



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باتنة-1-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بملبنة نوميديا- قسنطينة-

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ الدكتور: مصطفى عوفي

إعداد الطالب: ناصر بن حمود

لجنة المناقشة				
الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحمد	بوذراع	أستاذ التعليم العالي	باتنة	رئيسا
مصطفى	عوفي	أستاذ التعليم العالي	باتنة	مشرفا و مقررا
كريم محمد	فريجة	أستاذ التعليم العالي	عنابة	عضوا
كمال	بلخيري	أستاذ محاضر أ	سطيف2	عضوا
وسيلة	بروقي	أستاذ محاضر أ	تبسة	عضوا
فطيمة	دريد	أستاذ محاضر أ	باتنة	عضوا

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد...

فإني أحمد الله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنت ببالغته لو غابت عني

رحمته بي وعنايته لي

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر الجزيل يتوجب بالخصوص للوالدين

الكريمين، الزوجة الفاضلة و إلى أستاذي المشرف

أ.د/مصطفى عوفي ، الذي تحلى معي بالكثير من الصبر طيلة المدة التي استغرقتها هذه الدراسة

كما أتوجه بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه، لقبولهم مناقشة هذا

العمل المتواضع

و لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.

ناصر بن حمود

المحتويات

- شكر وتقدير

- قائمة المخططات

- قائمة الجداول

- قائمة المحتويات

- المقدمة

**الباب الأول: الجانب النظري: الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية.**

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.**

1. الإشكالية ..... 1
2. أهداف الدراسة..... 4
3. أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع..... 5
4. الدراسات السابقة..... 6
5. فرضيات الدراسة..... 13

**الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.**

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية ..... 17
- 2- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية..... 19
- 3- تصنيف الثقافة التنظيمية..... 23
- 4- عناصر الثقافة التنظيمية..... 29

- 5- خصائص ثقافة المنظمة .....36
- 6- تكوين الثقافة التنظيمية.....37
- 7- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية.....39
- 8- وسائل نقل الثقافة التنظيمية.....41
- 9- تغيير الثقافة التنظيمية.....53
- 10- قياس الثقافة التنظيمية.....43
- 11- أبعاد الثقافة التنظيمية.....49

### الفصل الثالث : ماهية أداء الموارد البشرية.

أولاً : ماهية إدارة الموارد البشرية.

- 1- مفهوم الموارد البشرية.....52
- 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....53
- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....54
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية.....56

ثانياً : ماهية أداء الموارد البشرية.

- 1- مفهوم الأداء.....60
- 2- تقييم أداء الموارد البشرية.....61
- 3- أهمية تقييم أو قياس أداء الموارد البشرية.....63
- 4- عوامل تقييم أداء الموارد البشرية.....66
- 5- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....69
- 6- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.....79

- 7- أخطاء تقييم الأداء.....85
- 8- نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تقييم الأداء .....87
- 9- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية .....89
- 10- عوامل رفع أو خفض مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في أداء لدى الموارد البشرية..91

## الباب الثاني : الجانب الميداني.

تمهيد.

### الفصل الأول : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

- أولا : مجالات الدراسة .....95
- I. المجال المكاني.....96
- 1-1 بطاقة تاريخية و تقنية عن المؤسسة مجال الدراسة.....95
- 1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.....96
- II. المجال الزمني.....101
- III. المجال البشري.....102
- ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة.....103
- ثالثا/ أدوات جمع البيانات .....104
- 1- الوثائق والسجلات .....107
- 2- الاستبيان(الاستمارة).....108
- 3- المقابلة.....109

رابعاً/ عينة الدراسة.....110

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

### I. الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة.

1- متغير السن.....111

2- الجنس.....112

3- المستوى الدراسي.....113

4- الوضعية الاجتماعية.....114

5 - الأقدمية.....116

### II. سمات الثقافة التنظيمية في المنظمة موضوع البحث.....118

1. الثقافة التنظيمية لدى فئة الإطارات السامية.....120

2. الثقافة التنظيمية لدى فئة الإطارات.....133

3. الثقافة التنظيمية لدى فئة التحكيم.....146

4. الثقافة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.....159

5. الثقافة التنظيمية لدى مجتمع البحث عموماً.....173

خلاصة.....187

### III. أداء الموارد البشرية.

1. مستوى الأداء لدى فئة الإطارات السامية.....188

2. مستوى الأداء لدى فئة الإطارات.....195

3. مستوى الأداء لدى فئة التحكيم.....202

4. مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ.....211

5. مستوى الأداء لدى مجتمع البحث.....218

خلاصة.....230

#### IV. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

أ- تأثير الثقافات السائدة على مستوى الأداء.....231

ب- تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الأداء.....232

ج- تأثير الثقافة السائدة في مختلف أبعاد الأداء.....233

ثانيا : النتائج و التوصيات.

النتائج العامة.....236

التوصيات.....237

المراجع.....240

الملاحق.....250



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	يوضح الجدول	رقم الجدول
32	يبين العناصر الظاهرة من الثقافة التنظيمية	01
46	يبين أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية	02
71	يبين المقياس الرتبي البياني.	03
72	يبين طريقة القوائم في التقييم.	04
75	يبين مساوى و حسنات طرق التقييم التقليدية .	05
101	يبين توزيع أفراد المنظمة حسب الفئات.	06
107	يبين معامل الارتباط بيرسون بين معدل مختلف الثقافات ومعدل أبعادها المختلفة.	07
108	معامل الارتباط بيرسون بين معدل النتائج ومعدلات العبارات الدالة عليه .	08

108	معامل الارتباط بيرسون بين معدل جانب الشخصية ومعدلات العبارات الدالة عليه .	09
108	معامل الارتباط بيرسون بين معدل جانب السلوك ومعدلات العبارات الدالة عليه .	10
109	يبين عدد الأفراد المستجوبين حسب كل الفئات.	11
110	يبين عدد الأفراد المستجوبين حسب كل فئة بعد تحصيل الاستمارات.	12
111	يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن.	13
114	يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.	14
115	يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الدراسي.	15
116	يبين الوضعية الإجتماعية لأفراد عينة البحث.	16
117	يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية.	17
120	يبين الخصائص المهيمنة في المنظمة لدى فئة الإطارات السامية.	18
122	ترتيب عبارة البعد الأول حسب متوسطاتها الحسابية لدى فئة الإطارات السامية.	19
123	يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة الإطارات السامية.	20
124	يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب متوسطاتها الحسابية.	21
125	يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة الإطارات السامية.	22
126	يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب متوسطاتها الحسابية.	23
127	يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات السامية.	24
128	ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي حول المتوسط الحسابي.	25
128	يبين بعد التركيز الاستراتيجي لدى فئة الإطارات السامية.	26
129	ترتيب عبارات بعد التركيز الاستراتيجي حول المتوسط الحسابي.	27
131	يبين بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات السامية.	28

132	يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح حسب المتوسط الحسابي.	29
133	يوضح الثقافة السائدة لدى فئة الإطارات السامية .	30
134	يبين بعد الخصائص التنظيمية لدى فئة الإطارات.	31
135	يوضح ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة الإطارات.	32
136	يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة الإطارات.	33
137	يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي.	34
138	يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة الإطارات.	35
139	يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب متوسطاتها الحسابية.	36
139	يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات.	37
140	يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات.	38
141	يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة الإطارات.	39
142	يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة الإطارات.	40
143	يبين بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات.	41
144	يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات.	42
145	يبين الثقافة التنظيمية السائدة لدى فئة الإطارات.	43
146	يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التحكيم.	44
147	يوضح ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة حسب المتوسط الحسابي.	45
148	يبين بعد قيادة التنظيمية لدى فئة التحكيم.	46
146	يوضح ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي.	47
147	يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التحكيم.	48

148	يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي.	49
152	يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التحكم.	50
153	يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي حسب المتوسط الحسابي.	51
154	يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة التحكم.	52
155	يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي حسب المتوسط الحسابي.	53
156	يبين بعد معايير النجاح لدى فئة التحكم.	54
158	يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة التحكم.	55
159	يبين الثقافة السائدة لدى فئة التحكم	56
160	يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.	57
160	يبين ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.	58
162	يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.	59
163	يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.	60
164	يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التنفيذ.	61
165	يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التنفيذ.	62
166	يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التنفيذ.	63
167	يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التنفيذ.	64
168	يبين بعد التركيز الاستراتيجي لدى فئة التنفيذ.	65
169	يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة التنفيذ.	66
170	يبين بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ.	67

171	يوضح ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ.	68
171	يبين ترتيب الثقافات السائدة لدى فئة التنفيذ.	69
173	يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع البحث.	70
175	يبين ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع البحث.	71
176	يبين بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث.	72
177	يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث.	73
178	يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى مجتمع البحث.	74
179	يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع البحث.	75
180	يبين بعد التماسك التنظيمي لدى مجتمع البحث.	76
181	يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى أفراد مجتمع البحث.	77
182	يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى مجتمع البحث.	78
173	يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.	79
184	يبين بعد معايير النجاح لدى مجتمع البحث.	80
185	يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى مجتمع البحث.	81
186	يبين الثقافة السائدة في المنظمة.	82
188	يبين بعد النتائج في مستوى أداء الإطارات السامية.	83
190	يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء الإطارات السامية.	84
192	يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء الإطارات السامية.	85
194	يبين الأداء العام للإطارات السامية.	86

195	يبين بعد النتائج في مستوى أداء الإطارات .	87
197	يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء الإطارات .	88
199	يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء الإطارات .	89
199	يبين المستوى العام لأداء فئة الإطارات.	90
203	يبين بعد النتائج في مستوى أداء فئة التحكيم .	91
205	يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء فئة التحكيم .	92
208	يبين بعد الجوانب السلوكية في مستوى أداء فئة التحكيم .	93
210	يبين مستوى الأداء لدى فئة التحكيم.	94
211	يبين بعد النتائج في مستوى أداء فئة التنفيذ .	95
213	يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء فئة التنفيذ .	96
216	يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء فئة التنفيذ .	97
218	يبين مستوى الأداء لدى فئة التحكيم.	98
219	يبين بعد النتائج لدى أفراد مجتمع البحث .	99
221	يبين بعد الجوانب الشخصية لدى أفراد مجتمع البحث .	100
223	يبين بعد جوانب السلوك لدى أفراد مجتمع البحث .	101
226	يبين مستوى الأداء لدى أفراد عينة البحث.	102
229	يقارن بين أداء الفئات و المستوى العام.	103
231	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء	104
232	معامل ارتباط سيبرمان بين أبعاد الثقافة السائدة و مستوى الأداء.	105

234	معامل ارتباط سيبرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة (السوق) وأبعاد الأداء.	106
-----	---	-----

### قائمة المخططات

رقم الصفحة	المخطط يوضح :	رقم المخطط
72	يبين المقياس الرتبي البياني	01
79	يبين مراحل تقييم الأداء.	02
83	يبين اتجاهات التقييم بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية.	03
100	يبين الهيكل التنظيمي لمدينة نوميديا	04

## مقدمة

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، ولقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة، حيث تساعد الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق إنتاجية اقتصادية أعلى فالثقافة التنظيمية تؤثر في العمل الإداري وتزيد من كفاءته، كما تعطي العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، ما يبرر تفوق ونجاح المنظمات التي عملت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية بصورة أكبر من تلك التي ركزت على الأهداف المادية والمالية.

فالمنظمة إذا هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء الموارد البشرية داخلها ومن ثم يتحدد فشل أو نجاح أي منها، ما يؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، ما يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، فهي تدعم ثقافة التكامل والتناسق بين أفرادها



كما تعمل على تقوية ولائهم وإحداث اتفاق بين ثقافتهم وقيمهم وأهداف المنظمة ما يشكل دافعا للطاقات والقدرات نحو إنجاز الأفضل والأكمل.

وإذ كانت الثقافة التنظيمية سببا في نجاح عديد المنظمات فإنها كذلك سببا في فشل أخرى اتسمت بالممارسات السلبية التي تحكمها قيم ومعتقدات بالية تدفع إلى التخريب والأنانية أكثر ما تعمل على البناء وتحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي فالمنظمة عادة ما تقع تحت تأثير الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع والتي تحدد أساليب العمل داخلها وتتحكم في سلوك أفرادها وممارساتهم وتحدد مستويات أدائهم.

من هنا تبرز لنا مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

وبغيت تحقيق النتائج المراد الوصول إليها في هذه الدراسة سعى الباحث إلى اختيار ما يتناسب مع الموضوع من منهج و أدوات ، فأتبع المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة و ذلك قصد جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة و تصنيفها و ترتيبها و من ثم التعليق عليها، كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري و معامل الارتباط بيرسون، سبيرمان وألفا كرونباخ، مستعينا في ذلك بتطبيقات نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تأكيد سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية و تأثيرها على مستويات أداءهم إيجابيا و بصورة قوية.

**الباب الأول :الجانب النظري:الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية.**

**الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.**

**1- الإشكالية .**

**2- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.**

**3- أهداف الدراسة.**

**4- الدراسات السابقة.**

**5- فرضيات الدراسة.**

## الباب الأول :الجانب النظري:الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء الموارد البشرية

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي موضوع الدراسة.

#### 1 - الإشكالية .

إن الطابع التنافسي للاقتصاديات الحديثة يفرض على منظمات الأعمال سعياً متواصلاً نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية لأجل تحقيق أهدافها، فالمنظمات المتميزة تعمل على رفع كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية بإتباع أساليب وطرق الإدارة الحديثة.

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، ولقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة حيث تساعد الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق إنتاجية اقتصادية أعلى.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أداءهم وإنتاجيتهم.<sup>(1)</sup>

فالثقافة التنظيمية تؤثر في العمل الإداري وتزيد من كفاءته كما تعطي العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء ما يبرر تفوق ونجاح

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص131.

المنظمات التي عملت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية بصورة أكبر من تلك التي ركزت على الأهداف المادية والمالية.

فالتربط وثيق والتأثير قوي بين الثقافة التنظيمية وكفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية،<sup>(1)</sup> حيث أكدت الدراسات المختلفة أن الدول التي استطاعت أن تؤسس لثقافة مؤسسية إبداعية هي التي استطاعت أن تحقق نمودجا تسييرا متميزا، أما الدول التي اتخذت مسلكيات غير دقيقة وغير منهجية فهي التي شاعت فيها ظواهر سلبية انعكست في ما بعد على هذه المؤسسات.<sup>(1)</sup>

كما تشير دراسات أخرى إلى أن القوى البشرية وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة بدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية<sup>(2)</sup>.

هذا ويجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية وبخاصة في مجال علم الإنسان على

أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته<sup>(3)</sup>.

فالمؤسسات متميزة الأداء تملك ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم

وإدراكهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، ما يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ، فهي تدعم ثقافة التكامل

---

(1) عامر الكبيسي: الفساد الإداري، المجلة العربية الإدارية، مج 20، ع1، يونيو 2000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص120.

(2) محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005م، ص13.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، 2003، ص327. والتناسق بين أفرادها كي تعمل على تقوية ولائهم وإحداث اتفاق بين ثقافتهم وقيمهم وأهداف

المنظمة ما يشكل دافعا للطاقت والقدرات نحو إنجاز الأفضل والأكمل.

وإذ كانت الثقافة التنظيمية سببا في نجاح عديد المنظمات فإنها كذلك سببا في فشل أخرى اتسمت

بالممارسات السلبية التي تحكمها قيم ومعتقدات بالية تدفع إلى التخريب والأنانية أكثر ما تعمل على البناء

وتحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي فالمنظمة عادة ما تقع تحت تأثير الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة

في المجتمع والتي تحدد أساليب العمل داخلها وتتحكم في سلوك أفرادها وممارساتهم وتحدد مستويات

أدائهم.

فالمنظمة إذا هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء الموارد البشرية

داخلها ومن ثم يتحدد فشل أو نجاح أي منها.

وعلى اعتبار أن المنظمات الجزائرية ليست بالبعيدة عن كل هذه المتغيرات وملاحظة الباحث من

خلال تجربته العملية بإحدى المنظمات المتعددة الجنسيات وجود فوارق وتفاوتات عديدة بين العمالة

المحلية الجزائرية والأجنبية-يابانية، ماليزية، أوروبية، وهندية- من حيث الالتزام، الأداء، احترام الوقت،

الولاء، الفعالية الإنتاجية والممارسات الإدارية ، فالثقافة اليابانية تعرف مستويات عالية من الأداء ،

احترام الوقت ، احترام من هو أعلى مستوى وارتفاع في معدلات الولاء لدرجة جعلت الباحث يعتقد أن أفراد التنظيم من عائلة واحدة والكل مساهم في رأس مال التنظيم ، أما الثقافات الأخرى فتعرف مستويات عالية من الأداء ولو بدرجات متفاوتة على غرار العمالة الماليزية و الهندية و الأوروبية ، ليتدنى المستوى إلى درجة تقارب الصفر في بعض الحالات مع انتشار مظاهر سلبية كاللامبالاة ، عدم احترام أوقات العمل ، ضعف الولاء وغياب الإبداع والاكتفاء بأداء المهام بقليل من الفاعلية خصوصا لدى العمالة المحلية الجزائرية رغم وجود حوافز مادية معتبرة ، لتتشابه قليلا مستويات الأداء وسلوك العمالة الفيتنامية مع حالة العمالة الجزائرية .

ما جعل الباحث يتساءل عن سر الترابط بين أداء الموارد البشرية و مختلف الثقافات ، حيث يعتبر الفرد الياباني العمل مقدسا تفوق قيمته كل شيء حتى أفراد الأسرة ، ليحافظ الأوروبي على شيء من التوازن بين الحياة الإجتماعية و العملية على غرار العمالة الماليزية التي نجد فيها كذلك شيء من التوازن ، أما فيما يخص الثقافة الجزائرية فيسودها العديد من الأمراض و القيم السلبية وتدني في مستويات الأداء .

من هنا تبرز لنا مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

ما خلص بالباحث إلى طرح مشكلة البحث في جملتين سؤاليتين رئيسية هي كالآتي.

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟

### الأسئلة الفرعية.

1- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟

2- ما هي أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟

3- ما هي مستويات الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية ؟

4- ما علاقة الثقافة السائدة بأداء الموارد البشرية وما مدى مساهمتها في رفع مستويات الأداء أو

خفضها ؟

## 2- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية:

أ- الميول الشخصي للموضوع وملاحظة الباحث أثناء تجربته العملية بإحدى الشركات متعددة الجنسيات، وجود تفاوت في أداء الموارد البشرية اختلف باختلاف الثقافات الموجودة بالمنظمة بين المحلية، اليابانية، الماليزية، الأوروبية والهندية.

ب - تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر في الأداء والإنتاجية.

ج- إن فهم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، هو أساس لفهم سلوك الأفراد وإدارتهم ومن ثم توجيههم لما يخدم الأهداف العامة وتجاوز الضغوط الداخلية والخارجية التي تعترضها.

د- يسمح البحث بالتعرف على مراحل تشخيص الثقافة التنظيمية ومن ثم إفادة المنظمة الساعية إلى التغيير الفعال.

هـ- إن تفشي الممارسات والسلوكيات السلبية داخل المنظمة الجزائرية هو نتاج الثقافة والقيم التي يحملها أفرادها ، ما يجعل دراسة الموضوع ضرورة تسمح باكتشاف العيوب ومعالجتها.

و- إن المنافسة الشرسة التي بدأت تعيشها المنظمات الجزائرية في ظل الإنفتاح الاقتصادي تجعل من الثقافة التنظيمية القوية ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية

## 3- أهداف البحث.

4- تهدف هذه الدراسة وتسعى إلى ما يلي :

5- - تحديد أهم خصائص وميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائر على اعتبار أننا مجتمع مسلم

يجب أن يتمتع بثقافة إيجابية تعكس حب العمل وروح الجماعة.

6- معرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما.

7- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية.

8- تقديم توضيحات واقتراحات قد تؤدي أو تسهم في القضاء على الممارسات السلبية وتدعم وجود ثقافة تنظيمية قوية تعمل على دعم القدرات التنافسية للمنظمات الجزائرية.

## 9- الدراسات السابقة.

أ- دراسة إلياس سالم.

وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) وذلك سنة 2006، المذكرة بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة.

حاول الباحث سالم من خلالها الإجابة على سؤال رئيسي هو: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟ وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين أربع خصائص للثقافة التنظيمية (الالتزام والعمل الجاد، جماعية العمل، احترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات) وأداء الموارد البشرية، معتمدا على المنهج الوصفي في دراسته ومستخدماً لأداة الاستمارة، المقابلة والملاحظة في عملية جمع المعلومات و البيانات.

توصل إلى جملة من النتائج كان أهمها مايلي :

- تأثير ثقافة العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية، فجماعية العمل تزيد من الرضا الوظيفي وتنمي روح الفريق والإحساس بالولاء لدى العمال داخل المنظمة ما يجعلهم يحققون مستويات



عالية من الأداء.

- تبحث المنظمة عن التميز في الأداء إلا أنها لا توفر الشروط اللازمة لذلك فهي تعاني من المركزية المفرطة وقلة استقلالية العاملين والاهتمام بهم وتنمية قدراتهم.
  - تعلق المنظمة كل الأبواب أمام الإبداع وابتكار طرق عمل جديدة ما يفوت عليها الاستفادة من خبرات وكفاءات مواردها البشرية ويحرمها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء وتحصيل مركز تنافسي قوي.
  - يؤثر احترام الوقت تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية، فأفراد التنظيم يتمتعون بهذه الثقافة الإيجابية ويزيد تمسكهم بهذه الثقافة التزام المسؤولين واحترامهم للوقت، ما شكل لهم قدوة في العمل والالتزام وأداء الأعمال.
  - لا يساهم أفراد المنظمة في تسيير مؤسستهم سواء من خلال إشراك النقابة في مجلس الإدارة أو عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال)، ما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وقلة احترام القرارات المتخذة من قبل إدارة التنظيم.
- حاول إذا سالم معرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات دراسته من خلال البحث عن مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية الأربعة لدى أفراد التنظيم وسؤالهم عن مدى تأثير هذه الخصائص في مستويات أداءهم ما يعني إغفاله لمتغير الأداء، أي أنه لم يحاول معرفة مستوى الأداء داخل التنظيم بصفة مستقلة واكتفى بسؤال أفراد العينة عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، ما يعرض نتائج البحث إلى الجزئية لبعدها عن إدراك المستوى الحقيقي للأداء بكل جوانبه ، لكن رغم هذا فإن هذه الدراسة تمدنا بصورة مبدئية عن حالة بعض عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات الجزائرية وتمكننا من إدراك بعض الجوانب الأساسية في الدراسة النظرية للموضوع.

