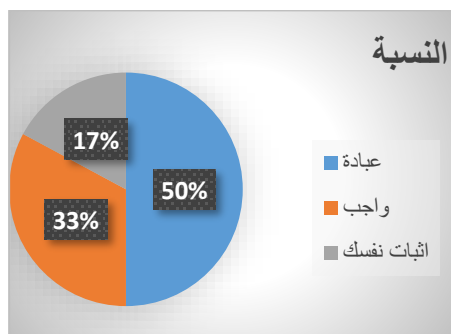
الجدول رقم (31): إجابات الموظفين للسؤال 13

ج 13	الإجابات	التكرار	النسبة %
ما هي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفون من خلال تحقيق انتاجية مرتفعة في العمل؟	تحفيز مادي	10	14.28
	ترقية إلى منصب أعلى	60	85.72
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 60 فردا من أفراد العينة بنسبة 85.72% يؤكدون أنهم يستفيدون من ترقيات إلى منصب أعلى مقابل الجهد المبذول وتفانيهم في العمل مثل: رئيس مصلحة المستخدمين رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، رئيس مصلحة الوسائل العامة والصيانة، رئيس فرع الموظفين رئيس فرع الميزانية. بينما 10 أفراد من عينة الدراسة بنسبة 14.28% يتلقون تحفيزا ماديا اضافة إلى علاوة المر دودية التي يستفيد منها كل الموظفين سواء كانوا مجتهدين أو غير مجتهدين في عملهم.

الشكل رقم (41) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14



الجدول رقم (32): إجابات الموظفين للسؤال 14

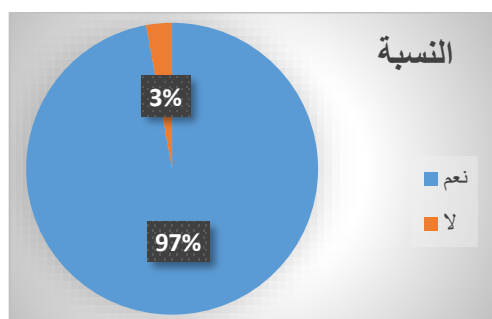
ج 14	الإجابات	التكرار	النسبة %
ماذا يعني لك اتقان العمل؟	عبادة	35	50
	واجب	23	32.85
	اثبات نفسك	12	17.15
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن 35 فردا من عينة الدراسة بنسبة 50% يروا بأن اتقان العمل عبادة أي هناك دافع ديني حتى يكون الاجر الذي يتقاضاه حاللا ومباركا بينما يرى 23 فردا من أفراد العينة بنسبة 32.85% أن اتقان العمل واجب، وأخيرا 12 فردا من أفراد العينة بنسبة 17.15% يرون أن اتقان العمل هو اثبات ذاتي أي اشباع حاجة ذاتية.

اتقان العمل هو قيمة ثقافية نابغة عن ثقافة يحملها الفرد العامل.

الشكل رقم (42) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 15



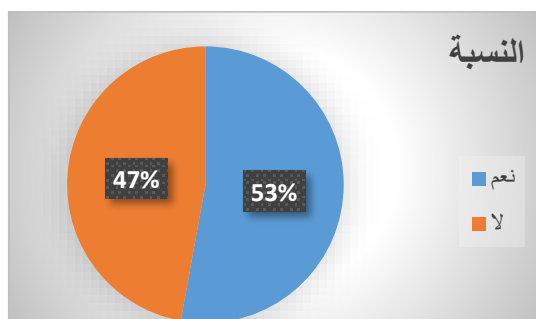
الجدول رقم (33): إجابات الموظفين للسؤال 15

ج 15	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية من أجل أداء مهامك الوظيفية؟	نعم	68	97.14
	لا	2	2.86
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 97.14% بتكرار قدره 68 فردا من أفراد العينة تتوفر لديهم القدرة والكفاءة والمجازفة لحل المشكلات اليومية من أجل تحقيق أداء ونتاجية مرتفعة تعتمد على مهارة الموظف الكفاء بينما فردين من أفراد العينة لا تتوفر لديهم القدوة والمهارة لحل المشكلات اليومية فهما يرجعان إلى الرئيس المباشر لطلب المساعدة.