ب- دراسة وهيبه عيساوي

هي بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية

ترابي بوجمعة ببشار- وهي عبارة عن رسالة ماجستير ضمن تخصص حوكمت المؤسسات من جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان-الجزائر- سنة 2011م.

حاولت وهيبة في دراستها الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتمثل في: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟ وذلك من خلال محاولة معرفة درجة الرضا الوظيفي للأفراد وكيفية تأثير مختلف جوانب الثقافة التنظيمية (السلوكية، المعنوية، المادية) فيه، وقد اكتفت بدراسة تأثير القيم فيما يخص الجانب المعنوي، العادات والتقاليد فيما يخص الجانب السلوكي والبيئة المادية فيما يخص الجانب المادي.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعمال بلغ الجانب المادي فيها أكبر معامل ارتباط يليه الجانب المعنوي وأخيرا الجانب السلوكي.

وقد اعتمدت في الوصول إلى هذه النتائج على المنهج الوصفي واستعمال الأساليب الإحصائية في معالجة وتحليل البيانات ، معتمدة في جمعها على الملاحظة والاستبيان.

تلقتي دراسة وهيبة مع دراستنا هذه في شقها الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية، ما أفادنا في محاولة الإحاطة والإلمام بالجانب النظري للثقافة التنظيمية، إلا أنها حاولت قياسها من خلال قياس بعض جوانبها السلوكية، المعنوية والمادية ما يجعل النتائج المحصلة عليها جزئية وغير كاملة.

ج- دراسة سامية معاوي.

بعنوان الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكة – عبارة عن مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة (الجزائر) و ذلك لسنة 2008، كان التساؤل الرئيسي للدراسة يتمحور حول: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم و تحديد العلاقات الاجتماعية للعمل بالمؤسسة الجزائرية، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة مستعملة أدوات المقابلة، الملاحظة ، السجلات و القياس السوسيومترى، حيث كشفت النتائج عن وجود

مساهمات كبيرة للقيم التنظيمية المدروسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، معايير الجودة، احترام الوقت)

د - دراسة كمال بوقره بعنوان: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية هي رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل مقدمة سنة 2008 بكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة الحاج لخضر -باتنة- الجزائر.

حاول الباحث كمال الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والذي مفاده إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية؟، حيث حاول ربط المسألة الثقافية بجملة من المشكلات التنظيمية أو بمعنى آخر أراد البحث عن العوامل الثقافية التي تقف وراء جملة من المشكلات التنظيمية على غرار التخلف والتغيب عن العمل، ارتفاع مستوى حوادث العمل والأمراض المهنية، صراعات العمل، ضعف الرضا المهني ودوران العمل.

تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الملاحظة المقابلة والاستبيان، حيث توصل إلى نتيجة مفادها أن القيم الثقافية لدى العمال هي السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية كما توصلت الدراسة إلى تحديد جملة الخصائص التي يتميز بها النمط الثقافي السائد في المؤسسة، ومن ثم تعطينا هذه الدراسة جملة من الخصائص الثقافية التي يتحلّى بها العامل الجزائري وتؤكد على طرحنا لمشكلة البحث والتي تحاول الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

ه- دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة.

وهي عبارة عن ماجستير إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين سنة 2008، الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين- .

حاول الباحث عكاشة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel

وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

أظهرت نتائج دراسته وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، كما أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والاتجاهات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي، ودلت على حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية.

و - دراسة زياد سعيد خليفة .

وهي بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية- من جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية المملكة العربية السعودية 2008م.

حاول الباحث خليفة الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتمثل في : ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم؟، مستعملاً المنهج الوصفي التحليل وأداة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات.

قام الباحث بالتعقيب على نتائج الدراسة الإحصائية حسب كل محور إلا أنه أغفل النتيجة العامة للبحث والتي تكون بمثابة المحصلة الرئيسية لكل النتائج .

حاول الباحث التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لدعم التأثير الإيجابي واجتناب التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء على عكس الدراسات الأخرى التي ركزت على التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء دون الخوض في الدعائم المساندة لهذا التأثير.

- التعقيب على الدراسات.

تمتد الفترة الزمنية لهذه الدراسات ما بين سنة 2006م و 2011م بمعنى أنها حديثة جدا، وذلك يرجع لحدثة موضوع الثقافة التنظيمية الذي بدأ في الظهور سنوات التسعينات من القرن الماضي، كما أنها شملت القطاعين الخاص والعام، اقتصادي إنتاجي وخدمي، حيث اعتمد كل باحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، ما يعني اعتماد كل الدراسات السابقة المدخل الكمي في قياس الثقافة التنظيمية والذي بدوره يعتمد على الاستبيان كما سنبين لاحقا ، ما أدى بنا لنهج نفس الاتجاه في تبني المدخل الكمي في قياسنا للثقافة التنظيمية والاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة سواءا تعلق الأمر بالثقافة التنظيمية أو بمستوى أداء الموارد البشرية ، كما أفادتنا هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري والإحاطة بالموضوع والإلمام بمختلف جوانبه مع تفادي كل ضعف وإكمال كل نقص رآه الباحث.

#### - توظيف الدراسات السابقة.

تتفق دراسة كل من الباحثين إلياس سالم ، أسعد محمد أحمد عكاشة و زياد خليفة مع دراستنا من حيث المتغيرات ، حيث يبحث كل منهم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية، لتتفق دراسة الباحثين وهيبة عيساوي و سامية معاوي مع بحثنا هذا في متغير الثقافة التنظيمية و تختلف معها في المتغير الثاني إذ اهتمت عيساوي بالرضا الوظيفي و معاوي بالعلاقات الاجتماعية، أما الباحث كمال بوقرة فدراسته تعلقت بالمسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية، و بالتالي نجد توافقا بين دراستنا هذه و الدراسات السابقة من حيث المتغيرات مع اختلاف طفيف في المتغير الثاني في الدراستين الأخيرتين و عمومية المتغير الأول في دراسة كمال بوقرة بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية و التي من بينها ضعف الأداء، أما فيما يخص التساؤلات الرئيسية فتتقارب إلى حد بعيد في دراسة إلياس سالم، أسعد عكاشة و زياد خليفة مع السؤال الرئيسي لدراستنا هذه ، و لكن نجد اختلافا من حيث التساؤلات الفرعية و المشكلة في محصلتها للسؤال الرئيسي، فبينما تساءل سالم عن تأثير قيم الالتزام و العمل الجاد، جماعية العمل ، احترام الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات في

مستويات أداء الموارد البشرية، شكل البحث عن علاقة القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات و الإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الأنظمة و القوانين، المعايير و المقاييس التوقعات التنظيمية و الصفات الشخصية بمستوى الأداء الوظيفي جملة التساؤلات الفرعية لدى أحمد عكاشة ، في حين شكل البحث عن جملة خصائص الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء و العلاقة بينهما العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على الأداء و المعوقات التي تحد من هذا التأثير الأسئلة الفرعية المشكلة للسؤال المحوري أو الرئيسي عند زياد خليفة.

أما وهيبة عيساوي فبحثت عن تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي من خلال البحث عن أثر كل من الجانب السلوكي المعنوي و المادي في الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و من الأكثر تأثيرا . في حين شكل البحث عن مساهمة كل من الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، معايير الجودة و نشر ثقافة احترام الوقت في دعم أو خفض مستوى الانسجام بين العمال، روح الانتماء، الأداء والتحكم في منظومة العمل جملة الأسئلة الفرعية المشكلة للسؤال الرئيسي المتمثل في كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم و تحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

أما كمال بوقرة فقد سعى للإجابة على جملة من الأسئلة تبحث بدورها عن العوامل الثقافية التي تقف وراء المشكلات التنظيمية المتمثلة في التخلف و التغيب، ارتفاع نسبة حوادث العمل، الصراعات التنظيمية، ضعف الرضا المهني و دوران العمل، باحثا في القيم الثقافية التي يحملها العامل و علاقاتها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة و عن مدى تأثير هذه العلاقة في زيادة المشكلات التنظيمية المذكورة.

و بالتالي نلتقي في دراستنا هذه مع معظم الدراسات السابقة في سعينا نحو معرفة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة و مستويات الأداء لدى مواردها البشرية و محاولة تحديد أثر المتغير الأول (الثقافة التنظيمية) على المتغير الثاني (أداء الموارد البشرية) ، إلا أننا اتبعنا مقياس OCAI للباحثين كوين Quinn و كامرون Cameron سنة 1999 لقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد

الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي و معايير النجاح.

و بالتالي تتفق جل الدراسات في تحديد مؤشرات قياس الأداء و تختلف في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يحصرها البعض في بعض القيم التنظيمية كالإياس سالم و سامية معاوي و يذهب البعض الآخر نحو عناصر الثقافة كدراسة عكاشة ، ما يجعل الأمر واسعاً و غير قابل للحصر، إلا أننا سنحاول تفادي ذلك باستعمال الأداة السابقة الذكر كونها أثبتت نجاعة في تعقب خصائص الثقافة التنظيمية في عدد كبير من المنظمات و في ثقافات مختلفة.

أما عن النتائج فقد أكدت معظم الدراسات تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية سواء بالإيجاب إن كانت قوية أو سلباً إن كانت ضعيفة ، وهو ما سنحاول معرفته و الوصول إليه في حالة المنظمة الجزائرية .

## 10- فرض الدراسة.

تعد الفرضية إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث و يخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية ، ولفرض علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل(1).

وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الوارد البشرية؟

---

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص145.

**الفرضية الرئيسية.**

تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية وتؤثر في أداء الموارد البشرية سلباً.

في حين شكلت الأسئلة الفرعية التالية وفرضياتها سؤال المشكلة الرئيسي و فرضياته :

#### السؤال الأول.

ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية؟

#### الفرضية الأولى.

تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية.

#### السؤال الثاني.

ما هي أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية؟

#### الفرضية الثانية.

تتسم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية بالضعف ، الرسمية والمحافظة على الإجراءات القانونية.

#### السؤال الثالث.

ما هي مستويات الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة ؟

#### الفرضية الثالثة.

تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.

#### السؤال الرابع.



ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بأداء الموارد البشرية وما مدى مساهمتها في رفع مستويات الأداء أو خفضها؟

**الفرضية الرابعة.**

ترتبط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية.

**الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية .**

**1 - مفهوم الثقافة التنظيمية.**

- 2 - أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.
- 3 - تصنيف الثقافة التنظيمية.
- 4 - عناصر الثقافة التنظيمية.
- 5 - خصائص ثقافة المنظمة .
- 6 - تكوين الثقافة التنظيمية.
- 7 - وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- 8 - وسائل نقل الثقافة التنظيمية.
- 9 - تغيير الثقافة التنظيمية.
- 10- قياس الثقافة التنظيمية.
- 11 \_ أبعاد الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني :ماهية الثقافة التنظيمية.

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعتبر فترة الثمانينيات المرحلة الأساسية في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية،" حيث ظهر مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل إدارة المعرفة سنة 1970 على لسان David Stanley في كتابه الموسوم بـ «Organizational and culture Perspectives comparative management» ثم عاود نفس الباحث نشر مقال سنوات الثمانينيات في المجلة الاقتصادية «Business week» يقارن فيه بين عمل (05) خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل منها ليتم بعد ذلك إصدار كتاب «Coporate Culture» للباحثين Terrence Deal و Ilan Kennedy والذي ساهم بشكل كبير في تحديد معالم وقواعد أساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية". (1)

في حين يرجع البعض الآخر ظهور نظرية الثقافة التنظيمية إلى بداية الثمانينيات الميلادية والتي مفادها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة القيم، و الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية.

غير أن المدقق والباحث في تعريفات الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة يجدها تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين فيها حيث يركز معظمهم على مكونات أو مضمون المفهوم ليتجه آخرون إلى تأثير تلك المكونات على سلوك العاملين أو محاولة تعريفها بتحديد وظائفها داخل المنظمة .

---

(1) زين الدين بروش، لحسن لهدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007 ، ص9.

فقد عرفها Gibson وزملاءه بأنها " شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة فتقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد." (1)

في حين عرفها Kurt Lewin بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير يشترك بها أفراد المنظمة". (2)

ويقول Wellen أن الثقافة التنظيمية "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". (3)

ويحددها Kossen بأنها "مجموعة القيم التي يحملها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". (4)

في حين يعرفها الكبيسي بأنها " مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك الأفراد". (5)

و يراها القريوتي "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (6)

---

(1),(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، 2003م، ص327.

(3),(4),(5) محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ، ص 311 .

(6) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص11.

ويعرفها شعبان السبيسي " بكونها تمثل إدراك و إحساس الأفراد لمعاني تنظيمية مشتركة بينهم". (1)

وحددها جمال الدين المرسي في كونها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات". (2)

إذا في ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات و التوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة و التي تمثل إطارا يوجه سلوكهم أثناء العمل وفي علاقتهم ببعضهم البعض وبالأخرين خارج المنظمة.

## 2- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.

ترجع مختلف أدبيات الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات إلى أهمية ما تقدمه من وظائف وأدوار داخل المنظمة، " فهي تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، كما تسهم في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، وبالتالي تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة." (3)

---

(1) شعبان علي حسين السيسي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009م، ص425.

(2) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص13.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص13.

في حين يرى الباحثان عمر عزاوي ومحمد عجيلة أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الأغراض أو الأدوار التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي: (1)

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة كتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها .
- و يرجع جمال الدين مرسي أهمية وجود ثقافة للمنظمة إلى كونها تساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:(2)
- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك

(1) عمر عزوي، محمد عجيل: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006 جامعة الجزائر، ص61.

(2) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص18,19.

- التعرف على الأولوية الإدارية.

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.

- توفير معايير لما يجب قوله أو فعله من طرف العاملين.

- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

ومنه نستنتج أن الثقافة التنظيمية تستمد أهميتها من خلال ما تقدمه من أدوار هامة في المنظمة تؤثر بها على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم الواجب أن يسلكوها داخل المنظمة قصد تحقيق الأهداف.

فحسب Schein تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمنظمة (1)

**الأول دور خارجي:** تلعب فيه الثقافة التنظيمية دورا مهما في رسم وتعيين حدود المنظمة إذ تعد أحد

عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز و اكتساب ميزة تنافسية.

**الثاني دور داخلي:** تكون الثقافة التنظيمية فيه بمثابة الصمغ أو الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة

بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

---

(1) زين الدين بروش، لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص59.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية حسب السيسي من خلال جملة وظائف هي: (1)

أ- الثقافة التنظيمية تزيد التماسك والتماثل السلوكي للأفراد داخل المنظمة وبالتالي يمكن أن تحل محل

الجوانب الرسمية فاللوائح التنظيمية والثقافة التنظيمية يعملان لتحقيق هدف واحد وهو الالتزام

والتماثل التنظيمي والسلوكي للأفراد وبالتالي كلما قويت الثقافة التنظيمية انخفض الاهتمام باللوائح

والرسميات داخل المنظمة وبالتالي فأثر الثقافة على الابتكار أقوى من أثر اللوائح التنظيمية.

ب- تميز الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى.

ج- تمنح الموظفين شعورا بالهوية.

د- تسهل التزام الشخص بشيء أكبر من مصلحته الشخصية.

هـ- تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة.

و- تسهل الالتزام للجماعة بدلا من اهتمام الفرد بذاته.

ز- تؤثر على معايير فاعلية السلوك التنظيمي (أداء/رضا).

ح- تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب

والغير مرغوب.

ط- الثقافة القوية تساعد على التنظيم، ففي المنظمات الفعالة تعرف اليد اليمنى ما تفعله اليد اليسرى فالقيم

والافتراضات الخاصة بالثقافات القوية قد تسهل هذا الاتصال.

---

(1) شعبان علي حسين السيسى: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 430,431.

ي- تساعد الثقافة القوية في حل النزاعات التنظيمية، فالمشاركة في القيم تساعد في حل ذلك فمثلا في

أي منظمة بها قيم عامة تدور حول الخدمة الممتازة للعميل فمن الممكن أن يختلف المديرين في كيفية

التعامل مع مشكلة معينة للعميل ومع ذلك تبقى القيمة العامة في إيجاد حل لنزاع عام» لندع أقرب

شخص للعميل يتخذ القرار الأخير».



ك- النجاح المالي، فهناك الكثير من الدراسات التي أكدت على أهمية الثقافة القوية في زيادة مستوى الأداء الذي ينعكس بدوره على الجوانب المالية.

ل- تساعد الثقافة التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي.

وبالتالي نخلص إلى كون الثقافة التنظيمية تستمد أهميتها من خلال ما تقدمه من أدوار في توجيه و إرشاد العاملين نحو السلوكيات الواجب إتباعها وتلك التي يجب تجنبها، وذلك لبلوغ الأهداف وتحقيقها على مستوى الفرد و المنظمة معا .

كما أنها تمنح المنظمة شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات وتزيد من قدراتها التنافسية خصوصا إذا كانت تدعم سلوكيات إيجابية كالإبداع ، التفاني في العمل ، خدمة العميل ،الأداء العالي القابلية للتغير و التأقلم ، فالثقافة التنظيمية إذا تكاد تكون إطارا فكريا يوجه المنظمة بكامل أفرادها نحو إنجاز المهام بطريقة تضمن الوصول للأهداف وتحقيق الغايات .

### 3- تصنيف الثقافة التنظيمية.

قدم الباحثون العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية اختلفت حسب وجهة نظر كل باحث ، فقد ميز البعض ثقافة المنظمة حسب مستوى القوة حيث يمكن التفرقة بين الثقافات القوية والثقافات الضعيفة فالثقافات القوية: تتميز بانتشار القيم الرئيسية للمنظمة بين غالبية أفرادها كما تؤثر على سلوكياتهم وترفع من مستويات الالتزام لديهم، وتزيد من التماسك بينهم والولاء لمنظمتهم مع انخفاض في معدل دوران العمل وارتفاع الإنتاجية على غرار ما تعرفه المؤسسات الناجحة IBM ، Sony و Microsoft.....الخ.

أما الثقافات الضعيفة فتتميز بتعدد الثقافات الفرعية وتباينها ما يقود إلى صراعات تنظيمية تؤثر سلباً على الفعالية والأداء داخل المنظمة، " وهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحضي بالثقة والقبول الواسع لديهم ، وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق إجراءات رديئة من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة والاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة." (1)

في حين يميز البعض الآخر بين نوعين من الثقافة التنظيمية حسب مستوى كل منها:

## 1- الثقافة السائدة: هي عبارة عن شخصية وهوية المنظمة فهي القيم السائدة لدى غالبية أفراد

التنظيم والتي تؤثر وتوجه سلوكهم.

## 2- الثقافة الفرعية:

هي ثقافة جزئية بمعنى أنها تنشأ داخل جزء من المنظمة سواء كان قسم، إدارة أو وحدة، تحتوي على كل من القيم السائدة للمنظمة والقيم الخاصة بأفراد الفريق أو المجموعة الجزئية.

---

(1) نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، المجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2 الجزائر، العدد 15، 2014، ص 5,4.

و يقدم كامرون وكوين Cameron and Quinn تصنيفاً آخر يضم أربعة أنواع من الثقافة

التنظيمية هي: (1)

## أ- الثقافة القبلية Clan culture.

تمتاز ثقافة القبيلة بالارسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، يسودها

التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط

المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق. وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

### ب- ثقافة الإبداع innovative culture.

أما ثقافة الإبداع فتمتاز بالارسمية واللامركزية أيضا، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل في سرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، أما النمط القيادي السائد فيها هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، كما أن النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الإبداعية، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام، التجريب والإبداع مثل الصمغ

---

(1) عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 12 ، العدد 4 ، 2010م، ص 46,47.

الذي يربط الأفراد العاملين معا.

### ج- ثقافة السوق Market culture.

تتوجه ثقافة السوق نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس ، فهي تتنابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وتركز على خارج المنظمة ، فهي رسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، كما تعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية ، في حين تركزها

الأساسي يكون نحو الريح من خلال المنافسة والانجاز، في الوقت الذي يتميز نمطها القيادي بالصرامة وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق.

إن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج، والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا عوامل تحفيزية للعمل.

## د-الثقافة الهرمية Hierarchy Culture

الثقافة الهرمية (البيروقراطية) تمتاز بال رسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها يكون نحو

الداخل ، تسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، أما توجهاتها الرئيسة فتنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، في حين نمطها القيادي منسق ، منظم ومرتب .

العلاقات التي تربط الموظفين تكون بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصال تكون منظمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرار فتتصف بالمركزية، كما أن المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة.

أما هاريسون وستكس فقدما تصنيفا آخر يتكون من أربع أنواع نوجزها في الآتي:(1)

أ- **ثقافة العائلة:** تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، تكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه ك معلم ومرشد وينظر للمرؤوسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.

ب- **ثقافة البرج العاجي:** يركز فيها على تدرج السلطة والعمل، تتميز بالعلاقات الرسمية وتعتمد على المؤهلات والمهارات ، ترشيد الإجراءات ، التدريب والتدوير الوظيفي.

ج- **ثقافة الصاروخ الموجه:** تركز على العدالة والمساواة والتوجيه بمتطلبات العمل ويتصف هذا النوع بتركيزه على الفرد ومهاراته واحترافه لأداء وظيفته ، وأن العمل يتم بالاعتماد المتبادل داخل فريق العمل، والاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشكلات، وكذلك الأجور مرتبطة بالأهداف.

د- **الثقافة الحاضنة:** تركز على المساواة والتوجيه بالفرد، من خصائصها قلة الاهتمام بالهيكل الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية، إضافة إلى الاعتناء بمساهمات الأفراد ، توفير الموارد وحب العمل أكثر من العائد المادي.

---

(1) كعواش رؤوف: الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ص9.

كما صنفها كوتر وهسكت إلى: (1)

**ثقافة القوة power:** تركز على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

**ثقافة النظم والأدوار Rôle:** ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

**ثقافة التعاطف الإنساني supportive** : تركز على التعاطف والعلاقات والخدمة.

**ثقافة الإنجاز Achievement**: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج

وتحاول استخدام الموارد بطريقة متتالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

في حين قدم Ellen wallach ثلاثة أنواع من الثقافة هي: (2)

#### **-الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture)**

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة

#### **-الثقافة الإبداعية (Innovative culture)**

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ

القرارات ومواجهة التحديات.

---

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2008، ص 18,20.

(2) آل حسن عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص86.

#### **4 - عناصر الثقافة التنظيمية.**

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه سلوك

الأفراد داخل المنظمة كما أنها تحتوي عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية

وتعمل على نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. فالأولى مكونات أو عناصر ضمنية والثانية

ظاهرة.

حيث حدد كل من موسى المدهون وإبراهيم الحزراوي أربعة مكونات هي كالآتي:(1)

### أ- القيم التنظيمية . Organizational values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ

### ب- المعتقدات التنظيمية. Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

---

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 312,314.

### ج- الأعراف التنظيمية . Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

### د- التوقعات التنظيمية. Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

أما العناصر الظاهرية فيلخصها تيرانس وآخرون في الجدول على الصفحة الموالية .

الوصف	العنصر الظاهري
أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير في ثقافتهم) مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).	المراسم (Ceremonies)
مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في	



<p>حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.</p> <p>مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.</p>	<p>شعائر (Rites)</p>
<p>وهي طقوس/ احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.</p> <p>مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.</p>	<p>الطقوس (Rituals)</p>
<p>القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، تدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.</p> <p>أما الأسطورة/الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً أو غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.</p>	<p>القصص والأساطير (Stories &amp; Myths)</p>
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال (Heroes)</p>
<p>وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون</p>	<p>نجوم غير عاديين</p>

أحيانا رموزا للصناعة( التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.	(Superstars)
الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تعمل كوسيلة لنقل المعاني- ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها مما يحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.	الرموز واللغة (Symbols & Language)
اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة تلك المنظمة.	الروايات الشعبية (Folktale)
وهي روايات خرافية ولا أساس لها.	القصص البطولية (Saga)
وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	البيئة المادية (physical Setting)
وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.	

جدول رقم 1: يبين العناصر الظاهرة للثقافة التنظيمية(1)

ويضيف جمال الدين مرسى إلى وجود ستة عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية هي: (2)

-الأنماط السلوكية Behavioral styles

نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

### -القيم السائدة Dominant values

المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم «الجودة- خدمة العملاء».

### المعايير أو الأعراف السلوكية Norms

النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلا .

### -القواعد Rules

هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء

---

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات ،مرجع سابق ، ص 333,331.

(2) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق ، ص14.

والتي يجب على العاملين التوافق معها.

### -الفلسفة Philosophy

هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

### -المناخ Climate

يعكس التنظيم المادي للمباني، ترتيب أماكن العمل ، تسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

### -5 خصائص ثقافة المنظمة .

تتصف الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص تستمدتها من خصائص الثقافة الإنسانية العامة من جهة ومن خصائص المنظمة من جهة أخرى.

فقد حدد حريم مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية لخصها في ستة خصائص هي كالآتي: (1)

- أ- **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** فهي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- ب- **الثقافة عملية إنسانية:** فالعنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك

---

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات ، مرجع سابق ، ص 329.

ثقافة.

- ج- **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- د- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر ، بل حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

ه- **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر،** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

و- **الثقافة عملية رضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير و تشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة ، هذا ويضيف البعض الآخر جملة من الخصائص على غرار ما يلي:

ز- **الانتقائية:** " مما لاشك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها." (1)

ح- **الاستمرارية:** برغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات متعاقبة إلا أن الثقافة التنظيمية تحافظ على كيانها لعدة أجيال خصوصا إذا كانت تملك القدرة على الإشباع وتحقيق التوازن لدى الأفراد.

---

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق ، ص 17.

ط- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن مع تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.(1)

ز- **التحكم:** إن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في السلوك التنظيمي

"ويحدد weik ستة خصائص للثقافة التنظيمية متمثلة في أنها: كلية، لها محدد تاريخي، ذات بناء

اجتماعي، لها صلة بالمفاهيم البشرية، عاطفية ومن الصعب تغييرها." (2)

## 11- تكوين الثقافة التنظيمية.

تؤكد أدبيات الدراسة أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ من فراغ وحالما يتم إرساءها وترسيخها نادرا ما تزول وتموت، هذا ويرجع العامل الأساسي في تأسيس الثقافة التنظيمية واستمرارها إلى الدور الكبير الذي يلعبه الرياديون أو المؤسسون ، فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة الأولى فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق ذلك، إذ يقومون باستقطاب مديريين ممن يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم ويكونون على استعداد لتنفيذ رسالتهم، فهم من يملكون الفلسفة الأصلية الأولى لقيام المنظمة وبالتالي تنتج الثقافة التنظيمية من انحيازات وافتراضات

---

(1)(2) محمد فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2005 م، ص22,23.

المؤسسين وبين ما يتعلمه أفراد المنظمة الأوائل بعد ذلك من تجاربهم الخاصة.

"إن المؤسسين الأوائل للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف"، (1) ليتم فيما بعد امتداد وانتشار هذه الثقافة من خلال تعلم الأفراد لهذه المعتقدات والقيم والافتراضات في خضم عملية التأقلم التي يمرون بها.

## 12- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية.

بعد تكوين ثقافة المنظمة تسعى هذه الأخيرة نحو ترسيخها وتحقيق استقرارها واستمرارها من

خلال الوسائل التالية:

أ- إدارة الموارد البشرية.

" وتشمل انتقاء الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة

الرئيسية واستبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا لها . (2)

كما تشمل إدارة الموارد البشرية إضافة إلى عمليات الاختيار والتعيين أنظمة تقييم الأداء سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي، أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية .

#### ب- أفعال وممارسات الإدارة العليا.

حيث يتم إرساء القواعد والمعايير التي تتغلغل إلى المنظمة من خلال تصرفات وأقوال المديرين الكبار

---

(1) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق ، ص23.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات ،مرجع سابق ، ص 334.

" فالإدارة العليا هي من تضع إطارا لنماذج التصرف في المواقف المختلفة كمدى الميل للمخاطرة درجة الحرية في اتخاذ القرارات، المظهر اللائق، التصرفات التي تستوجب الترقية أو العلاوة.. إلخ". (1)

#### ج- المشاركة Socialization.

أو ما يعرف لدى البعض بعملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد حيث تعتمد المنظمات إلى مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع مبادئها ومن يفشل في ذلك يعتبر متمردا وقد يصل حد الطرد، هذا وتستمر هذه العملية طوال مشوار مستقبه فيها ما قد يساهم في الحفاظ على الثقافة، فالأفراد الجدد في المنظمة يأتون وهم يحملون جملة من التقاليد والقيم والسلوكيات والتوقعات الراسخة لديهم ما يؤثر على العمل والمنظمة على حد سواء ليواجهوا بعد ذلك القيم الرئيسية للمنظمة واختلاف توقعاتهم مع ما يحدث في الواقع العملي، ليدخل بعد ذلك الموظف في مرحلة ثالثة يتكيف فيها مع القيم والأعراف والتقاليد السائدة في المنظمة، فكلما كان التكيف والتوافق إيجابيا ساعد ذلك في الحفاظ على الاستقرار وتقليل احتمال ترك المؤسسة وتقوية الالتزام وتحقيق إنتاجية أعلى.

ويمكن للإدارة التدخل والتأثير في عملية تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها عبر أربعة

أساليب حددها شيشمان وكروس (Shichman &Gross) في الآتي: (2)

- بناء إحساس بالتاريخ (History) من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي

---

(1) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق ، ص26.

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات ،مرجع سابق ، ص 335.

الاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء(Exchange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل/بيت(Home).

### 13- وسائل نقل الثقافة التنظيمية.

تنتقل الثقافة التنظيمية للموظفين في عدة أشكال كالتدريب والتطوير وعبر عناصر الثقافة

التنظيمية الظاهرة التي سبق وأن أشرنا إليها، إلا أن القصص، الطقوس، الرموز المادية واللغة تبقى

أقوى الوسائل في نقل هذه الثقافة.

أ- القصص .



هي كل ما يحكى عن المنظمة من ردود أفعال تجاه العملاء أو كيفية التعامل مع الأخطاء والأزمات، أو خفض العمالة ونقلها... إلخ ، فهذه القصص تربط الماضي بالحاضر من خلال نقل ودعم القيم والعادات والأعراف الثقافية ما يعطي شرعية وتفسيراً للممارسات الحالية، " وتوضح القصص أهم الخصائص التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن يدعم القيم المطلوبة".<sup>(1)</sup>

## ب- الطقوس.

"هي عبارة عن أنشطة احتفالية متكررة تتم بطريقة نمطية تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير

---

(1) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت عن أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، ص 27.

الأساسية للمنظمة وتدعمها"<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسة اليابانية بالجزائر *coojal* مثلا كانت تنظم حفلة شهرية تسمى بحفلة الأمان احتفالاً بعدم وجود حوادث مهنية وتذكر فيها بشروط العمل ونتائج المرحلة السابقة والبرامج المقبلة وتضم هذه الحفلة كافة أعضاء المنظمة ليتم الاحتفال في جو اجتماعي تضامني كبير ما يرسخ ثقافة العمل الجماعي، تحقيق النتائج، العمل في أمان باتخاذ الشروط اللازمة... إلخ.

## ج- اللغة.

"هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية"<sup>(2)</sup> حيث تستخدم كل منظمة مجموعة من الرموز اللغوية تميز لغتها عن لغة المنظمات الأخرى، و يتعلم الأفراد هذه اللغة والرموز معلنين بذلك تقبلهم لثقافة المنظمة وسعيهم للحفاظ عليها.

فالمنظمات تسعى دائما لابتكار مصطلحات أو تعبيرات لوصف العملاء، الموردین، الموظفين

الرئيسین، عمليات الإنتاج و المعدات... الخ.

## 14- الرموز المادية.

تظهر الرموز المادية في العديد من المجالات كشكل المكاتب وترتيبها، نوع السيارات الخاصة بالإدارة

العليا أو الوسطی، اللباس، وجبات الطعام أثناء العمل... الخ ، حيث توضّح هذه الرموز للموظفین

السلوك الملائم والأشخاص المهمین داخل المنظمة، "فهی إذا الأشياء التي تتضمن معاني أكبر من

المعنى الظاهري". (3)

---

(1) (2) حسین حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، مرجع سابق ، ص 332.

(3) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت عن أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 27.

## 9- تغيير الثقافة التنظيمية.

يرى بعض الكتاب صعوبة السيطرة على الثقافة التنظيمية أو إدارتها كونها ظاهرة اجتماعية تنشأ

بطريقة عفوية متراكمة عبر الزمن ما يدعوا للحاجة إلى خبرة متعمقة لفهمها، كما أن أي منظمة قد

تحوي عدة ثقافات فرعية تزيد الموضوع تعقيدا، زيادة على ما تحققه الثقافة التنظيمية للأفراد من

استقرار واستمرارية تزيد من مقاومتهم ورفضهم لعملية التغيير هذه ، لكن رغم أهمية هذه الصعوبات

يرى العديد من الخبراء والباحثين إمكانية إدارة ثقافة المنظمة وتغييرها ، غير أن العملية قد تحتاج لوقت

طويل يمتد لسنوات مع إشراك جميع الأطراف واستغلال كل الجهود وتوحيدها خصوصا في حالة

الثقافات القوية الراسخة والثابتة والتي يبدي أفراد المنظمة فيها مقاومة شديدة للتغيير على عكس

الثقافات الضعيفة والأقل انتشارا واتفقا بين الأفراد حيث يسهل تغييرها لكن عبر فترات زمنية طويلة

كما أشرنا إليها من قبل.

يسهل على المنظمات تغيير ثقافتها في ظروف ومراحل معينة كأن يتغير قادتها الرئيسيين ويبرز قادة جدد يحملون رؤية جديدة وواضحة مع ضعف الثقافة الحالية وقلة تمسك الموظفين بها، وتزيد فرص التغيير إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم والسن أو هي في حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى سواء كان ذلك في حالة النمو أو الانحدار.

فيجب إذا على الإدارة العليا وضع إستراتيجية تغيير للثقافة الحالية تبدأ بقياس الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المرغوبة والمفضلة وبذلك يتم تشخيص الفجوة الثقافية وتحديد العناصر والأبعاد الواجب تغييرها و ومن ثم تبين الإجراءات اللازمة والكفيلة بمعالجتها.

وقد يساعد في هذه العملية عدة متطلبات حددها جمال الدين مرسي في النقاط التالية: (1)

- ترسيخ الدور الرمزي للإدارة... إرساء القدوة.
- خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك.
- تشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.
- إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة.
- تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.
- القيام بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل مع محاولة تفعيلها.
- التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الاستخدام المكثف للتعاقد الوظيفي.
- محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال خلق مناخ للثقة المتبادلة.

فإعلام العاملين بخطورة الوضع التي تعانيه منظماتهم والذي يهدد كيانها ومستقبلهم مع إجراء بعض التغييرات كتعيين رئيس وطاقم إداري جديد يؤمن بالقيم والمعايير المنشودة يضعف من مقاومة التغيير خصوصا إذا رافق ذلك تغييرا في عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية وتصريحا بالرؤية والصورة الجديدة للمنظمة.

كما أن "إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم

وعوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديد يدعم نجاح إستراتيجية تغيير الثقافة

---

(1) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق ، ص38.

التنظيمية." (1)

فتغيير الثقافة يتطلب إذا قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية.

## 10- قياس الثقافة التنظيمية.

إن بقاء المنظمات وإستمراريتها في حلبة التنافس الاقتصادي يقتضي مواكبة التغيير، فالإبقاء على نفس القيم والمعتقدات الثقافية فكرة غير سليمة وتعمل على إعاقة القدرات التنافسية للمنظمة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة فإنه من أولويات المنظمة التحكم في ثقافتها التنظيمية وإدارتها بما يجعلها ملائمة لأهدافها وإستراتيجيتها ما يحفز أكثر ويدفع بسلوك أفرادها إلى ما يخدم أهدافها الإستراتيجية.

لأجل دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع بعض المتغيرات التنظيمية يسعى الباحثون اتجاه تحديد وقياس أنواع متعددة منها، غير أن محاولة قياسها تبقى عملية صعبة في أحسن الأحوال كونها بناء معقدا وغير ملموس.

على كل تذكر أدبيات الدراسة مدخلان أساسيان لقياس الثقافة التنظيمية، الأول منها نوعي

(Qualitative Approach) والثاني كمي (Quantitative Approach).

### أولا- المدخل النوعي Qualitative Approach.

يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة حيث يحتاج الباحث فيه إلى الملاحظة

---

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، مرجع سابق، ص 338.

المعمقة اتجاه العمال ما يكون لديه نظرة داخلية غنية بالتفاصيل وفهما معمقا للعمليات الفريدة

ضمن هذه المنظمة إلا أنه يعاني نقاط ضعف هي كالاتي: (1)

أ- إن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة (وسط) واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة ببيئة أخرى.

ب- استهلاك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة و جمع وتحليل البيانات.

ج- يعد هذا المدخل محدودا في عملية تعميم النتائج وغير قادر على تقديم معلومات حول علاقة

الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية مثل: الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.

### ثانيا- المدخل الكمي Quantitative Approach.

يعتمد هذا المدخل على الاستثمار أو الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية ما يتيح

إمكانية المقارنة بين مختلف المنظمات وتعميم النتائج، كما يسمح بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى إلا أنه يؤخذ عليه كونه يغادر مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة محددة لمنظمة ما وكذلك يفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة. (2)

إلا أنه و بالرجوع إلى الدراسات السابقة في الموضوع نجدها تعتمد على المدخل الكمي بصورة أكبر كونه في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال ، على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي العديد من دراسات الحالة و بعض نقاط الضعف التي ذكرناها آنفا ، ما يجعلنا بدورنا نختار هذا المدخل لقياس الثقافة التنظيمية في دراستنا هذه .

(1) (2) عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مرجع السابق، ص44.

والجدول الموالي يلخص أهم المقاييس المتبعة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية.

ت	اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد(أو الأنواع) الأساسية
1	محفظة الثقافة التنظيمية organizational The culture profile (O C P)	O'Reilly, Chatman, and Caldwell(1991)	1-الإبداع 2-التوازن 3-التوجه نحو النتائج 4-احترام العاملين 5-العداية 6-التوجه للعمل الفرقي 7-الاهتمام بالتفاصيل

<p>1-الثقافة البناءة(الإنسانية، الانجاز، الانتساب، وتحقيق الذات) 2-الثقافة الدفاعية الكامنة ( الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب) 3-الثقافة التنظيمية الدفاعية الهجومية( التعارض، القوة، التنافس والاقتدار)</p>	<p>Cooke &amp; Lafferty (1986)</p>	<p>مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational culture Inventory(OCI)</p>	<p>2</p>
<p>1-الشبكية(موازرة منخفضة واختلاط عالي) 2-الممزقة(موازرة منخفضة واختلاط منخفض) 3-المرتزقة(موازرة عالية واختلاط منخفض) 4-التشاركية(موازرة عالية واختلاط عالي)</p>	<p>Goffee and Jones (1996)</p>	<p>نموذج Goffee and Jones</p>	<p>3</p>
<p>1-النظام(التحويل، توجيه الفريق، وتطوير قابلية) 2-التكيف(التغيير الخلاق، والتركيز على الزبون والتعلم التنظيمي) 3-المهمة(الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، والأهداف والغايات) 4-الاتساق( القيم، والاتفاق، والتناسق والتكامل)</p>	<p>Denison and Mishra (1995)</p>	<p>نموذج Denison</p>	<p>4</p>
<p>1- الخصائص المهيمنة 2- القيادة التنظيمية 3-إدارة العاملين 4-التماسك المنظمي 5-التركيز الإستراتيجي 6-معايير النجاح</p>	<p>(e.g., Quinn &amp; Rohrbaugh, 1981 ;Quinn &amp; Kimberly,1984 ; Cameron &amp; Ettington,1988 ;Cameron &amp; Freeman, 1991)</p>	<p>أداة تقييم الثقافة التنظيمية The organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</p>	<p>5</p>

<p>1-الإبداع والابتكار والمخاطرة 2-الاهتمام بالتفاصيل 3-التوجيه والنتائج 4-توجيه الأفراد 5- التوجه الذاتي أو التوجه الجماعي 6-العدوانية وعدم التعاون 7-الاستقرار</p>	<p>شعبان السيسي</p>	<p>أركان الثقافة التنظيمية</p>	<p>6</p>
<p>1-المبادرة الفردية 2- تحمل المخاطر 3-الاتجاه 4-التكامل 5-الرقابة 6-الدعم الإداري 7-الهوية 8-نظام المكافأة 9-تقبل الاختلاف 10-نماذج الاتصال 11- أولويات العاملين 12- نظرة المنظمة للعاملين</p>	<p>جمال الدين مرسي</p>	<p>مقياس سمات الثقافة التنظيمية الفعالة</p>	<p>7</p>
<p>1- أولويات العاملين 2- نظرة المنظمة للعاملين 3- الطريقة التي تتخذ فيها القرارات 4-معايير النجاح 5-معايير إسناد المهام 6-توقعات الإدارة من العمال 7-الطريقة التي تستجيب فيها المؤسسة للبيئة الخارجية 8-كيفية التصرف في حالة التعارض مع الأنظمة</p>	<p>هاريسون وستكس</p>	<p>نموذج هاريسون وستكس</p>	<p>8</p>



والقوانين			
9-احتياجات الأفراد الجدد			
10-علاقة العامل مع الصراعات			
11- العلاقة بين الإدارات في المنظمة			
12- دوافع العمل			
13- النقد			
14- المطلوب من الرؤساء			
15- توجيه الأفراد			

## جدول 2 : يبين أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية(1)

(1) عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق، ص45.

بتصرف من الباحث.

### 11- أبعاد الثقافة التنظيمية.

بغيت الإلمام بالثقافة التنظيمية قدم الباحثون العديد من الأبعاد المتباينة والمختلفة للثقافة التنظيمية

إلا أنه يجدر بنا التنويه إلى كون الثقافة التنظيمية تختص بإدراك الموظفين لجملة الأبعاد هذه وإلى مدى

دعم المنظمة لها أو هي وصف للحالة التي تكون عليها هذه الأبعاد من وجهة نظرهم ولا

تقيس الاستجابة الشعورية للموظفين لبيئة العمل، فقد إتجه أوتش outchi إلى ذكر أبعاد الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار ، الصلاحية والاهتمام بالناس والعمل.

ويذكر شرينر schreiner استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام، الثقة والاتجاه نحو

المشاركة، الميل لاستخدام المكافئة. (1)

ويحدد هوفستيد Hofstede أربعة أبعاد هي: المسافة السلطوية، اجتناب عدم التأكد، الفردية مقابل الجماعية، الرجولة والأنوثة. (2)

في حين يذهب شتمان وكلدويل Chatman, and Caldwell , إلى ذكر الإبداع التوازن ، التوجه نحو النتائج ،احترام العاملين ،العنائية ، التوجه للعمل الفرقي ، الاهتمام بالتفاصيل .