الشكل رقم (43) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 16



الجدول رقم (34): إجابات الموظفين للسؤال 16

ج 16	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تحتم إدارة الجامعة على تطوير ثقافتها لتتلائم مع بيئة العمل؟	نعم	37	52.85
	لا	33	47.15
	المجموع	70	100

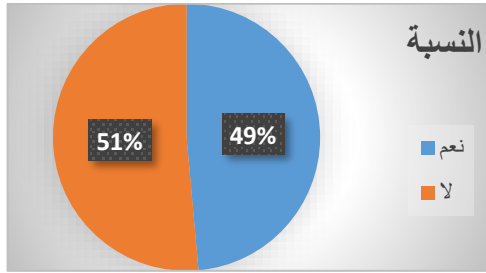
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 37 فردا من عينة الدراسة بنسبة 52.85% يقرون أن إدارة الجامعة تهتم بتطوير ثقافتها لتلائم بيئة العمل عن طريق اهتمام العاملين وتوفير لهم الجو المناسب وظروف العمل الملائمة، ثم نجد نسبة 47.15% أي ما يعادل 33 فرد أجابوا بالنفي.

الجدول رقم (35): إجابات الموظفين للسؤال 17

ج 17	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تستخدم الجامعة الاهداف كمعيار لقياس فاعلية أداء العمل؟	نعم	34	48.57
	لا	36	51.43
المجموع		70	100

الشكل رقم (44) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 17



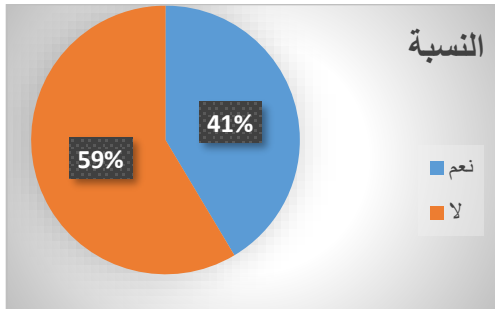
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51.43% بتكرار قدره 36 فردا أقروا أن الجامعة لا تستخدم الاهداف كمعيار لقياس فاعلية أداء العمل، أما نسبة 48.57% أي ما يعادل 34 فردا من عينة الدراسة أكدوا الجامعة تستخدم الاهداف كمعيار لقياس فاعلية الاداء، حيث تمثل هذه الاهداف مقياس الذي يعمل على رفع انتاجية العمل عن طريق أداء المبدول من قبل العاملين.

الجدول رقم (36): إجابات الموظفين للسؤال 18

ج 18	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تقوم الجامعة بمحافظة على الموظفين ذوي المواهب والمبدعين؟	نعم	29	41.42
	لا	41	58.58
المجموع		70	100

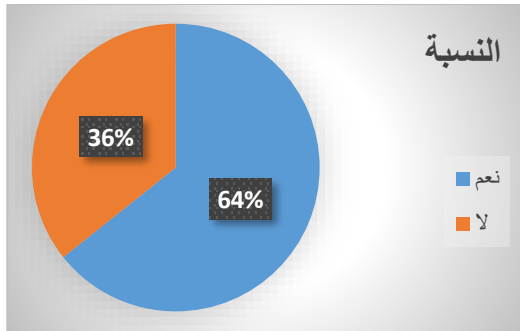
الشكل رقم (45) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 18



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 58.58% بتكرار قدره 41 فردا أكدوا لنا أن إدارة الجامعة لا تقوم بحفاظة على الموظفين ذوي المواهب والمبدعين، أما 29 فردا بنسبة 41.42% أقرروا على أن ادارة الجامعة تقوم بحفاظة على الموظفين ذوي المواهب والمبدعين عن طريق اهتمام باليد العاملة الخيرة.