و يتجه شعبان السيسي نحو الإبداع والابتكار والمخاطرة ،الاهتمام بالتفاصيل ، التوجيه والنتائج

توجيه الأفراد ، التوجه الذاتي أو التوجه الجماعي ، العدوانية وعدم التعاون ،الاستقرار .

أما جمال الدين مرسي فقد حدد الأبعاد في المبادرة الفردية ، تحمل المخاطر ،الاتجاه ، التكامل ،الرقابة

\_\_\_\_\_.

(1) رضوي خوين، م م سندس: الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص8،9.

(2) نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مرجع سبق، ص154.

الدعم الإداري ، الهوية ، نظام المكافأة ، تقبل الاختلاف و نماذج الاتصال

ويجعلها هاريسون وستكس خمسة عشرة بعدا هي أولويات العاملين ، نظرة المنظمة للعاملين، الطريقة

التي تتخذ فيها القرارات ، معايير النجاح ، معايير إسناد المهام ، توقعات الإدارة من العمال ،الطريقة

التي تستجيب فيها المؤسسة للبيئة الخارجية ، كيفية التصرف في حالة التعارض مع الأنظمة والقوانين

احتياجات الأفراد الجدد ، علاقة العامل مع الصراعات ، العلاقة بين الإدارات في المنظمة ، دوافع العمل ، النقد ، المطلوب من الرؤساء و توجيه الأفراد .

أما كوين وكامرون فركزا على ستة أبعاد هي الخصائص المهيمنة ، القيادة التنظيمية ، إدارة العاملين التماسك المنظمي ، التركيز الإستراتيجي ومعايير النجاح

و قد اخترنا في هذا البحث نموذج كوين و كامرون Quinn ; Cameron,1988 أو أداة القياس

المسماة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational culture Assesement Instrument OCAI كون الأداة تستعمل في أكثر من 10.000 منظمة في جميع أنحاء العالم وفي قطاعات مختلفة ، فضلا عن أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جدا ثم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة « يونغ براوكبانك وإلرتش Yeung , Brockbank,and Ulrich1991 » (1).

---

(1) عامر على العطوي: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق، ص39.

## **الفصل الثالث : ماهية أداء الموارد البشرية.**

**أولا : ماهية إدارة الموارد البشرية.**

**1- مفهوم الموارد البشرية.**

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانيا : أداء الموارد البشرية.

1- مفهوم الأداء.

2- تقييم أداء الموارد البشرية.

3- أهمية تقييم أو قياس أداء الموارد البشرية.

4- عوامل تقييم أداء الموارد البشرية.

5- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

6- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

7- أخطاء تقييم الأداء.

8- نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تقييم أداء الموارد البشرية.

9- - علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية .

الفصل الثالث : ماهية أداء الموارد البشرية.

أولا : ماهية إدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم الموارد البشرية.

تمثل الموارد البشرية أحد أهم موارد المنظمة وأصولها المتمثلة في المباني، الآلات، المعدات، وأخيراً الموارد البشرية التي تصنع الفارق بين المنظمات وتحدد قدراتها التنافسية، فبغير الموارد البشرية الفعالة تبقى المنظمات تابعة مكانها لا تعبر سوى على مجموعة مباني ومعدات لا تنفع ولا تضر.

فالموارد البشرية بصفتها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات." (1) تفوق أهمية وقيمة من الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في العملية الإنتاجية، هذا وقد يتعدى مفهوم الموارد البشرية المنظمات والمؤسسات بكل طبعوها إلى المستوى القومي لينبه بضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات والمنظمات فالموارد البشرية هي مجموعة الأفراد وما تملكه من إمكانيات وقدرات في سبيل تحقيق التنمية بصفة عامة على المستوى القومي وبصفة خاصة هي مجموعة الأفراد القادرة على دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام وتحقيق قوة تنافسية للمنظمة.

وقد قسمها حسن بلوط إلى خمسة مجموعات هي (2)

#### 1-الموارد الاحترافية Human Resources Professionals

#### 2-الموارد القيادية Top management

---

(1)(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 2002، ص 17.

#### 3-الموارد الإشرافية Line Management

#### 4-باقي الموارد المشاركة Other Organizational Resources

#### 5-الاتحادات العملية Unions

#### 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تؤرخ أدبيات الدراسة الظهور الأول لإدارة الموارد البشرية بشكله الواضح والمنظم إلى الثلاث العقود الأولى من القرن التاسع عشر ، وما عرفه القطاع العام والخاص في أمريكا من تطور وظيفة الأفراد، بداية على يد الخبيرين من أرباب العمل الذي سعوا إلى تحسين ظروف وأوضاع العامل المثقل بتبعات الثورة الصناعية كالمشكلات النفسية والاجتماعية، طول فترات العمل وانخفاض دخل الفرد، ما تسبب في الملل وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين ، بل ذهب البعض إلى حد تعيين مشرفين اجتماعيين لمساعدة العمال على تجاوز هذه الصعوبات، حيث شكلت إدارة الأفراد في هذه المرحلة وسيطا بين العمال وأرباب العمل وهي بمثابة وسيلة اتصال يمكن من خلالها عرض وتوصيل اهتمامات العمال إلى مديري الإنتاج وأرباب العمل.

ومع تزايد مشاكل العمال وإضراباتهم تشكلت النقابات وزاد نفوذها وقوتها في مساومة الإدارة وسعيها نحو تحقيق اتفاقيات جماعية ، ما حتم على العديد من المنظمات تخصيص أقسام خاصة للقيام بهذه المهام " حيث كان لهذه النقابات ونموها أثرا على إدارات الموظفين في المؤسسات المختلفة فنشأت فيها ممارسات واتجاهات مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها، تنظيم ساعات العمل والإجازات، معالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد مهام ومواصفات العمل وكذا تحديد الأجور." (1)

---

(1) مصطفى نقيب شوايش: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص23. وبسبب معارضة أرباب العمل للنقابات سعى العديد منهم إلى تقوية مركز إدارة الأفراد في منشآتهم وخلق برامج لصالح العمال قصد إبقاء النقابات بعيدة عن التدخل في شؤونهم.

كما ساهمت في هذه الفترة حركة الإدارة العلمية والتشريعات الحكومية في دفع وتقوية إدارة الأفراد، الأولى من خلال الاهتمام بالعمال في مجال الإنتاج، استعمال الحوافز والتأكيد على كون المشكلات الإنسانية تتطلب تحليلا واهتماما منظما والثانية من خلال وضع التشريعات " إذ تم سنة 1910 م

تطوير فروع قوانين العمل على مستوى الحكومة المركزية والولايات والتي نظمت الأجور ساعات العمل، ظروف العمل والسلامة، كما تم استحداث الضمان الاجتماعي للعاملين وكذلك تعويضات إصابات العمل." (1)

وفي مرحلة الثلاثينات من القرن العشرين أصبحت إدارة الأفراد تعرف باسم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، حيث صار الاهتمام أكبر بالعلاقات الصناعية بين مختلف الأطراف من عمال نقابات، وإدارة المشاريع الصناعية ، كما أصبحت المسؤول الأول على عمليات التعيين، النقل، الترقية الأجور ، الشكاوي وتظلمات النقابة.

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا يساهم في إستراتيجية المنظمة العامة وذلك من خلال توفير الاحتياجات من الموارد البشرية والمحافظة عليها وتنميتها بغية إرضاء العاملين من جهة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من جهة ثانية ، وبالتالي تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي يعد أصلا استثماريا وإستراتيجيا للمنظمة.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص24.

فالاقتصاديات الحديثة والمتطورة صارت تعرف اليوم باسم اقتصاد المعرفة والمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من المعرفة البشرية ويتحكم أفرادها في مختلف المعارف والتقنيات ، وبالتالي صار الصراع بين الأمم والمنظمات حول حيازة المعرفة والموارد البشرية التي تتحكم فيها صراعا قويا قد يتجاوز حتى الصراع على الموارد المادية.

إن التكامل الذي تعرفه إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها التي يتم اعتمادها من قبل المنظمة مع الإستراتيجية العامة، وتحولها من مجرد إدارة استشارية لإدارة تنفيذية مشاركة تماما في صنع

إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها يزيد من أهميتها بصفقتها المسير الأول لأهم عنصر بإمكانه تحقيق القيمة المضافة العالية وزيادة القدرة التنافسية.

وبصفة عامة تزيد أهمية إدارة الموارد البشرية وتتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل من أعمال ونشاطات الموارد البشرية ووجوب وجود إدارة تخصصها وتنميتها، "لأنها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول كونها أصول مفكرة بافتراض أن الإدارة تسعى دائما للاستفادة المثلى من مواردها البشرية « رؤساء ومرووسين» فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيء لهم مناخا ينمي ذلك وينشطه." (1)

---

(1) محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص61.

#### **4- وظائف إدارة الموارد البشرية.**

لقد ساهمت المدرسة العلمية بقيادة " Tylor " ومدرسة العلاقات الإنسانية " ELTON MAYO " في وضع اللبنة الأولى لوظيفة إدارة الموارد البشرية ، حيث اهتمت الأولى بوظائف الاختيار التدريب، التطوير والتحفيز ، ثم جاءت الثانية التي اهتمت بالعلاقات بين مختلف الفاعلين في المنظمة من عمال، نقابات، وإدارة، كما اهتمت بالسلامة والأمن الصناعي والعوامل النفسية وظروف العمل الفيزيائية



لتنشكّل إدارة الموارد البشرية بالصورة الحديثة والتي صارت تعرف " بمجموعة من الوظائف والأنشطة المتجهة نحو تنظيم أهداف كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة وتأمين الانسجام والمداومة بين مصالحها من خلال الانتماء لمنظمة عصرية قادرة على التميّز ومواجهة تحديات السوق والمنافسة. " (1)

فقد حدد أحمد عيد النبي جملة هذه الوظائف في العناصر التالية(2)

#### أ- تخطيط الموارد البشرية.

يعني تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع الموازنة بتلك المتوفرة سواء داخل أو خارج المنظمة ، فالتخطيط يساعد المنظمات على مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التغييرات التنظيمية والتكنولوجية.

---

(1) (2) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص59.

#### ب- استقطاب واختيار الموارد البشرية.

تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل، تحديد المصادر والتقرب منها وتصنيفها من خلال عملية الاختيار بمختلف الأساليب المتوفرة ما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فاعلية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية.

#### ج- تحفيز الموارد البشرية.

بغية الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف تعمل المنظمات على رفع مستويات أداء مواردها

البشرية مستعملة في ذلك أهم الإستراتيجيات وأكثرها شيوعا ألا وهي إستراتيجية التحفيز باستعمال مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية مادية كانت أو معنوية قصد دفع الأفراد نحو إتباع حاجاتهم المختلفة مقابل تحقيقهم لمستويات عالية من الأداء والفاعلية.

#### د- التدريب .

يعتبر التدريب كذلك من بين الوسائل المستعملة في عملية تحسين الأداء ورفع مستوياته بزيادة إمكانيات، قدرات وكفاءات الموارد البشرية في أداء مهامها على أكمل وجه قصد مواجهة التغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يعمل التدريب على التقليل من حوادث العمل تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

#### هـ- الحفاظ على الموارد البشرية وتفادي مغادرتها أو استنزافها من قبل المنافسين.

وذلك بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وتقديم أجورا و حوافز منافسة لما تقدمه المنظمات الأخرى.

#### و- بناء نظام الأجور وإدارته.

تعتبر الأجور وسيلة العمال في إشباع حاجاتهم مقارنة مع ما يتوافق وطبيعة العمل، خبراتهم المهنية وما هو معروض في سوق العمل مقابل إنجازهم لمهام ووظائف داخل المنظمة التي ينتمون لها في الوقت نفسه تمثل عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة.

#### ز- تخطيط المسارات الوظيفية.

يتضمن الترقيات ومختلف عمليات النقل الوظيفي وإنهاء الخدمة.

#### ح- تقييم أداء الموارد البشرية.

" وهو نظام يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومستويات الوظيفة

التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات و المسؤوليات بما يساعد على تحديد جوانب الضعف والقوة في الأداء." (1)

---

(1) تيم بزن : إدارة الموارد البشرية –أساليب الإدارة الحديثة- ، ص23، 2015/2/12 ، بحث منشور على موقع

www.kutub.info

## ثانياً: ماهية أداء الموارد البشرية.

إن المنظمات المتطورة والحديثة تعتبر مواردها البشرية أهم الموارد الإستراتيجية في مسيرة تحقيق أهدافها ورفع قدراتها التنافسية كونها تساعدها في استغلال باقي الموارد من جهة وابتكار منتجات وخدمات جديدة تنافسية وذات قيمة مضافة عالية من جهة ثانية.

وقصد ترشيد استخدام الموارد البشرية وتحقيق قسط أكبر من الموائمة بين الأفراد والوظائف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى عملية تقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة ما يسمح لها بالحصول على بيانات ومعلومات تمكنها من اتخاذ قرارات إدارية مناسبة فيما يخص العمال الأكفاء الذين يجب الإبقاء عليهم وتكوينهم والاستفادة من إمكاناتهم وخبراتهم أو أولئك الذين يحتاجون إلى الدعم والتكوين قصد إدراك النقص وتحديد احتياجات التدريب لديهم، أو حتى الذين يجب التخلي عنهم وتنحيتهم لضعف أدائهم

وإمكاناتهم ، فعلمية تقييم أداء الموارد البشرية إذا هي وظيفة أساسية ومستمرة في حلقة وظائف إدارة الموارد البشرية، نحاول في هذا الفصل توضيحها ودراسة مختلف جوانبها.

## 1- مفهوم أداء الموارد البشرية.

يعرف حسن بلوط الأداء بصورة مختصرة كونه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.(1)

في حين يرى خيضر حمود وياسين الخرشة أن الأداء هو كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه (2)

ويرى شاويش الأداء في كفاءة العامل الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل... أي القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية..... واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.(3)

ويجده محمد عيد النبي دليلاً بمدى كفاءة وفعالية العمال خلال فترة زمنية معينة كما يشمل أساليب

التعامل والتصرف، وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم

ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق.(4)

وتراه رواية حسن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل

المقدم من طرفه .(5)

ومنه نستنتج أن الأداء يعبر على مدى كفاءة العامل في أداء المهام الموكلة إليه والأهداف المرجوة

منه باستغلال أمثل للموارد والوسائل المتاحة، كما يعكس كذلك سلوكه وتعامله مع أطراف وبيئة العمل خلال فترة زمنية معينة.

---

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق ، ص360.

(2) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص149.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص86.

(4) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص189.

(5) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،مصر، ص209.

## 2- تقييم أداء الموارد البشرية.

يعرف بن عيشي تقييم الأداء على أنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي

مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء

العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية

محددة ومعروفة. (1)

ويراه محمد عيد النبي ما يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات

واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين مقارنة

بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.(2)

ويجد عبد الله النميان أن قياس أداء العمل يتضمن الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية

عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك.(3)

في حين يعرفه تيم يزن بالنظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات، وهو ما يساعد على تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي.... للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد، المنظمة والمجتمع.(4)

---

(1) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن ط1، 2012، ص17.

(2) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص189.

(3) عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير علوم إدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص56.

(4) تيم يزن: مرجع سابق، ص94.

ويحدد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالجزائر عملية تقييم الأداء وفقا لمعايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية ، أو هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملاته لزملائه ومردوديته. (1)

وتجد كل من زاوي و تومي أن تقييم الأداء عملية يتم من خلالها قياس كفاءة العاملين وتحليل

وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.(2)

ويجد خيضر وياسين أن تقييم الأداء يركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه

(3) .

من خلال ما سبق من تعريفات نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تتسم بما يلي:

- تعد وظيفة تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

- تتم عملية التقييم خلال فترة زمنية محددة ومعروفة.

- يتم وضع مقاييس ومؤشرات من طرف الإدارة لأفضل أداء أو الهدف المرجو من كل عامل من خلال المهام الموكلة إليه.

---

(1) هيئة التأطر بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: أنظمة وآلية تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق، ص146.

(2) زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010، ص9.

(3) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص149.

- يتم قياس ما يملكه العامل من إمكانيات علمية وفنية وعملية واستعدادات نفسية وبدنية لأداء مهامه الموكلة إليه.

- يشمل تقييم الأداء قياس سلوك الأفراد مع مختلف الأطراف والمتعاملين

- يتم قياس مدى فاعلية الأفراد من خلال تحقيقهم للأهداف المرجوة منهم ومدى كفاءتهم باستغلالهم الأمثل للموارد والوسائل المتاحة أي بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن.

وبالتالي نقول أن عملية تقييم الأداء كإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تسعى إلى قياس

استعدادات الأفراد العلمية والعملية والفنية وكذا قدراتهم البدنية واستعداداتهم النفسية لأداء مهامهم الحالية وبفاعلية مقارنة بمقاييس وضعت مسبقا ، وذلك خلال فترة زمنية معلومة ومحددة، إضافة إلى قياس سلوك الفرد مع مختلف الأطراف والمتعاملين داخل وخارج المؤسسة، ومدى استعداده لشغل مناصب أعلى وأرقى في المستقبل.

### 3- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

إن استناد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية وابتعادها عن التحيز والمحسوبية قد يعود بفوائد كبيرة على المنظمة والأفراد في آن واحد، كما يمكن من التحقق والتأكد من مدى إنجاز الأفراد لمسؤولياتهم وواجباتهم وفقا لما تم الاتفاق عليه أو وضع مقاييس مسبقة له. كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في جملة من النقاط نذكرها كالآتي.

أ- إن فاعلية التقييم وتطبيقاته الدورية تسمح بتحديد مكامن الضعف والقوة لدى الأفراد وبالتالي تساهم وبشكل واضح وضروري في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى حاجة المنظمة للموارد البشرية في سوق العمل ، كما يرتبط بمختلف العمليات التنظيمية الأخرى كالاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، وبالتالي نجد عملية تقييم الأداء عبارة عن حلقة متينة تربط معظم عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية، وتسمح لها بتحديد الفجوات والحاجات والمتطلبات.

ب- يعد التقييم الموضوعي للأداء طريقا للعدالة أو سبيلا نحو مكافئة الأكفاء وأصحاب المهارات بشكل صريح بعيدا عن المحسوبية ووفقا لمقاييس تصنف الجميع ولا تحابي أحد ، وبالتالي يتكون نوعا من الرضا الوظيفي لدى الأفراد وشعورهم بالعدالة والاستقرار.

ج- " إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم "(1)

" كما يسمح بتحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم."(2)

د- يمكن التقييم من تحديد احتياجات التدريب لدى الأفراد الذي يعانون نقصا أو ضعفا في نتائج التقييم وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة.

هـ- يسمح بوضع نظام عادل للمكافآت والحوافز وذلك وفقا لنتائج التقييم " فالسياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة كونها تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز



السليم.....أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو الأرباح السنوية، و هذا ما يحقق عدالة الثواب والعقاب وأن تقول لمن أحسن أحسنت ولمن أساء أسأت. (3)

و- الترقية والنقل: يسهم التقييم في تحديد مهارات وقدرات الأفراد واستعداداتهم العلمية والعملية في شغل مناصب أعلى أو مناصب تنفق وإمكاناتهم وتنسجم وقدراتهم ، وبالتالي يسمح للإدارة العليا

---

(1) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، مرجع سابق، ص18.

(21) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص86.

(3) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص149,154.

بالمنظمة ويسهل لها القيام بعمليات الترقية، النقل أو الاستغناء عن العمال ضعيفي الأداء.

ز- تسمح عملية التقييم بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد ما يشكل حافزا لهم نحو تحسين الأداء وتطويره من خلال المقارنة مع من هم أفضل منهم والاستفادة من خبراتهم.

ح- يكشف التقييم مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية...ما يتيح الفرصة المناسبة

لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات

والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات و الأجهزة والآلات من ناحية

ثانية. (1)

ط- يعد تقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات ، حيث تضع الأداء التنظيمي فيها تحت

السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الإيجابيات في مسعى إلى تطوير وتحسين

الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

ي- تسمح عملية تقييم الأداء بقياس بعض جوانب الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتالي تحديد مدى

توافقهم ودعمهم لثقافة المؤسسة أو معارضتهم لها ومنه التدخل بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن الفائدة المرجوة من تقييم أداء الموارد البشرية هي الوقوف على مدى كفاءتهم في إنجاز واجباتهم ووظائفهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم واستعدادهم للتقدم نحو شغل مناصب أعلى وأرقى، كما أن تقييم الأداء لا يقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية خصوصا وأنه يستعمل في العديد من المجالات وتستغل نتائجه في

---

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص149,154. تحديد مختلف السياسات، كالترقية، التعيين والنقل، التدريب، المكافآت والعلاوات، المراقبة وتخطيط الموارد البشرية.

#### **4- عوامل تقييم أداء الموارد البشرية.**

" وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل: كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات ، الاستعداد للتطور و الكفاءة." (1)

ولكي يكون تقييم الأداء فعالا في تحقيق أهدافه " يجب أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة والمنظمة ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها." (2)

كما يرى البعض أن الأداء بصفة عامة يتكون من جملة من العناصر هي:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية

عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة

ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

ج- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة الإنجاز.

د- **المثابرة والوثوق:** أي الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل

---

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2002، ص125.

(2) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص195.

وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

وبالتالي نلاحظ أنه هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تتم على أساسها عملية تقييم الأداء إلا

أن معظمها وحسب ما تجمع عليه أدبيات الدراسة لا يخرج عن ثلاثة عناصر رئيسية هي:

#### أ- عناصر الشخصية.

على الرغم من أهمية العناصر الشخصية التي تؤثر على أداء الأفراد إلا أن تعددها واختلاف

درجة توافرها من شخص لآخر وتفاعلها مع بعضها البعض يزيد الأمر صعوبة في ما يخص عملية

التقييم ، إلا أنه يمكن حصر مكونات الشخصية حسب غانم في " القيم، الانفعالات والحاجات ، القدرات

والاستعدادات ، الاتجاهات التقنية، ثم الميول والاهتمامات وكل هذه المكونات لها دور في تكوين

شخصية الفرد، كما نجد عوامل أخرى قد تؤثر في تكوين شخصية الفرد كالعوامل الجسمانية، الأسرة

التعليم، البيئة بكل مضاهاها من دين ولغة ونظام سياسي واقتصادي، وتاريخ وقيم ومعتقدات

سائدة وعادات وحتى الظروف الجغرافية المحيطة. "(1)

إضافة إلى هذا التعدد تتصف العبارات الدالة على الشخصية على شيء من الغموض والنسبية في

الفهم لدى القائمين بعملية التقييم مع عدم اتفاق بين الباحثين في تحديد العوامل الشخصية التي تساهم أو تؤثر في الأداء زيادة على حساسية نظام التقييم المبني على العناصر الشخصية لدى العمال وصعوبة تغيير هذه الخصائص إن ثبت تأثيرها على الأداء الفردي للعمال.

---

(1) أحمد بن محمد الغانم: العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقاتهم بأدائهم، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية-الرياض-السعودية، 2006م، ص30.

#### ب - عنصر النتائج.

يتم تقييم نتائج الأداء بصفاتها المحصلة النهائية للأداء والهدف الأول والرئيسي للمنظمة ككل من

خلال العوامل الأربعة الآتية: (1)

- الكمية : هي حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا وهل أثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ذلك إيجابا أو سلبا.

- الجودة: هي جودة النتائج و نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة أو هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

- التكلفة: هي تكلفة تحقيق النتائج مع الاهتمام ببعض العناصر مثل: المادة الخام والآلات والمعدات والخدمات أو بمعنى التكلفة مقارنة مع الميزانية.

- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد أم لا وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

#### ج- عوامل السلوك.

على الرغم من أن عوامل السلوك مثل عوامل الشخصية لا يمكن قياسها على وجه الدقة إلا أنها

يمكن إلى حد ما تقييمها ووضعها في الإطار الملائم لها، وهناك العديد من عوامل السلوك التي يمكن تقييمها مثل نمط القيادة، الإشراف، الاتصالات، التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، تحديد الأولويات التفويض وإجراءات السلامة.(1)

---

(1) ماريون أي هاينز: إدارة الأداء وإدارة البحوث ، ترجمة محمود مرسى وآخرون، المملكة العربية السعودية، 1988، ص179.

(2) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص200.

## 5- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

تختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية حسب طبيعة كل منظمة وخصائصها وخصوصية الوظائف التي تحتوي عليها، غير أن معظم المنظمات تعتمد أنظمة متماثلة ومتشابهة ما يستلزم فيها البساطة والوضوح والشمولية و هو ما يجعلها صالحة لتقييم أداء العاملين على اختلاف وظائفهم و اختصاصاتهم ، على عكس التقييم اللا مركزي الذي يسمح لكل قطاع بوضع تقييم خاص به ما يجعله أكثر دقة وموضوعية.

كما تستعمل بعض المنظمات أنواعا متعددة من طرق تقييم الأداء للحصول على أفضل النتائج وأدقها

### أ- طريقة التدرج البياني. Graphic Rating Scale

"تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات «ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز» وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد"،(1) وتسمى هذه الطريقة لدى البعض الآخر بطريقة الصفات أو السمات فهي تعتمد على تحديد الصفات المعتمدة في التقييم مثل مستوى الأداء، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، تحمل المسؤولية.

يتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه وتعميمه في عملية التقييم على جميع العمال إلا أنه يعاني من نقص الموضوعية والعدالة التي تبقى تحت تأثير المقيم وسلوكه ، فضلا عن كون عمومية الاستخدام تقلل من عدالة التقييم وموضوعيته نظرا لخصوصية الوظائف وعدم تماثلها.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص89.

### ب- طريقة الترتيب. Rank Ordering

هي من أقدم الطرق في عملية تقييم الأداء حيث يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ حسب الأداء العام للعمل لا حسب صفات أو خصائص معينة لتبقى هذه الطريقة ببساطتها وسهولتها تعاني نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة السابقة.

### ج- طريقة المقارنة الثنائية. Paired Comparison Ranking

تتم من خلال مقارنة ثنائية بين الأفراد فمثلا لو فرضنا أنه لدينا 4 أفراد هم : زيد- أكرم- عادل- أمجد فإن المقارنة الثنائية تكون: زيد - أكرم / زيد - عادل / زيد - أمجد / أكرم - عادل / أكرم - أمجد / عادل - أمجد.

وبالإشارة إلى الشخص الأفضل بوضع خط تحت اسمه يظهر أفضل الأفراد في كل المقارنة هو:

أكرم ب 3مرات

أمجد مرتين

زيد مرة واحدة

وأخيرا عادل

تتميز هذه الطريقة بصدق النتائج في حالة تكرار العملية أو تعدد الأشخاص المقيمين، إلا أنها

تزداد صعوبة بازدياد عدد أفراد المجموعة المطلوب تقييم أداءها ، كما أنها بعيدة كل البعد عن تحديد مواطن الضعف والقوة ما يجعلها غير صالحة في عملية التخطيط وتحديد أغراض وبرامج التدريب.

#### د- طريقة التوزيع الإجباري: **Forced Distribution Method**

يطلب في هذه الطريقة من المشرف المقيّم تصنيف أفراد المجموعة وتوزيعهم في فئات تقييم محددة مسبقاً وذلك بنسب مئوية وفق مستويات الأداء المختلفة كأن يكون:

15% من الأفراد في الفئة الأولى (ضعيف)

25% من الأفراد في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40% من الأفراد في الفئة الثالثة (متوسط)

15% من الأفراد في الفئة الرابعة (فوق المتوسط)

5% من الأفراد في الفئة الخامسة (جيد)

تعرف هذه العملية بسهولة وسرعة في التقييم مع قلة الجهد المطلوب غير أنها تعاني نقص الموضوعية لاعتمادها على الأداء الشخصي للمقيم، عدم صلاحيتها للأعداد الصغيرة وعمومية نتائجها وعدم توضيح نقاط الضعف والقوة في الأداء، فهي إذاً بعيدة عن الدقة وتكتفي بالتمييز بين الفئات المحددة.

#### هـ- طريقة التقييم المقالّي **Essay Appraisal Method**

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيّم بكتابة وصفاً لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيّم في الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم. (1)

تعاني هذه الطريقة من صعوبة فهم ومقارنة النتائج لكونها تتعلق بإمكانات ورغبة المقيّم في الكتابة المقالّيّة.

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص160.

## و- المقياس الرتبي البياني Graphical Rating Scale

يتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، بأن يقوم المقيّم بتقييم الفرد العامل وفقاً

لبعض العوامل المحددة مثل: كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء التعاون... الخ ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي حيث يقوم المقيّم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيم الملائمة لها ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم، ثم الوسط الحسابي له ليتم اعتماد النتيجة النهائية وفق القيمة الوظيفية استناداً للمعيار التالي:

ممتاز 100 -90

جيد جداً 89 -80

جيد 79 -70

متوسط 69 -60

مقبول 59 -50

ضعيف 49 فأقل

مثال على هذا:

50 60 70 80 90 100



ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز

الشكل رقم (1): يبين المقياس الرتبي البياني.

مثال:

90	كمية العمل
70	الاستقلالية
70	معرفة العمل
90	الغياب
320	المجموع

جدول رقم (3): يبين المقياس الرتبي البياني.

يتم حساب الوسط الحسابي للتقييم النهائي أي:

$$80 = \frac{320}{4} \text{ درجة}$$

ثم يتم اعتماد هذه النتيجة واستخدامها وفق المعيار سالف الذكر.

رغم سهولة هذه الطريقة ودقتها في تحديد الصفات المرتبطة بالأداء الفعال وصلاحياتها مع مختلف

أعداد الموظفين إلا أنها تعاني بعض نقاط الضعف كاختلاف تفسير الوصف الكتابي بين المقيمين.

ز- طريقة القوائم.

تتطلب هذه الطريقة وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ويطلب من المقيّم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من

خلال النموذج الآتي: (1)

الجملة	لا	نعم
1- يؤدي عمله بدقة		
2- ينهي العمل في الموعد المحدد		
3- يلتزم بساعات العمل		
4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل		
5- يتخذ قرارات حاسمة		

جدول رقم (4) : يبين طريقة القوائم في التقييم.

تتسم هذه الطريقة بقلّة التحيز وسهولة تطبيقها ويعاب عليها وجوب إعداد القوائم بعدد كبير حسب كل وظيفة مع حسن اختيار العبارات الدالة ليتسنى فهمها.

تمتاز معظم هذه الوسائل التقليدية في الاستخدام بنجاح استخدامها في عملية الرقابة واستخدام الحوافز لتحسين الأداء إلا أنها تعاني من تأثير الآراء الذاتية للمقيمين وأحكامهم.

والجدول في الصفحة الموالية يبين معظم المساوئ والحسنات لطرق التقييم التقليدية أو كما يطلق عليها البعض الطرق الذاتية. (2)

(1) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص205.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص375.

المساوئ	الحسنات
سهولة الشرح و الاستخدام	ترتكز على الآراء الذاتية للمقيمين
تساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الأفراد و زيادة التعويضات	تتجاهل فروقات تصانيف أداء الأفراد بين المجموعات
استخدمت وما تزال كجزء هام من التقييم الإداري	تتجاهل تقييم سلوكيات وظيفية محددة
اعتبرت و ما تزال من الآليات الرقابية المستخدمة في تقييم سلوكيات الأفراد	تتجاهل تقييم الأفراد و نتيجة تقييم أدائهم و تركز على المقارنة بين الأفراد وليس على تحسين أداء كل فرد من الأفراد على حدة

جدول رقم (5) : يبين مساوئ و حسنات طرق التقييم التقليدية .

### ح- الإدارة بالأهداف Management By Objectives

يطلق على هذا الأسلوب مسميات مختلفة كالإدارة بالنتائج ، إدارة الأداء، تخطيط العمل، برامج

المراجعة، " حيث طور هذا الأسلوب الإداري الشهير بيتر دراكر Peter Drucker منذ أواسط

الخمسينيات، وأهمية الإدارة بالأهداف تكمن في ارتكازها على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 384.

ويستخدم هذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين.

وتأكد أدبيات الدراسة أن الإدارة بالأهداف تتم عبر عدة مراحل تبدأ بتحديد الأهداف بصورة واضحة

وبصفة تشاركية مع الأفراد المعنيين بعملية التقييم مع تحديد زمن الإنجاز و الآليات المختلفة للتنفيذ ،

ويأخذ الفرد العامل الحرية الكاملة في تنفيذ الخطة وتحقيق الهدف المرجو لتتم بعد ذلك المتابعة الدورية

للإنجاز وتصحيح الأخطاء وتحديد الأهداف المستقبلية.

ويشترط بلوط أربعة خصائص يجب أن ترافق أهداف الإدارة في هذه العملية و هي: (1)

- محددة.

- قياسية.

- فيها من التحديات ما يكفي.

- موافق عليها من الرؤساء والمرؤوسين.

أثبتت هذه الطريقة في التقييم صلاحيتها لتقييم مختلف الوظائف الإدارية والمهنية، كما أنها تتميز

بالتشاركية في رسم الأهداف وتعمل على زيادة وتحسين الاتصالات بين العامل و المسؤول أو الرئيس

والمرؤوس، فهي تتسم بنوع من العدالة في التقييم إلا أنه يعاب عليها كونها تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً

كبيراً وخبرة واسعة في التطبيق، كما يصعب توظيفها في بعض الوظائف التي يكون من الصعب ربط

أداء شاغليها بأهداف معينة ، كذلك كونها تعطي الحرية للفرد في تحقيق الأهداف قد يتيح المجال

لاستغلال غير عقلاني للوسائل والموارد المستخدمة مع إمكانية تحقيق أهداف على حساب أهداف أخرى

قد تكون أكثر أهمية.

---

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، المرجع نفسه، ص385.

### ط - طريقة Bars.

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك، وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر التقييم يكون لكل عنصر عددا من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة وأوزانها من خلال عدة خطوات. (1)

فبعد تحديد مختلف مستويات الأداء لكل بعد من الأبعاد ونمط السلوك الذي يميز كل مستوى وذلك من خلال واقع العمل الفعلي، يتم صياغة عبارة لكل نمط من أنماط السلوك وتحديد درجة فاعليته بقيم رقمية تتراوح عادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9 وبالتالي يكون المقياس جاهزا وقابلا للاستخدام. تركز طريقة بارس على السلوك ما يوفر تغذية عكسية تسمح بتدارك سلبياته لدى الموظفين إلا أنها تهمل الصفات وتتطلب جهدا ووقتا كبيرا كونها تحتاج إلى نماذج عدة تتوافق مع الأنواع المختلفة للوظائف.

### ي- طريقة الأوضاع الحرجة.

عبارة عن تقارير مكتوبة عن مدى فاعلية وكفاءة العامل و سلوكه خلال أحداث حرجة، حيث يتم تدوين هذه التقارير من قبل المشرف فور حدوثها بالتركيز على السلوكيات والتصرفات لا على الحدث نفسه ، وبالتالي تسمح هذه الطريقة بتدوين السلوك المرغوب فيه لأداء هذه الوظائف واستخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية ، إلا أنها لا تلقى استحسانا من قبل المشرفين كونها تفرض عليهم إعداد تقارير بصفة مستمرة.

من خلال ما سبق نستنتج وجود كم هائل من أساليب قياس الأداء صنفها البعض بين ما هو

---

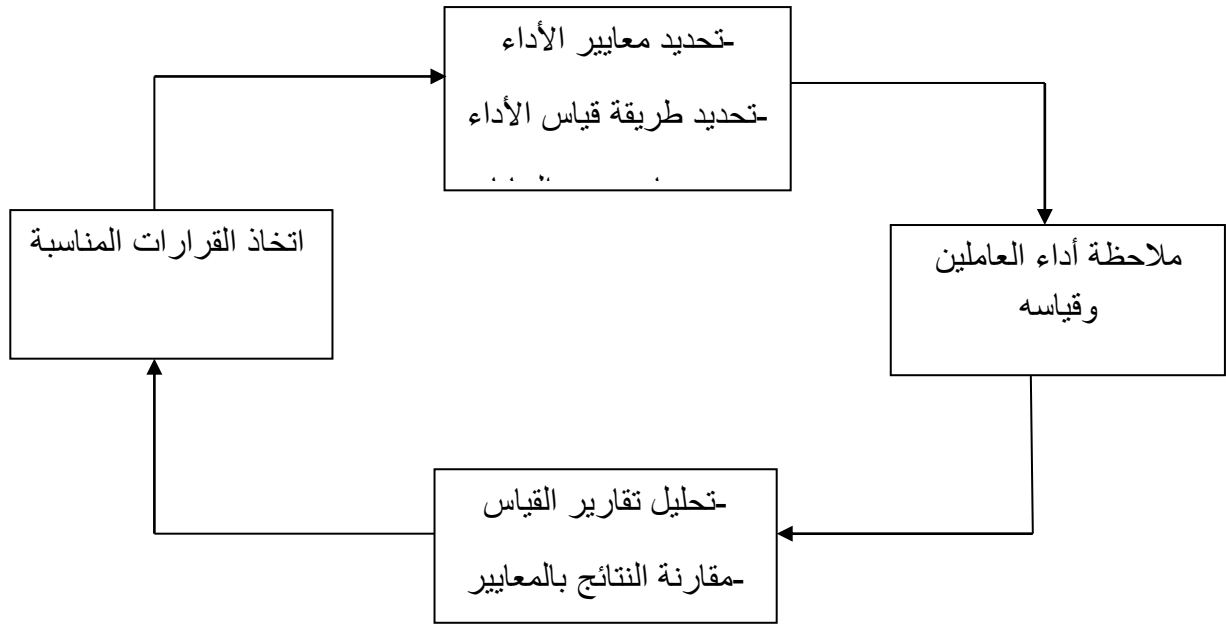
(1) محمد أحمد عيد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص212.

تقليدي يركز على الجوانب الكمية واستخدام مؤشرات ومعايير مالية والاهتمام بالأداء الفردي وما هو حديث يركز على النوع والصفات الشخصية والأداء الجماعي، في حين يصنف البعض الآخر أساليب القياس بين ما أسماه وسائل الاحتكام إلى معدلات مطلقة من الأداء ووسائل الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة، إلا أننا لاحظنا وجود خلط بين الباحثين في تصنيف بعض الأساليب خصوصا الذين فرقوا بين ما هو حديث وتقليدي و تكرار ذكر عدة أساليب اختلفت في الأسماء وتشابهت لحد التطابق في المضمون.

## 6- خطوات تقييم الأداء.

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

والشكل في الصفحة الموالية يوضح مجمل خطوات عملية تقييم الأداء :



شكل رقم (2) : يبين مراحل تقييم الأداء.

من إعداد الباحث

وفي ما يلي شرح لأهم الخطوات سالفه الذكر.

#### أ- تحديد معايير قياس الأداء.

يتم الاتفاق بين المنظمة والعاملين على وصف المهام المطلوبة والأهداف والنتائج التي يجب الوصول إليها وبالتالي وضع معايير يقارن بها الأداء الفعلي للفرد أو المجموعة، وتتضمن هذه المعايير جملة من العناصر الملموسة والغير الملموسة ومجموعة من معدلات الأداء تتنوع بين ما هو كمي أو كيفي أو كمي كيفي.

#### ب- العناصر الملموسة والغير ملموسة.

تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله

وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة" (1)، وهي نوعان إما ملموسة وتكون سهلة القياس لدى

الفرد كاحترام الدوام، احترام الزملاء الحفاظ على وسائل العمل... الخ أو غير ملموسة وهي صعبة القياس إلى حد ما كالشخصية، التعاون و الأمانة.... الخ.

#### - معدلات الأداء.

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيّم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية أو الجودة. (2)

حيث تختلف معدلات الأداء بين كمية يتم من خلالها تحديد عدد الوحدات المنجزة خلال مدة زمنية محددة أو نوعية وتعني معدلات الجودة والدقة والإتقان التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف الموظف، ما يعني انعدام الأخطاء أو قلتها في العملية الإنتاجية أو في المنتج ذاته. كما يمكن لمعدلات الأداء أن تأخذ الصفتين معا أي كمية ونوعية في وقت واحد بمعنى أنه يجب على الفرد أن ينتج كمية معينة خلال فترة زمنية محددة وبمقياس الجودة المتفق عليها.

ب- تحديد طرق قياس الأداء.

كما سبق وأن ذكرنا توجد طرق متعددة لقياس أداء الموارد البشرية ويمكن للمنظمة أن تختار منها طريقة أو أكثر لتستعملها في عملية قياس الأداء.

---

(1)،(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص102.

#### ج- تحديد المسؤولين عن قياس الأداء.



تتفق أدبيات الدراسة على تحديد أربعة جهات بإمكانها القيام بعملية قياس الأداء وهي :

### **الجهة الأولى: المسؤولون المباشرون .**

عادة ما يقوم المسؤول المباشر للعامل بعملية التقييم أو قياس أداء هذا الموظف الذي يعمل تحت مسؤوليته كونه الشخص الجدير بمعرفة مختلف عناصر العملية الإنتاجية ، تقدير إمكانيات رؤوسيه وتحديد مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، إلا أنه يجب أن تتولى جهة أرفع مستوى من المسؤول المباشر مهمة مراجعة نتائج التقييم لتفادي التحيز وضمانا للموضوعية وصدق القياس وصحة نتائجه.

### **الجهة الثانية: التقييم الذاتي.**

يعهد التقييم هنا إلى الموظف أو العامل نفسه كونه أدري الناس بحقيقة أداءه خصوصا كونه يشارك في تحديد الأهداف (الإدارة بالأهداف) في حين يمثل الرئيس المباشر هنا الجهة التي تتأكد من صحة التقييم حيث يقدم ملاحظته حول هذا التقييم إلى الإدارة المسؤولة (إدارة الموارد البشرية) يساعد هذا الأسلوب في عملية التغذية العكسية حيث يمكن العامل من تدارك النقص في أدائه ما يعطيه خبرة أكبر وقدرة على الحكم والتقييم ، إلا أنه قد يعاني من إمكانية المغالاة في تقدير الذات وإخفاء العيوب ومكامن النقص، لكن مراقبة المشرف لهذه العملية قد تعمل على كبح أنانية العامل في إعطاء نتائج مبالغ فيها

### **الجهة الثالثة: النظراء في العمل.**

ويقصد بذلك زملاء في المجموعة أو القسم كونهم يملكون معلومات وفيرة ودقيقة عن أداء زميلهم في العمل اليومي إلا أن الصراعات والمنافسة الشديدة التي عادة ما تنشأ بين زملاء العمل قد تعكر صفو العملية وتؤثر على نتائجها وموضوعيتها.

### **الجهة الرابعة: المرؤوسون.**

حيث يقوم أفراد العمل بتقييم أداء رئيسهم أو المشرف عليهم ومدى كفاءته في انجاز العمل كونهم على احتكاك دائم معه، إلا أن الصراعات قد تؤثر في عملية التقييم وتقلل من موضوعيتها برغم فائدة هذا الأسلوب في إدراك الرئيس لأخطائه ما يفيد في تحسين أداءه مستقبلا.

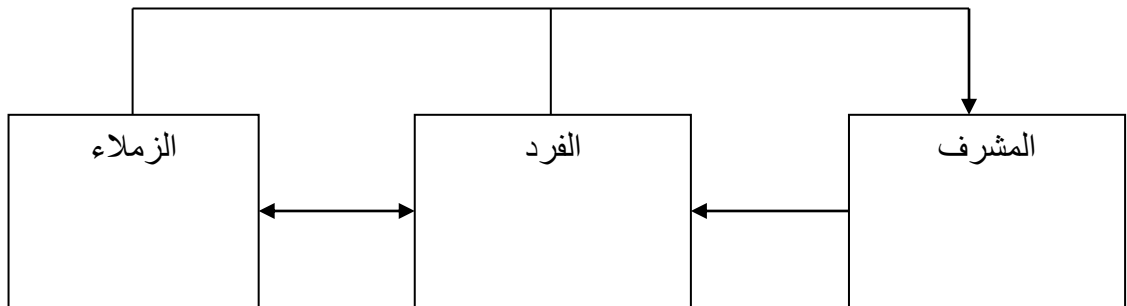
#### الجهة الخامسة: الزبائن.