الشكل رقم (46) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 19



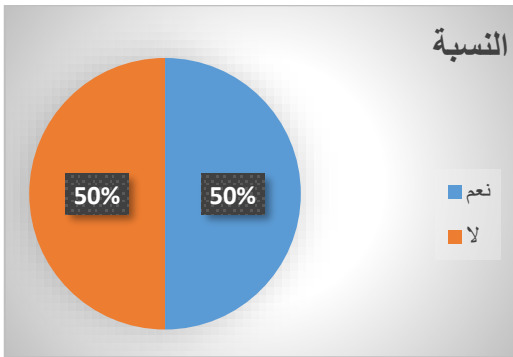
الجدول رقم (37): إجابات الموظفين للسؤال 19

ج 19	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تعمل الجامعة على تشجيع السلوك الذي يلائم معتقداتها باستمرار؟	نعم	45	64.28
	لا	25	35.72
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.28% بتكرار قدره 45 فردا يقرون أن ادارة الجامعة تعمل على تشجيع السلوك الذي يلائم معتقداتها باستمرار وذلك عن طريق ترسيخ بعض القيم الثقافية في الموظفين التي تلائم طريقة العمل وتحقيق أداء متميز، ثم نجد نسبة 35.72% أي ما يعادل 25 فردا أجابوا بالنفي واعتبروا أن الجامعة لا تقوم بتشجيع السلوك الذي يتوافق مع معتقداتها.

الشكل رقم (47) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 20



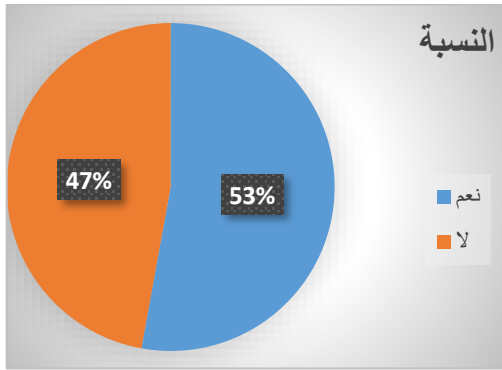
الجدول رقم (38): إجابات الموظفين للسؤال 20

ج 20	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل تنظر الجامعة إلى الموظف كمورد هام له قيمة؟	نعم	35	50
	لا	35	50
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة كانت اجابتهم بنعم بنسبة 50% أي ما يعادل 35 فردا يرون أن الجامعة تنظر للموظف على أنه مورد هام له قيمة وثقافة المنتهجة من قبل الجامعة تمنح لموظفيها بالشعور بالانتماء واستقرار الوظيفي وتعزز قيمهم المشتركة عن طريق الأدوار التي يقومون بها، بينما نسبة 50% أي ما يعادل 35 فردا لا يرون أنهم مورد هام له قيمة بسبب عدم استقرارهم في العمل فجل الموظفين من المتعاقدين.

الشكل رقم (48) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 21



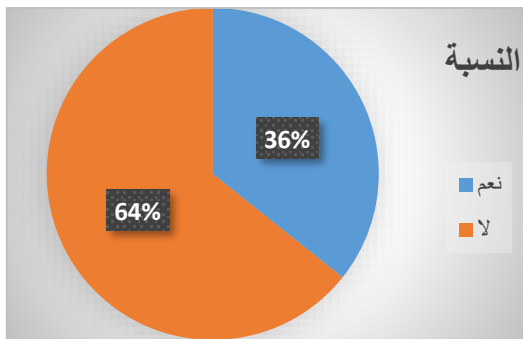
الجدول رقم (39): إجابات الموظفين للسؤال 21

ج 21	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل هناك توافق بين قيمك وقيم الجامعة التي تعمل فيها؟	نعم	37	52.85
	لا	33	47.15
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 52.85% بتكرار قدره 37 من أفراد العينة أكدوا توافقهم في قيمهم مع قيم الجامعة لأن التوافق في القيم يعد من أهم عوامل النجاح التي تسعى إليها كل إدارة وهذا ما يزيد من درجة الانتماء والولاء لهاته المنظمة من حيث التزام بنظم العمل وسياساتها المطبقة، أما نسبة 47.15% أي ما يعادل 33 فرد من عينة الدراسة يرون أن قيمهم لا تتوافق مع قيم الجامعة التي يعملون فيها مما دفعهم إلى تشكيل بعض السلوكيات التي يعتقدون أنها تحمي بقاءهم في ادارة الجامعة.

الشكل رقم (49) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 22



الجدول رقم (40): إجابات الموظفين للسؤال 22

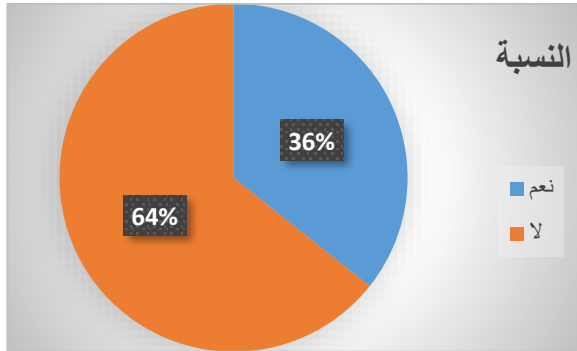
ج 22	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل أنت راض عن الراتب المقدم لك؟	نعم	25	35.72
	لا	45	64.28
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة غير راضين عن الراتب المقدم لهم بنسبة 64.28% أي ما يعادل 45 فردا حيث يمكن تفسير هذه النتائج عن طريق سياسة الاجور المتبعة، ويرون أن الراتب المقدم لهم لا يكفي لسد متطلبات الحياة الاجتماعية التي يطمحون إليها مما يؤثر على أداء العاملين وعلى سلوكهم، ونسبة 35.72% يؤكدون عكس ذلك بتكرار قدره 25 فردا.

الشكل رقم (50) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 23

الجدول رقم (41): إجابات الموظفين للسؤال 23



ج 23	الإجابات	التكرار	النسبة %
هل يتناسب الراتب	نعم	25	35.72
المقدم لك مع طبيعة عملك؟	لا	45	64.28
	المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 64.28% من أفراد العينة بتكرار قدره 45 فردا يقرون على أن الراتب المقدم لهم لا يتناسب مع طبيعة عملهم وهذا حسب رأيهم أنهم يبذلون جهدا أكبر من الراتب الذي يتقاضونه كما أنهم يقومون بمهام خارج مكان عملهم مما قد يعرضهم للمشاكل ومخاطر، بينما نسبة 35.72% ما يعادل 25 فردا هم مقتنعون براتب المقدم لهم.

نتائج الدراسة:

بعد الدراسة التي أجريت في كلية الآداب واللغات حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين تم التوصل إلى بعض النتائج تمثلت

فيما يلي:

- تعد جماعة العمل من أهم الطرق التي تهدف إلى تحقيق انتاجية مرتفعة في العمل من خلال أداء الجيد للعاملين.
- يوفر فريق العمل جو من التفاهم والتعاون بين أعضائه من خلال شعورهم بالرضا والانتماء والثقة المتبادلة عن طريق العلاقات فيما بينهم مما يهدف إلى تحقيق أداء مرتفع.
- التقدير والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى بذل جهود مضاعفة من قبل الزملاء والرؤساء مما يزيد من عزيمتهم واخلاصهم في أداء عملهم.
- إعتقاد العاملين أن فرصة إختيار فريق العمل يكون إما جديا في عمله أو بمد يد المساعدة في حالة وقوع أحد الموظفين في مشكلة ما.
- من خلال هذه النتائج يمكن القول أن ارتفاع أداء العاملين يرجع إلى درجة إيمانهم بالدور المهم الذي تقوم به جماعة العمل بفضل التعاون والتفاهم وتقدير الجهود المبذولة من قبل أعضاء الفريق وشعورهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- من خلال استجواب المبحوثين يمكن استنتاج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي لدى العامل حاجات ذاتية وغير ذاتية مثل التقدير والاحترام والترقية التي عن طريقها يتم الوصول إلى مستويات ادارية عليا، ونجد العديد من الباحثين اهتموا بدراسة الحوافز والدوافع مثل: مكليلاند، ما سلو، ألدفر.
- اعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الادارية قد تكشف بعض القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- إلتزام وإحترام قيمة الوقت بالنسبة للعاملين يعد قيمة دينية وأخلاقية تعود إلى التنشئة الاجتماعية للفرد باعتقاده أن احترام مواعيد الدخول والخروج تمثل ثقافة بالنسبة لهم من خلال احترامهم للقوانين واللوائح التنظيمية.