تستخدم بعض المنظمات خصوصا الخدمية منها زبائنها في تقييم العامل، " فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يمكنه ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء." (1)

نستنتج مما سبق أنه يجب أن يتم إشراك مختلف الأطراف في عملية التقييم لزيادة الموضوعية وإعطاء مصداقية أكبر للعملية.

---

(1) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص64.



يقيّمون

يقيّم الفرد

الشكل رقم(3): يبين اتجاهات التقييم بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية.

من إعداد الباحث

#### د- تحليل تقارير التقييم ومناقشتها.

تم خلال هذه المرحلة عملية تحليل النتائج وعرضها على الأفراد الذين خضعوا لعملية التقييم ومناقشتها معهم قصد توضيح الغموض وبعض الجوانب المهمة في العملية كون المناقشة تخفف من حدة النتائج السلبية لدى بعض الأفراد ما يجعل عملية التقييم سبيلا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة لا هدفا في حد ذاته، وبالتالي تكون عملية تقييم الأداء وسيلة للتحسين والتطوير والإحساس بالمسؤولية وزيادة روح الانتماء والولاء لدى العامل لمؤسسته.

#### 7- أخطاء عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإدارة الأفراد وتنفيذ من

طرف الأفراد بصفتهم بشرا لهم دوافعهم وخصوصياتهم وميولاتهم في العمل ، فهم يتأثرون ويحاولون التأثير فيما حولهم، وبالتالي قد تعاني عملية تقييم الأداء جملة من الأخطاء نوجزها في الآتي:

#### أ- إمكانية التحيز.

يشكل الرئيس أو المسؤول المباشر للعامل المصدر الأول في عملية التقييم لدى معظم المنظمات ما يجعل العملية عرضة للتحيز الشخصي للرئيس ما قد يبعدها عن الموضوعية وقياس مستوى الأداء الفعلي للعمال ، غير أن إشراك أطراف أخرى كما سبق وأن ذكرنا بإمكانه التقليل من التحيز.

#### ب- أخطاء السمعة.

يتميز بعض الأفراد بسمعة معينة كدقة الأداء أو التفاني في العمل ما يفتح الطريق على الوقوع في الخطأ أثناء تقييم أدائهم تحت تأثير هذه السمعة والشهرة دون النظر إلى المعيار أو المقياس.

#### ج - التأثير بالتقييمات السابقة.

تعرف مستويات الأداء عبر معظم المنظمات تغيرا مستمرا سواءا كان إيجابيا أو سلبيا ما يجعل من عملية التقييم عملية دورية حتى يشمل التقييم معظم الحالات، إلا أن بعض المشرفين عن التقييم قد يعتمدون التقييمات السابقة دون النظر إلى إمكانية التحسن أو التدبب ما يوقع العملية برمتها في الخطأ.

د- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدات الإنجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد للتقويم والترتيب والمقارنة... ما يجعل الأمر خاضعا للمزاجية والشخصانية، فتتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون والرؤساء تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم.(1)

هـ- إن القيمة التي توليها المنظمة لعملية التقييم ومدى ارتباطها بالعلاوات والترقيات والكفاءات لها بالغ التأثير في صدق العملية وجدواها في نظر المشرفين والمرؤوسين ، فكلما كان الارتباط وثيقا زاد الاهتمام بعملية التقييم والسعي لإنجاحها من جميع الأطراف، " في حين عدم الاكتراث بنتائج التقويم من

جانب الإدارة وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والإنجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات يكفي بمفرده لأن يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقييم ونتائجه.(2)

و- إن نجاح عملية التقييم يستلزم توافر المعلومات والبيانات الدقيقة والوافية حول مختلف عناصر وأطراف العملية الإنتاجية كما و كيفا، لأن القصور في توافرها يقلل من الدقة والموضوعية في التقييم ويزيد من الارتجال والاعتماد على الذاكرة الشخصية.

## 8- نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تقييم أداء الموارد البشرية.

إن التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم فتح الباب واسعا أمام برامج المعلومات إلى دخول كافة مجالات التسيير بما فيها الموارد البشرية ، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات على عملية تقييم الأداء كأداة رقابية تسمح لها بتحديد مواطن الضعف والقوة في أداء كل فرد ومن ثم معرفة الأخطاء والضعفاء ومن هم بحاجة إلى تطوير وتدريب ومن يجب التخلي عنهم واستقطاب غيرهم، إلا أن كثرة البيانات والمعلومات الخاصة بعملية التقييم واختلافها وتعدد الوظيفات وتعدد المعايير زاد من الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية لما يوفره من سرعة العلاج والدقة في العمل والبعد عن التحيز البشري مع قلة الجهد والتكاليف.

---

(1)(2)، محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 217، 216.

" ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى بالرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء المطلوب منه تحقيقه..... أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها ثم إعداد تقارير عنها، وبالتالي يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة ومن خلال التقارير التي

يقدمها) معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة. " (1)

---

(1) زاوي سورية, تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق ص5.

## 9- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.

إن استثمار الثقافة التنظيمية في رفع وتحسين أداء الموارد البشرية يدعم قدرة المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وجودة المنتج ، ما يضمن لها البقاء والمنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

" فالهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات

التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء." (1)

فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح العاملين المزيد من الحرية وتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الإنتاجية كما تمنحهم السلطة الكافية لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع إلى المسؤولين وتمكّنهم من المبادرة في أداء المهام والواجبات، ما يعني دعم الثقة بالنفس وزيادة الإحساس بالذات وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وروح الولاء والانتماء للمنظمة ونقص معدلات التغيب ودوران العمل خصوصا إذا رافق ذلك جو مفعم بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، " فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه.....والمشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسير أمور المنظمة ومسئوليتهم اتجاه الجماعة واتجاه القرار المتخذ فينبذلون كل

---

(1) عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع الدوحة ، قطر، 1998، ص54.

ما في وسعهم لتنفيذ القرار المتخذ وتحقيق الهدف المرجو من ورائه. " (1)

إن الثقافة التنظيمية الداعمة للعدالة تسهم بشكل كبير في القضاء على السلوكات السلبية كالإهمال واللامبالاة وتعطيل الأعمال والمصالح العامة، وتدعم القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والتي بدورها تؤثر في سلوك الفرد وتسهم في الرفع من مستويات الأداء لديه، فالقيم بوصفها أحد ضوابط السلوك الإنساني تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوك صحيح أو خاطئ أثناء عملية إنجاز الأعمال علما أن درجة التماثل في القيم بين العاملين يزيد من التعاون فيما بينهم، كما تعمل العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأطراف في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين على توجيه الجو العام داخل أجزاء المنظمة نحو التوتر والصراع أو الثقة والتعاون في أداء المهام ما يجعلها تؤثر على الأداء

إيجاباً أو سلباً، وتسهل عملية الاتصال في الاتجاهين العمودي والأفقي ، في حين يترتب عن الاختلاف صعوبة فهم كل طرف للآخر نتيجة عدم وجود رغبة في سماعه أو تلقي أوامر وتعليمات أو حتى معلومات منه.

" وبالتالي نجد أن للثقافة التنظيمية القوية أثراً إيجابياً على مستوى الأداء نظراً لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعّال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي."(2)

فالسياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام كما أن العدالة في مضامينها وأساليب تنفيذها تزيد من التزام العاملين بها .

---

(1) صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، ص4. بحث لم ينشر  
(2) سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص172.

إن تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة أوجب على الباحث الرجوع إلى مختلف البحوث التي اهتمت بالموضوع وسعت إلى معرفة العلاقة بين كلا من الثقافة التنظيمية والأداء، فقد أكد سلطان أن " الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة ، فهي تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية."(1)

كما يرى سافولد 1998 saffold أن " الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى. " (2)

كما أظهرت الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء " ففي استقصاء لـ 516 مديراً في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، أكدت نسبة



43% منهم أن التغييرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء ، كما أنه لا

يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق نجاعة الأداء والاندماج في الاقتصاد العالمي دون إعادة تشكيل قيم ثقافية مؤسسية حديثة ومتكيفة، هذه القيم يجب تبنيها من قبل الإدارة العليا ورسم سياسات لتطبيقها لتتحول فيما بعد إلى قواعد سلوكية يتم الرجوع إليها عند تقييم أداء الموظفين. " (3)

ويذهب سالم إلى كون الثقافة التنظيمية القوية لها دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية ، كما تسهل عملية الاتصال فيما بينهم ، وينتج عن ذلك كله

---

(1) محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص433.  
(2) نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص159.  
(3) بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء مجلة الباحث، العدد2، 2003، ص73.  
مستوى عال من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد ما يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز. (1)

فالترباط إذا متين بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية والعلاقة بينها هي علاقة مؤثر ومتأثر فحسب معظم الدراسات تعمل الثقافة التنظيمية القوية على دعم وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما تقدمه من قيم ومعتقدات تدعم الإبداع والتميز، الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم، جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، حرية المبادرة وتحمل المسؤولية ، نظام اتصال مرن وغير رسمي، غير أن هذه القيم والمبادئ لا يكون لها الأثر البالغ إلا إذا تجسدت وتشكلت في ممارسات الإدارة وتحولت من مجرد شعارات وأفكار إلى معتقدات حقيقية تظهر جليا في ممارسات الإدارة وسلوكيات الأفراد والجماعات.

وبالتالي نحاول في هذا البحث معرفة أهم سمات وخصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيرها في أداء الموارد البشرية.

(1) إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة مسيلة ، الجزائر ص 84.

## 10- عوامل رفع أو خفض مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية .

تعرض الخلفية لجملة الدعائم والمعوقات التي تزيد أو تقلل من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء

الموارد البشرية نوجزها فيما يلي: (1)

أ- **سعة حكم المنظمة:** يلعب كبر المنظمة وسعة انتشارها دورا سلبيا في تبني أفرادها لثقافتها

التنظيمية ورفض التشارك في قيمها، خياراتها، تجاربها وأهدافها.

ب- **عمر المنظمة:** يتناسب طردا وضوح ثقافة المنظمة وقوتها مع قدمها وتاريخها.

ج- **استقرار البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة ومدى استقرارها في الاستقرار الداخلي

وبالتالي تؤثر في الثقافة التنظيمية التي تدعم بدورها تحسين الأداء أو تعيقه.

د- **الاستقرار التنظيمي:** تسهم التغيرات الكثيرة في الرؤساء في تغير القيم والاتجاهات ومنه السياسات

والإجراءات ما يجعل المنظمة تعاني عدم ثبات في الثقافات المتعاقبة ويذهب عنها إمكانية ترسيخ ثقافة

تنظيمية قوية.

ه- **التطور التقني والتكنولوجي:** يتأثر مستوى الأداء بطريقة مباشرة بمدى استخدام التكنولوجيات

والتقنيات الحديثة في أداء المهام والوظائف المختلفة، كما يؤدي إغفال المنظمة استخدام هذه الوسائل والوسائط إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية سلبية.

**و- طبيعة التنظيم:** تعتبر مركزية التنظيم وتمسك الرؤساء بمعظم الصلاحيات من أكبر المعوقات لترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع ما يضعف الكفاءة والفعالية في الأداء.

---

(1) زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الأداء ، ماجستير علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008 ، ص 73,67.

**ز- الوضوح التنظيمي:** إن للاستراتيجيات التنظيمية داخل المنظمة والتحديد الدقيق للأهداف العامة والجزئية الأثر البالغ على الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رفع مستوى أداء الموارد البشرية فالتخطيط غير السليم يضعف عملية اتخاذ القرار ويقلل من إمكانية تحقيق الأهداف.

**ح- الإمكانيات المادية:** تسمح الموارد المادية بجلب كامل التقنيات الحديثة وتوفير البنى التحتية المتطورة وتمويل مختلف برامج التطوير والتدريب وكذا الإيفاء بالحوافز المادية لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

الباب الثاني : الجانب الميداني.

الفصل الأول : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

أولا : مجالات الدراسة .

ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا/ أدوات جمع البيانات .

رابعا/ عينة الدراسة.

الفصل الثاني :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

ثانيا : النتائج و التوصيات.

المراجع.

الملاحق.

## الباب الثاني : الجانب الميداني.

### الفصل الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

#### أولا : مجالات الدراسة .

#### I- المجال المكاني.

#### 1- بطاقة تاريخية و تقنية عن المؤسسة مجال الدراسة.

تقع وحدة نوميديا للحليب ومشتقاته في المنطقة الصناعية بشعاب الرصاص قسنطينة ، وهي تتربع على مساحة قدرها 05 هكتار خصص جزء منها للمصنع و مبنى الإدارة بمساحة تقدر ب01 هكتار و 582 متر مربع ، والبقية على شكل ساحات ، مساحات خضراء و مواقف للسيارات والشاحنات.

تعتبر وحدة نوميديا للحليب و مشتقاته واحدة من 18 شركة مكونة لمجمع الحليب Giplait و الذي بدوره يعتبر أحد فروع مجمع Holding agrolait، فبتاريخ 1997/09/22 أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي و شخصية معنوية مستقلة ماليا، لتأخذ بذلك تسمية ملبنة نوميديا شركة ذات أسهم "Laiterie Numidia SPA" برأس مال يقدر ب 15 مليار دينار جزائري بعدما كانت تابعة للديوان الوطني للحليب و مشتقاته onalait ، و الذي أنشأ بموجب المرسوم رقم 93/69 الصادر بتاريخ 1969/10/20 حيث أنشأ آنذاك لتلبية حاجيات 08 ولايات من الحليب و مشتقاته و هي ( قسنطينة، جيجل، ميله، باتنة، أم البواقي، برج بوعريريج، خنشلة و سطيف) ، هذا ولتزال المؤسسة تعمل على تحقيق هذا الهدف خصوصا فيما يخص منتج الحليب الذي يعد مادة أساسية يحتاج كل فرد منها حوالي 114 لتر سنويا ، ما يضع المؤسسة أمام مسؤولية كبيرة وفي نفس الوقت يفسح لها المجال لتحقيق أرباح كبيرة في سوق مفتوحة على عدد كبير من المستهلكين. إلا أن المنظمة و حسب مسؤوليها تعاني عدة

مشاكل تعيق مهامها كتقادم معدات المصنع التي يعود غالبيتها إلى سنوات السبعينات، تسقيف سعر البيع من طرف الحكومة إضافة إلى التبعية الخارجية فيما يخص المادة الأولية للحليب، وهو ما يحول حسب مصادر المنظمة دون تحقيق الأهداف المرجوة خصوصا في ظل منافسة القطاع الخاص الذي بدأ يدخل سوق إنتاج الحليب في السنوات الأخيرة و بإمكانيات إنتاجية متطورة.

و تختص المنظمة موضوع البحث بإنتاج خمسة أنواع من الحليب و مشتقاته هي:

- اللبن: لبن "ديالي"
- الزبدة: زبدة البقرة الأصلية 01كلغ/ 0.5كلغ
- الجبن: جبن طري للطي، كاممبير "نوميديا"
- القشدة: قشدة petit suice و petit constantinois و أخيرا crème de lait
- الحليب: كامل الدسم 28غ، منزوع الدسم جزئيا 15غ و منزوع الدسم كليا 0غ

حيث تعتمد المنظمة في عملياتها الإنتاجية على الحليب الطبيعي المنتج من طرف فلاحي المنطقة سواء كانوا أحرارا أو متعاقدين مع المؤسسة، و لتغطية العجز الكائن في مادة الحليب الطبيعي تلجأ المؤسسة إلى استيراد غبرة الحليب من بلدان خارجية على غرار فرنسا هولندا، نيوزلندا و الأرجواي.

كما قدرت مصالح المنظمة ( رئيس المديرية التجارية) طاقتها الإنتاجية بحوالي 06 ملايين لتر تقريبا من الحليب العادي شهريا ، 273 ألف لتر من حليب البقر؛ 612 ألف لتر من مادة اللبن، 12 ألف علبة زبدة طبيعية بصنفها (01كلغ، 0.5كلغ)، 16 ألف علبة كاممبير و أخيرا 13 ألف علبة قشدة شهريا.

## 2 - الهيكل التنظيمي للمنظمة.

تعتمد المنظمة على هيكل تنظيمي تم اقتراحه من طرف مكتب دراسات أمريكي سنة 1999 بعد عملية خبرة و تشخيص لمختلف نشاطات و فروع المنظمة، حيث يضم المديرية العامة و ثلاث مديريات رئيسية

هي المديرية التجارية، المديرية التقنية، مديرية الإدارة و المحاسبة، هذا والتي بدورها تظم عدة دوائر و مصالح نوجزها كالآتي:

#### أ- المديرية التجارية.

تهتم بجملة العمليات التي تربط المنظمة بالسوق و هي تضم الدائرة التجارية و دائرة التموين.

##### ● الدائرة التجارية.

تقوم بمتابعة عملية تحقيق الأرباح و متابعة العلاقة مع الزبائن و دراسة السوق، تتكون من مصلحة البيع و مصلحة التغطية.

##### ● دائرة التموين.

تسهر على ضمان تزويد المنظمة بالمادة الأولية وفق شروط الجودة المطلوبة و تنقسم إلى:

- مصلحة المشتريات: تهتم بتزويد المنظمة بالمواد الأولية و مستلزمات العملية الإنتاجية من مختلف المصادر الخارجية .

- مصلحة تسيير المخزون: تقوم بتسيير مخزون المنظمة من المواد الأولية و توزيعها على مختلف الوحدات الإنتاجية .

#### ب- المديرية التقنية.

تضم عدة دوائر نوجزها في الآتي:

● دائرة مراقبة الجودة و النوعية: تقوم بمهمة مراقبة جودة المنتج من خلال المصالح التالية:

- مصلحة قسم الفيزيوكيماوية: تقوم بمراقبة صلاحيات و جودة المواد الأولية المحلية

داخل المصنع و المواد الأولية المستوردة من خلال المخابر الموجودة لدى الجمارك

الوطنية.

- مصلحة البكتيريا: تهتم بالتحاليل الجرثومية لتفادي التلوث.

- مخبر تحاليل المياه: يقوم بمراقبة جودة المياه المستعملة في إنتاج الحليب و مشتقاته.

- دائرة الصيانة: تعمل على إدارة و صيانة وسائل الإنتاج و تتكون من المصالح الآتية:
  - مصلحة المناهج: تهتم بمراقبة الأجهزة و المعدات و تصليحها، توثيق الملفات التقنية و إعداد الدراسات اللازمة في حالة حصول أعطاب أو اقتناء معدات جديدة .
  - مصلحة المستلزمات: تهتم بالإنتاج .
  - مصلحة المعدات و التجهيزات.

### ج- مديرية الإدارة و المالية.

تعتبر بمثابة العقل المدبر للمنظمة و تسعى إلى التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر لتحقيق أهداف المنظمة و تنقسم إلى عدة دوائر هي كالاتي:

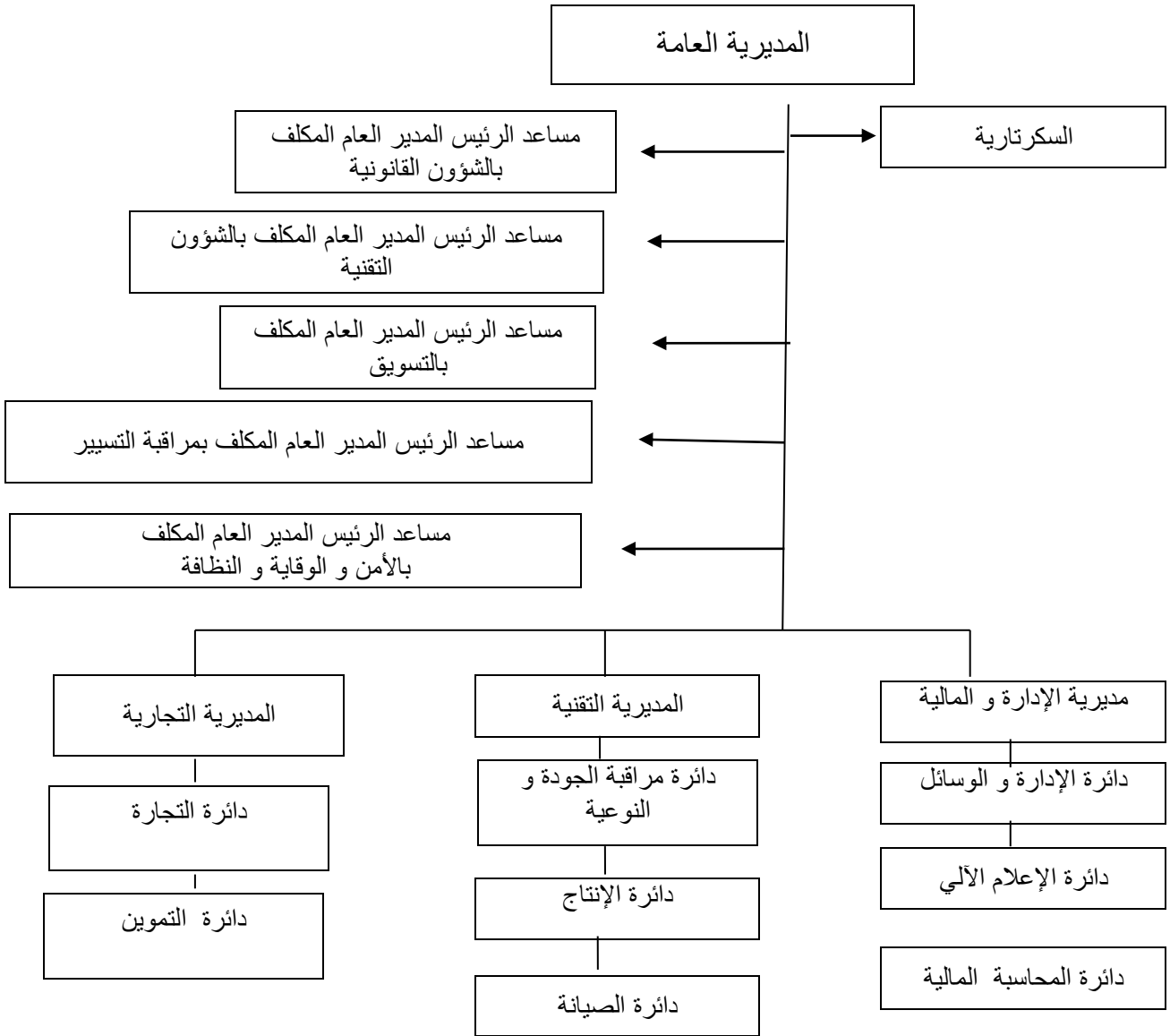
- دائرة المحاسبة و المالية: تنقسم بدورها إلى مصلحتين .
  - مصلحة المحاسبة العامة.
  - ✓ تقوم بدراسة و متابعة تكلفة المنتج
  - ✓ تحليل و تحديد أجور العمال الشهرية
  - ✓ حساب تكلفة المنتج الشهرية و إيرادات المنظمة
  - مصلحة المحاسبة التحليلية.
  - مصلحة الخزينة و المالية: تهتم بالتسيير المالي لخزينة الوحدة و تسجيل مختلف العمليات المالية.
- دائرة الإعلام الآلي: تسعى إلى معالجة مختلف المعلومات الخاصة بالمنظمة آليا قصد الاستفادة من السرعة و الدقة التي يوفرها الإعلام الآلي .
- دائرة الإدارة و الوسائل: تضم ثلاثة مصالح هي:



- مصلحة المستخدمين و التكوين: هي عبارة عن قاعدة أساسية لتسيير شؤون العمال و الحفاظ على الانضباط و النظام العام داخل المنظمة، كما تسهر على تقديم مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية للعمال و متابعة عملية التكوين.
- مصلحة الأجور: تقوم بمراقبة و متابعة الأجور.
- مصلحة الوسائل العامة .