- يعد العامل البشري من أهم الدعائم التي تسهم في تقدم بعض العمليات الادارية من خلال الاتصال الذي يعد حلقة وصل بين مختلف المصالح والمستويات الادارية، حيث أكد أغلبية العاملين على أن هناك نظام فعال يوفر المعلومة بشكل صحيح عن طريق شبكة الإنترنت التي تعمل على تحسين جودة الأداء وريح الوقت.
- أغلبية العاملين بالكلية غير راضون عن الراتب المقدم لهم لأنه لا يسد احتياجاتهم الشخصية وأنه لا يتناسب مع طبيعة عملهم.
- معظم العاملين بالكلية هم راضون عن نمط الاشراف وهذا يرجع إلى أن إدارة الجامعة لا تفرض عليهم أية ضغوط.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة أبي بكر بلقايد كلية الآداب واللغات تلمسان، حيث تم التعريف بالكلية وتقديم الهيكل التنظيمي لها، تحديد المنهج الدراسة التطبيقية عن طريق متغيرات الدراسة وأهم الأدوات والطريقة المنتهجة باستعمال الاساليب الاحصائية، ثم عرض ووصف وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشة وتقديم النتائج الدراسة، وفي أخير تم التوصل إلى أن جماعة العمل لها دور مهم في تحسين الأداء، واتصال الذي يعد وسلة هامة في تواصل ما بين المستويات الإدارية في نقل المعلومة وسرعة وسهولة استعابها، واتخاذ القرارات الإدارية التي تسمح بتحمل المسؤولية من قبل العامل ويلعب التحفيز دور مهم في رفع من مستوى الأداء والإنتاجية العمل.

الخاتمة العامة

الختامة العامة:

يعد أداء الموارد البشرية المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والتفوق، بحيث يعتبر العنصر البشري عامل مهم في رفع من الأداء. فنجد الإدارة التي تسعى إلى النجاح هي الإدارة التي تجدد حلولاً لمشاكلها التنظيمية بفاعلية من أجل التكيف وخلق ميزة تنافسية، من بين الطرق التي تعمل على تحقيق التفوق هو إيجاد ثقافة تنظيمية مرنة تتماشى مع التغيرات البيئية، بحيث يصبح كل فرد قادراً على التعبير عما بداخله من خلال القيم المشتركة والمعتقدات والمبادئ الأفكار التي تم تعلمها وتناقلها فيما بينهم وتعليمها للموظفين الجدد، فهي تسعى إلى تحقيق التميز عن طريق قدرة وكفاءة موظفيها على حل المشكلات واتخاذ القرارات الهادفة بكل فعالية وكفاءة عالية. بحيث يعد العمل الجماعي ونظام الإتصال من أهم المؤشرات التي تقاس بها كفاءة أداء العاملين. فنجد العمل الجماعي يخلق روح من التعاون والتماسك والإنسجام ما بين الفريق العمل. عن طريق التبادل والإحترام والتفاهم والثقة المتبادلة فيما بينهم، مما يخلق جو يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وشعورهم بالإنتماء والولاء لها من خلال الإهتمام الذي توليه المنظمة لأعضائها عن طريق الفرص المتاحة ويعمل التحفيز على اظهار الكفاءات التي تمتاز بالقدرات وطاقات إنتاجية مرتفعة مما يدفعهم للعمل أكثر.

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية يدور موضوع بحثنا هذا حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لجامعة أبي بكر بلقايد كلية الآداب واللغات بالنسبة للعامل الإداريين والمتعاقدين في مختلف الوظائف والأقسام والمصالح الكلية بحث يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الخدمية التي تعمل على تقديم خدمة للزبون، فوجدنا مجموعة من العناصر التي تعد من أهم المكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء وتحسينه. وتشمل هذه العناصر على جماعة العمل لكون بعض الوظائف تعمل في مجموعات تتكون من ثلاثة أفراد إلى خمسة أفراد في المصلحة الواحدة مثل مصلحة (المالية، المحاسبة، الموظفين بالنسبة للأساتذة والعاملين، الوسائل العامة...)، مما يدل على أن فريق العمل مهم في تأثير على الأداء. أما بالنسبة للإلتزام واحترام قيمة الوقت يعد عند بعض الموظفين قيمة جوهرية تعطي نوعاً من الانضباط والتقييد بالوقت الدخول والخروج، وكذلك اتخاذ القرارات لها تأثير مباشر على أداء العمل من خلال مسؤولية المنوطة للموظف من خلال التحكم في زمام الأمور دون الرجوع إلى الرئيس المباشر. الإتصال هو عبارة عن شبكة تعمل إيصال المعلومات ما بين المصالح وأقسام الكلية لضمان ربح الوقت وتحقيق أداء الجيد،

كذلك اتقان العمل له أثر على الأداء حسب وجهة نظر بعض الموظفين على أنه اتقان العمل يعد قيمة أخلاقية ودينية والبعض الآخر يراه اثبات نفسك في مجال العمل. ولكن للتحفيز دور ودافع نحو تحقيق رغبات الموظفين من خلال بلوغ مناصب عليا في الإدارة عن طريق الترقية سواء كانت على أساس الشهادة أو الأقدمية في المنصب.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على العاملين بمؤسسات التعليم العالي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

أخي الموظف أختي الموظفة:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تعتبر أداة بحث صممت خصيصا لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة استكمالا

للحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على

العاملين بمؤسسات التعليم العالي جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان - وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة

التنظيمية على أداء العاملين بجامعة تلمسان كلية الآداب واللغات.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ورأيكم عامل مهم من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير ولكم فائق التقدير والإحترام.

1- السن:

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 من 51 فما فوق

2- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي التكوين المهني

3- الخبرة في المنصب:

من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 فما فوق

4- المهنة:

الوظيفة التي تمارسها.....

5- الصفة:

دائم متعاقد

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1- جماعة العمل

- هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم من خلال التعاون في العمل؟
 نعم لا
- هل عملك مع الفريق يشعرك بالرضا والانتماء؟
 نعم لا
- هل تحصل على التقدير واحترام من زملائك في العمل؟
 نعم لا
- إذا اتاحت لك فرصة اختيار فريق العمل فماذا تختار؟
- فريق يكون جديا في عمله
- فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة
- لا تهمني جماعة العمل

2- حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار

- تتم مراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات
 نعم لا
- أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا
 نعم لا
- هل هناك فرص متاحة لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟
 نعم لا
- هل تتمكن من اتخاذ قرار مناسب في وقت قياسي في حالة مواجهتك للمشكلة ما؟
 نعم لا

3- الالتزام واحترام قيمة الوقت

- هل يضايقكم احترام المواعيد والانضباط في الوقت؟
 نعم لا
- هل تحترمون مواعيد الدخول والخروج؟
 نعم لا
- هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية تحدد احترام الوقت والانضباط فيه؟
 نعم لا
- هل احترامك لمواعيد الدخول والخروج يرجع إلى أسباب؟
 دينية وأخلاقية أم هناك رقابة

4- الإتصالات

- هل التعليمات والإجراءات في العمل واضحة للموظفين؟ نعم لا
- هل يوجد نظام اتصال فعال يوفر المعلومة بشكل صحيح؟ نعم لا
- هل هناك علاقات اتصال مع ذوي الاختصاص في كليات الأخرى؟ نعم لا
- هل شبكة الاتصال الداخلية(الإنترنت) لها دور مهم في تحسين الأداء؟ نعم لا

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

- 5- هل تقوم الجامعة بدورات تدريبية وتكوينية للموظفين؟ نعم لا
- 6- الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين الأداء نعم لا
- 7- هل أنت على دراية تامة بكل المعلومات التي تتطلبها الوظيفة التي تؤديها؟ نعم لا
- 8- تتم الترقية في الجامعة عن طريق: مؤهلات الفرد الأقدمية
- 9- هل أن التوظيف في الجامعة يتم على أساس: الاختبار الشهادة
- 10- هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟ نعم لا
- 11- هل تقوم إدارة الجامعة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟ نعم لا
- 12- هل تقوم إدارة الجامعة بمعاينة الموظفين المقصرين في عملهم؟ نعم لا
- 13- ما هي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفون من خلال تحقيق انتاجية مرتفعة في العمل؟ تحفيز مادي ترقية إلى منصب أعلى