و الشكل في الصفحة الموالية يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة بكل دوائره.

الهيكل التنظيمي لوحدة نوميديا



الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمدينة نوميديا قسنطينة

## 2- المجال البشري.

تظم المنظمة موضوع البحث 197 عنصرا يعملون بنظام التناوب ويشكلون القدرة البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، كما تظم 32 عونا للحراسة تم استثنائهم كونهم تابعون لمؤسسة خاصة، هذا وينقسم المجال البشري في المنظمة إلى أربعة فئات هي: فئة الإطارات، الإطارات السامية، فئة التحكيم وأخيرا فئة التنفيذ، و تتوزع هذه الفئات حسب ما هو مبين في الجدول الآتي:

الفئة	العدد	النسبة من إجمالي عدد العمال
إطارات سامية	12	6.09 %
إطارات	62	31.57 %
تحكيم	55	27.92 %
تنفيذ	68	34.52 %
المجموع	197	100 %

الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد المنظمة حسب الفئات.

نلاحظ من خلال الجدول أن الموارد البشرية داخل المنظمة تظم نسبة لا بأس بها من الإطارات ب(31.47 %) وذلك يرجع إلى طبيعة المنتج الذي تقدمه و ما يحتاج إليه من دقة في الإنتاج للمحافظة

على الجودة و الشروط الصحية كونه منتج أساسي و واسع الاستهلاك ، ما يفسر النسبة العالية للإطارات التي تسهر على توفير هذه الشروط ، أما فئة الإطارات السامية فتتمثل أقل نسبة ب ( 6.09% ) كونها تنحصر في الإطارات الكبرى المسيرة للمؤسسة كالمدير العام و مساعديه و رؤساء الدوائر و بعض الإطارات المتخصصة، أما فئة التنفيذ و التحكيم فتتمثل على التوالي ( 34.52% ) و ( 27.92% ) كأعلى نسبة كون المنظمة اقتصادية تمارس عملية إنتاجية و بالتالي تحتاج نسبة كبيرة من العمال داخل المصنع لتنفيذ مختلف العمليات و متابعتها و مراقبتها.

### 3- المجال الزمني للدراسة.

بعد الاتصال بالمنظمة موضوع البحث مطلع شهر جانفي 2016 حاول الباحث القيام بدراسة استطلاعية و تكوين فكرة مبدئية عن المؤسسة من حيث تكوينها البشري و مختلف عملياتها الإنتاجية لتبدأ الدراسة الفعلية منتصف شهر فيفري، أين قدم الباحث طلب الترخيص للدراسة الميدانية مصادق عليه من طرف الجامعة ، إذ تمت الموافقة عليه بشرط الإسراع في الإنجاز، ليبدأ في عملية جمع الوثائق و المعلومات اللازمة وكذا إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات التي تم تحصيلها أواخر شهر أفريل ، ومن ثم الانطلاق في عملية وصف و تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، لتنتهي العملية بنهاية شهر جوان 2016 أين تم عرض العمل البحثي هذا على الأستاذ المشرف للتمحيص و التنقيح وإجراء التعديلات الواجب القيام بها .

### ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة.

بغيت تحقيق النتائج المراد الوصول إليها في هذه الدراسة سعى الباحث إلى اختيار ما يتناسب مع الموضوع من منهج و أدوات ، فأتبع المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة و ذلك قصد جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة و تصنيفها و ترتيبها و من ثم التعليق عليها.

### ثالثا/ أدوات جمع البيانات.

## أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية.

استعمل الباحث عدة مصادر في جمع المادة العلمية النظرية نذكرها في الآتي:

1- الكتب

2- المذكرات و الرسائل و الأطروحات الجامعية

3- المجلات العلمية

4- القرارات و اللوائح القانونية

5- القواميس و المعاجم

6- البحوث

7- الملتقيات

## ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية.

اعتمد الباحث على جملة من الأدوات في جمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث و هي:

- **الاستمارة:** تم إعداد استمارة بحث تغطي فرضيات الدراسة، حيث تم عرضها و مناقشتها مع الأستاذ المشرف و الذي بدوره أعطى الموافقة على استعمالها بعد عملية تصحيح و تنقيح أمر بها.

ويتكون الاستبيان من المحاور التالية:

### 1- المحور الأول: البيانات الأولية.

تناول جمع معلومات عامة عن المبحوثين تتعلق بالعمر، الجنس، المؤهل العالمي، الوظيفة الأقدمية وذلك لدراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

### 2- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

يهدف إلى قياس أهم خصائص الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ولتحديد أداة قياس تتناسب ونوع الدراسة وطبيعة المنظمة استعان الباحث ببعض الدراسات في الموضوع والتي سعى الباحثين فيها إلى تحديد مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية إن لم نقل أهمها، إلا أن الباحث اعتمد أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument OCAI المصممة من طرف Quinn وCamaron سنة 1999 وهي تقيس ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة القيادة التنظيمية ، إدارة الموارد البشرية ، التماسك المنظمي ، التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح. وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحدة من أربع أنواع للثقافة التنظيمية هي (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، الثقافة الهرمية و ثقافة السوق) على نفس الترتيب.

### المحور الثالث: قياس مستوى أداء الموارد البشرية.

حسب ما ورد في الفصل الثاني من الجانب النظري فإن قياس مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ينبغي أن يشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي:

#### 1-الصفات الشخصية للفرد.

وتشمل الذكاء، الاجتماعية ومدى قدرة الفرد على الاتصال بالزملاء، الرؤساء والمتعاملين، التعاون ويعني مدى تقديم الفرد للمساعدة وتقبلها من طرف الزملاء والرؤساء كما تضم عناصر الشخصية كذلك استعدادات الفرد العلمية والفنية والميول والاهتمامات.(1)

#### 2-النتائج من حيث الكمية، الجودة، الوقت والتكلفة.

(1) نوار هاني إسماعيل : تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، ماجستير في إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق، 2005، ص64-65.

3-عوامل السلوك: تشمل جوانب عدة كالتصرفات الشخصية للفرد مع الزملاء، الرؤساء والمتعاملين، قبول الرأي الآخر أو الإصرار على الرأي الشخصي، المظهر اللائق، التكيف مع المستجدات، إجراءات السلامة، الانضباط واحترام الوقت و الاستغلال الأمثل للوسائل والموارد.

من خلال ما سبق وبالاستعانة بجملة من البحوث في الموضوع شمل محور قياس أداء الموارد البشرية المؤشرات التالية:

### **النتائج:**

- مدى إدراك الموظف للأهداف العامة.
- مدى قيام الموظفين بتأدية الأعمال بالجودة والمعايير المطلوبة.
- مدى قيام الموظفين بتأدية الأعمال الموكلة في الوقت المحدد.
- مدى تحقيق النتائج المطلوبة من كل موظف.

### **الجوانب الشخصية:**

- الإلمام بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
- تناسب الميول والرغبات والأهداف الشخصية مع الوظيفة
- مدى التعاون مع الزملاء والرؤساء في أداء المهام.
- مدى القدرة على الاتصال مع الزملاء الرؤساء والمتعاملين.

### **جوانب السلوك:**

- المظهر اللائق

- التزام و احترام الوقت

- العلاقة مع زملاء، الرؤساء والمتعاملين.

- الانضباط والالتزام باللوائح والقوانين.

- الاستغلال الأمثل لوسائل العمل والموارد المالية.

- التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

- روح المسؤولية.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

لأجل معرفة مدى صلاحية أداة الاستبيان التي صممها الباحث استنادا للدراسات السابقة في الموضوع و بمراجعة الأستاذ المشرف، و ذلك لقياس كلا من الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، قام الباحث باستكشاف مدى صدق و ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات الدالة على المتغير الأول و الثاني ، و معامل الاتساق الداخلي بين العبارات الدالة على كل ثقافة و المعدل العام لها من جهة، و بين العبارات الدالة على كل جانب من جوانب الأداء و المعدل العام له .

ولحساب معامل الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين معدلات العبارات

الدالة على كل بعد و معدل البعد العام ، فحصلنا على النتائج التالية:

#### 1. الثقافة التنظيمية.

معايير النجاح	التركيز الإستراتيجي	التماسك التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	القيادة التنظيمية	الخصائص المهيمنة	ثقافة القبيلة
0.820**	0.765**	0.507**	0.679**	0.672**	0.737**	



0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.557**	0.776**	0.735**	0.662**	0.565**	0.737**	ثقافة الإبداع
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.619**	0.398**	0.604**	0.600**	0.720**	0.809**	الثقافة الهرمية
0.000	0.01	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.510**	0.648**	0.766**	0.457**	0.797**	0.824**	ثقافة السوق
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم(07) : يبين معامل الارتباط بيرسون بين معدل مختلف الثقافات ومعدل أبعادها المختلفة.

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات المكونة لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة ترتبط ارتباطاً قوياً

عند مستوى الدلالة (0.01) مع المعدل العام لكل ثقافة ما يعكس صدق الاستبانة في قياس الثقافة

التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

في حين معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين مختلف الفقرات الدالة على الثقافة التنظيمية هو (0.916) و

هو معامل ثبات قوي ما يجعلنا نقول أن الاستبيان صالح لقياس الثقافة التنظيمية.

2. مستوى الأداء

- بعد النتائج

يوضح الجدول على الصفحة الموالية معامل الارتباط بيرسون بين معدل النتائج ومعدلات العبارات

الدالة عليه

رقم العبارة	25	26	27	28
معامل الارتباط بيرسون مع معدل الجانب	0.780**	0.733**	0.634**	0.726**
	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (8) : معامل الارتباط بيرسون بين معدل النتائج ومعدلات العبارات الدالة عليه .

- جوانب الشخصية

رقم العبارة	29	30	31	32	33	34
معامل	0.5546**	0.662**	0.755**	0.488**	-0.163	0.851**
الارتباط	0.000	0.000	0.000	0.000	0.210	0.000

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (9) : معامل الارتباط بيرسون بين معدل جانب الشخصية ومعدلات العبارات الدالة عليه .

- جوانب السلوك

رقم العبارة	35	36	37	38	39	40	41	42	43
معامل	0.567**	0.783**	0.366**	0.643**	**0.590	0.617**	0.558**	0.622**	0.191
الارتباط	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.140

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (10) : معامل الارتباط بيرسون بين معدل جانب السلوك ومعدلات العبارات الدالة عليه .

نلاحظ من خلال الجداول السابقة ارتباط معدلات العبارات الدالة على كل جانب من جوانب السلوك بالمعدل العام للجانب نفسه ارتباطاً قوياً عند مستوى الدلالة (0.01) باستثناء العبارة (33) الدالة على سهولة الاتصال بالرؤساء و التي لم يكن معامل ارتباطها قوياً وكان سالباً في نفس الوقت ، إلا أن الباحث أبقى عليها لعدم تأثيرها في معدل صدق الأداة و أهميتها في البحث، و العبارة (43) التي كان معامل ارتباطها (0.191) و هو مقبول إلى حد ما.

أما معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحور الأداء فكان (0.810) و هو ما يجعلنا نقول أن الاستبيان صالح لقياس مستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة.

- **المقابلة:** استعمل الباحث أداة المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمنظمة و رئيس الدائرة الإنتاجية ، و هي عبارة عن مقابلة غير مقننة تمت بصفة مباشرة مع المبحوثين كإجراء تكميلي يمكن من جمع البيانات و المعلومات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة و مقارنة بعض المعلومات مع تلك المحصلة عن طريقها.
- **الوثائق و السجلات الإدارية** منها ما يتعلق بتعداد العمال و توزيعهم على مختلف الوحدات و الفئات العمالية، القانون الداخلي للمنظمة، و وثائق تقييم الأداء و بعض الإحصاءات الخاصة بالعملية الإنتاجية.

كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري و معامل الارتباط بيرسون، سبيرمان و ألفا كرونباخ، مستعينا في ذلك بتطبيقات نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

**رابعاً/ عينة الدراسة.**

نظرا لصعوبة توزيع الاستمارة على كافة العمال لضيق الوقت المحدد للدراسة الميدانية من طرف المنظمة ونظام التناوب الذي تعمل به مع ملاحظة العمال في الإجابة على أسئلة الاستمارة و رفض البعض الآخر التعامل معها نهائيا ، حاول الباحث استعمال أسلوب البحث بالعينة لتسهيل العملية حيث قام بتوزيع 67 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة و ذلك بالاستعانة بنائب رئيس مصلحة المستخدمين و المفوض في منصب رئيس المصلحة ، حيث حاولنا توزيع الاستمارة على 30% من أفراد كل طبقة ما أعطانا التعداد المبين في الجدول الآتي :

الفئة	المجموع	النسبة	عدد لأفرد المستجوبين
فئة الإطارات السامية	12	30%	3
فئة الإطارات	61	30%	19
فئة التحكيم	53	30%	17
فئة التنفيذ	68	30%	20
المجموع	194	30%	59

الجدول رقم (11): يبين عدد الأفراد المستجوبين حسب كل الفئات.

قام الباحث بتوزيع 67 استمارة على مختلف الفئات بطريقة عشوائية و بزيادة قدرها 8 استمارات لتعويض الاستمارات المرفوضة، و بعد عملية الفرز تم رفض ستة استمارات لم يتم الإجابة على أسئلتها بصورة صحيحة و كاملة و بالتالي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الفئة	عدد الاستمارات المحصلة	النسبة من مجموع أفراد الفئة
-------	------------------------	-----------------------------

إطار سامي	4	%33.33
إطار	18	%29.30
تحكيم	16	%30.19
تنفيذ	23	%33.82
المجموع	61	%30.96

الجدول رقم (12): يبين عدد الأفراد المستجوبين حسب كل فئة بعد تحصيل الاستثمارات.

نلاحظ أن النسبة المسترجعة من الاستثمارات بلغت (30.96%) وهي نسبة تفوق النسبة المقصودة

من طرف الباحث.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

V. الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة.

5- متغير السن.

المجموع		السن					
		أقل من 30	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	من 51 إلى 60		
4	ك	0	2	1	1	إطار سامي	ن ر ن
% 100	%	0	% 50	% 25	% 25		
18	ك	2	3	6	7	إطار	
% 100	%	% 11.1	% 16.7	% 33.33	% 38.9		
16	ك	0	5	5	6	تحكيم	
% 100	%	0	% 31.2	% 31.2	% 37.5		
23	ك	5	6	7	5	تنفيذ	
% 100	%	% 21.7	% 26.1	% 30.4	% 21.7		

الجدول رقم(13): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن.

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ ما نسبته (31.5%) من المبحوثين أعمارهم أقل من (30) سنة و نفس النسبة (31.5%) تتراوح أعمارهم بين (31) و (40) سنة ما يعد مؤشرا إيجابيا إذا ما حاولت المنظمة الاستفادة من عنصر الشباب و حيويته، فأعمار ثلثي أفراد المنظمة دون الأربعين، ما يعني كذلك الاستفادة من الموارد البشرية لفترة تفوق العشرين سنة إذا ما توفر الجو الملائم للعمل و الإبداع ، و هو ما يفتح المجال واسعا لإمكانية التعلم والتطوير، كما نلاحظ أن ما نسبته (26.23%) أعمارهم بين (41) و (50) سنة و (11.47%) أعمارهم تفوق الواحد و الخمسين و أقل من ستين سنة، كما نجد أن فئة الإطارات هي الأكثر شبابا تليها فئة التحكيم ، حيث نجد ( 72.2%) من الإطارات دون سن الأربعين ما قد يرجع إلى سياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة عن طريق وكالة التوظيف ANEM لامتناسص الإطارات البطالة، فالمنظمة عرفت عملية توظيف كبيرة

عن طريق هذا الجهاز أغلبهم من خريجي الجامعات، أما فئة التحكيم فـ (68.9%) من أفرادها دون سن الأربعين لتليها فئة التنفيذ بـ (51.9%) ، و فئة الإطارات السامية بـ (50%) .

كما نجد نسبة (50%) من الإطارات السامية أعمارهم بين الـ (41) و (50) سنة في حين بلغت النسبة لدى فئة التحكيم (31.2%)، (26.1% ) لدى فئة التنفيذ و (16.7% ) لدى فئة الإطارات، و تنعدم نسبة الذين تفوق أعمارهم الـ (51) سنة لدى فئة الإطارات السامية و فئة التحكيم ، و تبلغ (11.1%) لدى فئة الإطارات و (21.7% ) عند فئة التحكيم.

## 2- الجنس.

يبين الجدول في الصفحة الموالية توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

المجموع	الجنس		الفئات
	أنثى	ذكر	
4	2	2	إطار سامي
% 100	% 50	% 50	
18	4	14	إطار
% 100	% 22.2	% 77.8	
16	2	14	تحكيم
% 100	% 12.5	% 87.5	
23	2	21	تنفيذ

% 100	% 8.7	% 91.3	%	
61	10	51	ك	المجموع
% 100	16.3	83,6	%	

الجدول رقم(14): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن (83.6%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور و( 16.4%) من الإناث، أما على مستوى الفئات فنجد نسبة الذكور تبلغ (91.3%) لدى فئة التنفيذ و( 87.5 % ) في فئة التحكيم و هذا راجع لطبيعة العمل في المصنع و خطوط الإنتاج و التوزيع التي تحتاج لجهد أكبر قد تعجز عنه النساء اللاتي بلغت نسبتهن(8.7% ) في فئة التنفيذ و (12.5% ) من فئة التحكيم ، أما فئة الإطارات فقد عرفت ارتفاعا في نسبة النساء بـ ( 22.2%) و فئة الإطارات السامية بـ ( 50% ) إلا أن الباحث يتحفظ على نسبة الإطارات السامية كون معظم أفراد هذه الفئة و الذين هم من الذكور يمتنعون عن الإجابة على استمارة البحث بحجة ضيق الوقت و كثرة المهام.

### 3- المستوى الدراسي.

يبين الجدول في الصفحة الموالية المستوى الدراسي لأفراد عينة البحث.

المجموع	المستوى الدراسي							
	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	أخرى	ك		
4	-	-	3	1	-	ك	إطار سامي	ن س ب
% 100	-	-	% 75	% 25	-	%		
18	-	4	13	1	-	ك	إطار	
% 100	-	% 22.22	% 72.2	% 1.6	-	%		
16	13	-	2	-	1	ك	تحكيم	
% 100	% 81.2	-	% 12.5	-	% 6.2	%		



23	ك	2	-	2	13	6	تنفيذ	
%100	%	%3.3	-	%3.3	%56.6	%26.1		
61	ك	3	5	20	13	20	المجموع	
%100	%	%4.9	%8.2	%32.8	%21.3	%32.8		

الجدول رقم(15): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الدراسي.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع المستوى الدراسي لدى فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات حيث نجد (75%) من فئة الإطارات السامية هم من خريجي الجامعات و (25%) تابعوا دراسات عليا، أما الجامعيين من فئة الإطارات فبلغت نسبتهم (72.2%) في حين (22.2%) مستواهم ثانوي و (1.6%) أكملوا دراسات عليا، لتعرف فئة التحكيم توزيعا مغايرا للأول بـ (1.75%) ذوي مستوى جامعي و (68.75%) مستواهم ثانوي، في حين (6.25%) مستواهم أقل من ثانوي و (6.25%) من أصحاب الشهادات المتحصل عليها من المعاهد و مراكز التكوين المختلفة، أما فئة التنفيذ فتشكلت من (44.44%) دون المستوى الثانوي، (38.89%) مستواهم ثانوي، (5.56%) مستوى جامعي و (11.11%) أصحاب الشهادات من مراكز التكوين والمعاهد المختلفة.

و بالتالي نلاحظ تناسب المستوى الدراسي مع ما تحتاجه كل فئة ، حيث يرتفع المستوى الدراسي كلما اتجهنا نحو الفئات العليا و ينخفض إذا ما اتجهنا نحو الأسفل.

#### 4- الوضعية الاجتماعية.

الوضعية الاجتماعية							إطار سامي	ن: 4
المجموع	أرمل	مطلق	أعزب	متزوج	ك			
4	-	-	1	3	ك			

% 100	-	-	%25	%75	%		
18	-	2	6	10	ك	إطار	
%100	-	%11.1	%33.33	%55.6	%		
16	-	1	6	9	ك	تحكيم	
%100	-	%6.2	%37.5	%56.2	%		
23	-	1	6	16	ك	تنفيذ	
%100	-	%4.3	%26.1	%69.6	%		
61	-	4	19	38	ك	المجموع	
%100	-	%6.6	%31.1	%62.3	%		

الجدول رقم(16): يبين الوضعية الإجتماعية لأفراد عينة البحث.