- 14- ماذا يعني لك اتقان العمل: عبادة واجب اثبات نفسك
- 15- هل تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية من أجل أداء مهامك الوظيفية؟
 نعم لا
- 16- هل تحتم إدارة الجامعة على تطوير ثقافتها لتتلاءم مع بيئة العمل؟
 نعم لا
- 17- هل تستخدم الجامعة الأهداف كمعيار لقياس فاعلية أداء العمل؟
 نعم لا
- 18- هل تقوم الجامعة بالمحافظة على الموظفين ذوي المواهب والمبدعين؟
 نعم لا
- 19- هل تعمل الجامعة على تشجيع السلوك الذي يلائم معتقداتها باستمرار؟
 نعم لا
- 20- هل تنظر الجامعة إلى الموظف كمورد هام له قيمة؟
 نعم لا
- 21- هل هناك توافق بين قيمك وقيم الجامعة التي تعمل فيها؟
 نعم لا
- 22- هل أنت راض عن الراتب المقدم لك؟
 نعم لا
- 23- هل يتناسب الراتب المقدم لك مع طبيعة عملك؟
 نعم لا

قائمة المراجع

❖ الكتب:

- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2009.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- كمال بو الشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016.
- لويس دوللو، ترجمة الدكتور عادل العوا، الثقافة الفردية وثقافة الجمهور، منشورات عويدات، بيروت-باريس، الطبعة 2، 1982.
- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2008.
- مصطفى محمود أبوبكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري-مكاتب استشارية-فنادق-منشآت سياحية-مستشفيات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الدار الجامعية، 2010.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

❖ أطروحات ورسائل جامعية:

- أحمد عارف ملح، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
- أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه الفلسفة ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel"»، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، فلسطين، 2008.
- إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في الأثير على الأداء، البنك الموريتاني للتجارة الدولية، BMCI"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010.
- بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013.
- حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، 2016.
- حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

- حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الادارية، مملكة البحرين، 2014.
- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.CA.B، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء، دراسة حالة جامعة الجزائر"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة الشلف، 2014.
- سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2006.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.
- صبحي المهدي حسين بشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي، 2017.
- عيساوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايبي بشار"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- علي بن فهد بن فهد الفعراشريف، "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2007.
- فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعة الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

- محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2016.
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسيحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسال ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- ❖ مجالات محكمة:
- بوحنيك هدى وبوعشة مبارك، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة"، مجلة دراسات الاقتصادية العدد رقم 02-2015.
- حليلو نبيل وبية حامدي، جامعة بسكرة، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة-)، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
- صبرينة محالفي وحسين بورعدة ، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجتمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد1، جامعة الأغواط، جوان 2017.
- صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، مجلة إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، الأردن، 2005.
- مروان محمد النسور، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2، 2012.

- مدثر حماد الشيخ التجاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية أطروحات الدكتوراه، أثر الدوافع على أداء العاملين دراسة تطبيقية، 2015.

- يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2012.

- المراجع باللغة الأجنبية:

- Dictionnaire Larousse de la langue française 2001.

❖ مواقع الأنترنت:

- <https://www.univ-tlemcen.dz/mars 2018>
- <https://www.univ-tlemcen.dz/fr /mars 2018>
- <https://faclettre.univ-tlemcen.dz/Mars 2018>

الفهرس

الإهداء	أ.....
التشكرات	ب.....
ملخص	ت.....
قائمة الجداول	ث.....
قائمة الأشكال	ح.....
المقدمة العامة	1.....
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية	(33-5)
تمهيد:	5.....
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	(18-5)
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية	(28-18)
المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين	(28-32).....
خاتمة الفصل	33.....
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	(55-33)
تمهيد	33.....
الدراسات العربية	(43-33)

(50-43)	الدراسات المحلية
(55-50)	المجلات المحكمة
56	خاتمة الفصل
(89-56)	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
56	تمهيد
(64-56)	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
(88-65)	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
89	خاتمة الفصل
(89-88)	الخاتمة العامة

الملاحق

المراجع