يبين الجدول السابق أن ما نسبته ( 62.3%) من أفراد العينة هم متزوجون و( 31.1 %) عزاب، في حين(6.6 % ) مطلقين، لتتوافق النسب تقريبا في حالة الفئات حيث تتراوح نسبة المتزوجون بين ( 55.6%) و( 75%) في الوقت الذي تتأرجح فيه نسبة العزاب بين ( 25%) و( 37.5%) أما نسبة المطلقين فقد بلغت ( 11.1%)، (4.3%) و(6.2%) لدى فئة الإطارات، التحكيم و التنفيذ على التوالي أما فئة الأراامل فهي منعدمة داخل المنظمة.

## 5- الأقدمية.

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية							
المجموع	من 21 إلى 32 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
4	-	1	2	1	ك	إطار سامي	ن م ن
% 100	-	%25	%50	%25	%		
18	-	6	8	4	ك	إطار	
% 100	-	%33.3	%44.4	%22.2	%		
16	1	5	5	5	ك	تحكيم	
% 100	%6.2	%31.2	%31.2	%31.2	%		
23	6	5	5	7	ك	تنفيذ	
% 100	%26.7	%21.7	%21.7	%30.4	%		
61	7	17	20	17	ك	المجموع	
% 100	%11.5	%27.9	%32.8	%27.9	%		

الجدول رقم (17) : يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية.

يبين الجدول السابق أن (27.9%) من أفراد العينة لم يتجاوزوا الخمس سنوات من الخدمة داخل المنظمة، في حين (32.8%) تتراوح مدة خدمتهم بين 6 و 10 سنوات و (27.9%) بين 11 و 20 سنة، في حين (11.5%) تفوق مدة خدمتهم ال 21 سنة ، أما على مستوى الفئات فنجد نسبة (50%) أقدميتهم بين 6 و 10 سنوات لدى فئة الإطارات السامية و(44.4%) لدى فئة الإطارات ، في حين (

25% ) من الإطارات السامية لم يتجاوزوا الخمس سنوات و نفس النسبة تتراوح مدة خدمتهم بين 11 و 20 سنة، أما فئة الإطارات ف(22.2%) لم يتجاوزوا الخمس سنوات من الأقدمية و ( 33.3%) أقدميتهم بين 11 و 20 سنة، في حين فئة التحكيم توزعت بالتساوي و بنسبة 31.2% للثلاث فئات الأولى من الأقدمية و (6.2%) تفوق أقدميتهم 21 سنة ، أما فئة التنفيذ فتكاد تتوزع بالتساوي على فئات الأقدمية الأربع.

نلاحظ من خلال ما سبق أن معدل الأقدمية في المنظمة بلغ 10.5 سنة وهو أقل من المتوسط مقارنة بسنوات الخدمة الممكنة (32 سنة) و السبب في ذلك هو النسبة العالية من الشباب التي تشتغل في المنظمة موضوع البحث حيث تجاوزت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن الواحد والأربعين سنة عتبة (52%)

## VI. سمات الثقافة التنظيمية في المنظمة موضوع البحث.

للإجابة على سؤال البحث الأول و المتعلق بسمات و خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة استعمل الباحث التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير، حيث تتكون سمات الثقافة التنظيمية من 24 عبارة مقسمة على ستة أبعاد بالتساوي أربع عبارات لكل بعد، هذه العبارات الأربع تشير إلى أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على التسلسل وهي ثقافة القبيلة ، ثقافة الإبداع ، الثقافة الهرمية و أخيرا ثقافة السوق حسب ما بينته أدوات القياس ocai التي اعتمدها الباحث كما أشرنا إليه سابقا، أما فيما يخص الأبعاد المعتمدة فهي على التوالي الخصائص المهيمنة في المنظمة، القيادة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي وأخيرا معايير النجاح ، كما سيتسم دراسة الثقافات التنظيمية الجزئية لدى كل فئة من فئات مجتمع البحث ثم بعد ذلك الثقافة العامة داخل المنظمة .

وقد اعتمد الباحث سَلْم ليكرت الخماسي في الإجابة على أسئلة الاستبانة ما جعلها تتوزع على خمس درجات كالآتي :

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = غير متأكد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

ومنه نقوم بحساب طول الفئة فنجده كالآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}) \div \text{عدد التكرارات} = 5 \div (5-1) = 0.8$$

وبالتالي ينتج لدينا الفئات التالية :

من 1 إلى 1.8 تشير إلى عدم الموافقة بشدة.

من 1.81 إلى 2.6 تشير إلى عدم الموافقة.

من 2.61 إلى 3.4 تشير إلى عدم التأكد.

من 3.41 إلى 4.2 تشير إلى الموافقة.

من 4.21 إلى 5 تشير إلى الموافق الشديدة.

1- الثقافة التنظيمية لدى فئة الإطارات السامية.

تحدد أداة كامرون و كوين مدى توجه ثقافة المنظمة إلى ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية وثقافة السوق ، حيث تمثل كل عبارة من العبارات الأربع التي يضمها كل بعد من الأبعاد الستة أحد أنواع الثقافة السابقة الذكر على الترتيب.

#### أ- الخصائص التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة	ك	العبارة	الخصائص المهيمنة في المنظمة
1.5	3.25	-	2	-	1	1	ك	1- الاهتمام بالفرد و الجو العائلي أهم خصائص المنظمة	
		-	50	-	25	25	%		
0.96	3.75	-	-	2	1	1	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة و الابتكار رغم المخاطرة	
		-	-	50	25	25	%		
0.96	3.25	-	1	1	2	-	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية أهم شرط في أداء المهام	
		-	25	25	50	-	%		
0.5	4.25	-	-	-	3	1	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية هدف الجميع في المنظمة.	
		-	-	-	75	25	%		

الجدول رقم (18): يبين الخصائص المهيمنة في المنظمة لدى فئة الإطارات السامية.

يبين الجدول رقم (18) الخصائص المهيمنة في المنظمة حسب إجابات الإطارات السامية، حيث أشارت النتائج إلى أن (50%) من أفراد الطبقة لا توافق على كون المنظمة تهتم بالفرد و الجو العائلي في حين وافقت (25%) منهم على ذلك و (25%) وافقت بشدة، المتوسط الحسابي للعبارة بلغ (3.25) وهو بذلك يعكس عدم التأكد في عموم الآراء والانحراف المعياري (1.5) يشير إلى قلة التجانس بين أجوبة الإطارات السامية فيما يخص هذه العبارة.

- أما فيما يخص العبارة الثانية فقد وافق (25%) من الإطارات السامية على أن المنظمة تهتم بالأفكار الجديدة و المبدعة و(25%) وافقت بشدة، في حين النسبة المتبقية غير متأكدة ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (3.75) و هو يتجه إلى الموافقة على العبارة بانحراف معياري بلغ (0,96) و هو يدل على تجانس مقبول إلى حد ما في إجابات أفراد الطبقة.

- خصصت العبارة الثالثة للرسمية و الإجراءات القانونية كخصائص مهيمنة داخل المنظمة فكانت إجابات الإطارات السامية تتوزع بـ (50%) موافقة ، (25%) عدم التأكد و (25%) رفض للفكرة المتوسط الحسابي (3.25) يعكس عدم التأكد اتجاه هذه العبارة و الانحراف المعياري (0.96) يدل على تجانس مقبول في إجابات هذه الفئة .

- وافقت الإطارات السامية بالمنظمة بنسبة (75%) و بنسبة (25%) موافقة شديدة على كون الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية هدف الجميع في المنظمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.25) و هو بذلك يتجه إلى الموافقة بشدة، و الانحراف المعياري بلغ (0.5) ما يعني تجانس جيد في إجابات الإطارات السامية على العبارة الرابعة.

أما الجدول في الصفحة الموالية فيبين ترتيب الثقافات السائدة في هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.5	4.25	4
0.96	3.75	2
0.96	3.25	3

1.5	3.25	1
-----	------	---

جدول رقم (19): ترتيب عبارة البعد الأول حسب متوسطاتها الحسابية لدى فئة الإطارات السامية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة الإطارات السامية تليها ثقافة الإبداع في المرتبة الثانية، ثم الثقافة الهرمية وأخيرا الثقافة القبلية.

#### ب- القيادة التنظيمية.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
0.5	3.25	-	-	3	1	-	ك	5- تتميز القيادة في المنظمة بالسهولة، النصح و الأبوية
		-	-	75	25	-	%	
1.26	3.25	-	1	2	-	1	ك	6- قيادة المنظمة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	25	50	-	25	%	
0.96	2.75	-	2	1	1	-	ك	7- قيادة المنظمة منظمة، صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين جميع الأطراف.
		-	50	25	25	-	%	
0.96	4.25	-	-	1	1	2	ك	8- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية
		-	-	25	25	50	%	

الجدول رقم (20): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة الإطارات السامية.



- نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) موافقة (25%) من الإطارات السامية على تميز قيادة المنظمة بالنصح، السهولة و الأبوية، وعدم تأكد البقية بنسبة (75%)، المتوسط الحسابي (3.25) يعكس عدم التأكد لدى الإطارات السامية اتجاه العبارة ، و الانحراف المعياري (0.5) يدل على تجانس كبير في آراء هذه الفئة.

- يؤكد بشدة (25%) من أفراد الفئة تميز قيادة المنظمة بالإبداع وبحثها عن الريادة و المخاطرة في سبيل ذلك، في حين رفضت نفس النسبة (25%) الفكرة و عدم التأكد بنسبة (50%)، المتوسط الحسابي (3.25) دليل عدم التأكد في عموم الآراء ، والانحراف المعياري (1.26) يؤكد قلة التجانس في الإجابات وتشتتها حول المتوسط الحسابي.

- اتجهت إجابات الإطارات السامية نحو رفض العبارة رقم (7) بنسبة (50%) و قبولها بنسبة (25%)، في الوقت الذي بقي فيه (25%) من أفراد الفئة غير متأكدين، المتوسط الحسابي (2.75) يشير إلى عدم التأكد نحو فكرة تميز قيادة المنظمة بالتنظيم والصرامة في تطبيق القوانين، أما الانحراف المعياري (0.96) فيدل على نسبة تجانس مقبولة إلى حد ما.

- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية، تمثل هذه العبارة ثقافة السوق حيث نالت موافقة (25%) من الإطارات السامية فيما أكدها بشدة (50%) و التزم عدم التأكد نحوها (25%) ، المتوسط الحسابي للعبارة (4.25) دليل الموافقة الشديدة على سيادة ثقافة السوق لدى القيادة التنظيمية حسب إجابات الإطارات السامية و الانحراف المعياري (0.96) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما في إجابات الفئة حول هذه العبارة،

والجدول الموالي يوضح ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب قيم المتوسط الحسابي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	4.25	0.96

0.5	3.25	5
1.26	3.25	6
0.96	2.75	7

جدول رقم (21): يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب متوسطاتها الحسابية.

يبين الجدول السابق سيادة ثقافة السوق بين أفراد الإطارات السامية فيما يخص بعد القيادة التنظيمية و ذلك بنسبة تجانس مقبولة أكدها الانحراف المعياري (0.96) ، تليها ثقافة القبيلة ، ثم ثقافة الإبداع وأخيرا الثقافة الهرمية.

### ج- إدارة الموارد البشرية.

يبين الجدول في الصفحة الموالية النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد فئة الإطارات السامية حول بعد إدارة الموارد البشرية من الثقافة التنظيمية لهذه الفئة.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة			
0.58	3.50	-	-	2	2	-	ك	9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار	إدارة الموارد البشرية
		-	-	50	50	-	%		
0.96	3.25	-	1	1	2	-	ك	10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة	إدارة الموارد البشرية
		-	25	25	50	-	%		

0.96	3.75	-	-	2	1	1	ك	11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	50	25	25	%	
0.58	3.50	-	-	2	2	-	ك	12- متابعة الأفراد في أداء وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم.
		-	-	50	50	-	%	

جدول رقم (22) : يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة الإطارات السامية.

- يؤكد الجدول رقم (22) موافقة نصف فئة الإطارات السامية على كون إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تدعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار فيما اختار النصف الآخر عدم التأكد ، المتوسط الحسابي (3.5) يعكس قبول العبارة و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس قوي في المواقف .

- يرى (50%) من الإطارات السامية أن إدارة الموارد البشرية تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة ، في حين رفض الفكرة (25%) و اختار عدم التأكد (25%) من أفراد هذه الطبقة، المتوسط الحسابي (3.25) يدل على عدم التأكد لدى الإطارات السامية حول هذه العبارة و الانحراف المعياري (0.96) دليل تجانس مقبول نوعا ما.

- تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية، شكلت هذه الجملة العبارة رقم(11) والتي تمثل الثقافة الهرمية، حيث أكدها بشدة (25%) من الإطارات السامية، وافق عليها (25%) و اختار عدم التأكد حيالها (50%)، المتوسط الحسابي (3.75) يعكس الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.96) دليل تجانس مقبول في المواقف حولها.

- وافق (50%) من الإطارات السامية على كون إدارة الموارد البشرية تهتم بمتابعة الأفراد في أداء وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم فيما التزمت النسبة المتبقية عدم التأكد ، المتوسط الحسابي للعبارة بلغ ( 3.5 ) ما يعني اتجاه نحو القبول و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس قوي.

و الجدول التالي يبين ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم و العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	3.75	0.96
12	3.5	0.58
9	3.5	0.58
10	3.25	0.96

جدول رقم (23): يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب متوسطاتها الحسابية.

يشير الجدول السابق إلى سيادة الثقافة الهرمية داخل إدارة الموارد البشرية و ذلك حسب إجابات الإطارات السامية، تليها ثقافة السوق و ثقافة القبيلة في نفس المستوى وأخيرا ثقافة الإبداع.

#### هـ- التماسك التنظيمي.

يبين الجدول في الصفحة الموالية بعد التماسك التنظيمي لدى إطارات المنظمة السامية.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
0.96	4.25	-	-	1	1	2	ك	13- الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة.
		-	-	25	25	50	%	

0.82	4	-	-	1	2	1	ك	14- الفرد الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التميز
		-	-	25	50	25	%	
1.26	3.75	-	1	-	2	1	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤولين التي تحدها القواعد أساس تحديد العلاقة بين الموظفين
		-	25	-	50	25	%	
1.5	4.25	-	-	-	1	3	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير
		-	-	-	25	75	%	

جدول رقم (24) : يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات السامية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق موافقة (25%) من الإطارات السامية على كون الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة، في حين وافق بشدة (50%) من أفراد هذه الفئة و التزم (25%) منهم عدم التأكد ، المتوسط الحسابي (4.25) يؤكد بشدة ما ذهب إليه العبارة الأولى و الانحراف المعياري (0.96) يعكس نسبة تجانس مقبولة إلى حد ما .

- كما وافق (50%) من أفراد هذه الفئة على كون الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التميز هو الذي يحظى بالتقدير و الاحترام و وافق على ذلك بشدة (25%) ، فيما شكل عدم التأكد نسبة (25%) المتوسط الحسابي (4) يؤكد الموافقة على العبارة، و الانحراف المعياري (0.82) يعكس تجانس مقبول في الإجابات.

- العبارة (15) تشير إلى أن الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤولين التي تحدها القواعد هي أساس تحديد العلاقة بين الموظفين، وافق عليها (50%) من أفراد الفئة، رفضها (25%) و وافق عليها بشدة (25%)، المتوسط الحسابي (3.75) دليل صدق العبارة و الانحراف المعياري (1.26) يشير إلى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي و قلة تجانسها.

- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية مصدر الاحترام و التقدير داخل المنظمة، حازت هذه العبارة على الموافقة بشدة بنسبة (75%) فيما رفضها (25%)، المتوسط الحسابي(4.06) يؤكد الموافقة على ما ذهبت إليه هذه العبارة والانحراف المعياري (1.13) يشير إلى تشتت الإجابات و قلة تجانسها.

- أما فيما يخص التوجه العام لفئة الإطارات السامية حول بعد التماسك التنظيمي فنستخلصه من الجدول الموالي:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	4.25	0.96
16	4.25	1.5
14	4	0.82
15	3.75	1.26

جدول (25): ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي حول المتوسط الحسابي. نستنتج من خلال الجدول رقم (25) سيادة ثقافة القبيلة في تحديد التماسك التنظيمي لدى أفراد فئة الإطارات السامية، تليها ثقافة السوق بأقل تجانس، ثم ثقافة الإبداع في المرتبة الثالثة و الثقافة الهرمية في المرتبة الأخيرة.

و- التركيز الإستراتيجي.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
1.15	4	-	-	2	-	2	ك	التركيز الإستراتيجي 17- التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي
		-	-	50	-	50	%	

0.96	3.25	-	1	1	2	-	ك	18- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات
		-	25	25	50	-	%	
0.5	4.25	-	-	-	3	1	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج
		-	-	-	75	25	%	
1.15	4	-	-	2	-	2	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة
		-	-	50	-	50	%	

جدول رقم (26) : يبين بعد التركيز الاستراتيجي لدى فئة الإطارات السامية.

يوضح الجدول السابق موافقة نصف الفئة (50%) بشدة على أن التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي يشكلون هدف إستراتيجي للمنظمة، أما النصف الآخر فالتزم عدم التأكد ، المتوسط الحسابي (4) دليل الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (1.15) يبين مدى التشتت في الإجابات وقلة تجانسها.

- نالت عبارة البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات الموافقة من قبل (50%) من الإطارات السامية و الرفض لـ (25%) ، فيما شكل الغير متأكدون (25%)

المتوسط الحسابي (3.25) يشير إلى عدم التأكد اتجاه العبارة و الانحراف المعياري (0.96) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما.

- عبارة الكفاءة في أداء المهام، و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج كتركيز إستراتيجي للمنظمة وافق عليها (75%) من أفراد الفئة و وافق عليها بشدة (25%) ، المتوسط الحسابي (4.25) يثبت الموافقة الشديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.5) يؤكد التجانس العالي في آراء الإطارات السامية حولها .

- وافق (50%) على كون تركيز المنظمة الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف المسطرة فيما التزم البقية  
عدم التأكد بنفس النسبة (50%)، متوسط العبارة الحسابي (3.88) يعكس الموافقة على العبارة و  
الانحراف المعياري (0.94) يعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما.

والجدول الموالي يوضح ترتيب عبارات التركيز الإستراتيجي حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	4.25	0.5
17	4	1.15
20	4	1.15
18	3.25	0.96

جدول (27): ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي حول المتوسط الحسابي.

يؤكد الجدول السابق سيادة الثقافة الهرمية فيما يخص التركيز الإستراتيجي لدى فئة الإطار السامية  
تليها ثقافة القبيلة و ثقافة السوق، وأخيرا ثقافة الإبداع بمستوى متوسط .

#### ز- معايير النجاح.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة			
0.58	3.50	-	-	2	2	-	ك	21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي	معايير النجاح في المنظمة
		-	-	50	50	-	%		
0	4.00	-	-	-	4	-	ك	22- امتلاك خدمات متطورة حديثة و متميزة	
		-	-	-	100	-	%		



0.96	4.25	-	-	1	1	2	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج المحافظة على الجودة و التسليم بأمان.
		-	-	25	25	50	%	
0.96	4.5	-	-	2	2	-	ك	24- السيطرة على السوق و قيادته
		-	-	50	50	-	%	

جدول رقم (28) : يبين بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات السامية.

- الجدول رقم (28) يوضح موافقة (50%) من الإطارات السامية على كون معايير النجاح داخل المنظمة هي كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي، و التزام (50%) المتبقية عدم التأكد حيال الفكرة المتوسط الحسابي (3.5) دليل موافقة في عموم الآراء على العبارة و الانحراف المعياري (0.58) يعكس تجانس الآراء.

- العبارة الثانية نالت الموافقة بنسبة (100%) ، فيما نالت عبارة تخفيض تكاليف المنتج، المحافظة على الجودة و التسليم بأمان موافقة (25%) من الإطارات السامية ، الموافقة الشديدة لـ (50%)، و عدم التأكد (25%)، المتوسط الحسابي (4.5) يؤكد بشدة ما ذهب إليه العبارة و الانحراف المعياري (0.96) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما.

- السيطرة على السوق و قيادته معيار النجاح ، عبارة نالت (50%) من الموافقة و (50%) من الموافقة بشدة، متوسط العبارة الحسابي (4.5) يثبت الموافقة الشديدة ، و الانحراف المعياري (0.58) يؤكد تجانس الإجابات و قلة تشتتها.

أما الجدول الموالي فيبين ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------	-----------------	-------------------

0.58	4.50	24
0.96	4.25	23
0	4	22
0.58	3.50	21

جدول رقم (29) يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح حسب المتوسط الحسابي.

حسب الجدول السابق تسود ثقافة السوق في تحديد معايير النجاح لدى فئة الإطارات السامية بمتوسط حسابي (4.5) و انحراف معياري (0.58)، تليها الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي (4.25) و انحراف معياري (0.96)، ثم ثقافة الإبداع و أخيرا ثقافة القبيلة.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية السائدة لدى فئة الإطارات السامية وأهم سماتها فنستنتجها من خلال الجدول الموالي على الصفحة التالية.

الأبعاد الثقافات	الخصائص المهيمنة	القيادة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	التماسك التنظيمي	التركيز الإستراتيجي	معايير النجاح	متوسط الثقافة
ثقافة القبيلة	3.25	3.25	3.5	<b>4.25</b>	4	3.5	3.62
ثقافة الإبداع	3.25	3.25	3.25	4	3.25	4	3.5
الثقافة	3.75	2.75	<b>3.75</b>	3.75	<b>4.25</b>	4.25	3.75

							الهرمية
4.2	4,5	4	4.25	3.5	4.25	4.75	ثقافة السوق

جدول رقم (30) يوضح الثقافة السائدة لدى فئة الإطارات السامية .

يؤكد الجدول السابق سيادة ثقافة السوق على فكر الإطارات السامية محتلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2) تليها الثقافة الهرمية بمتوسط (3.75) ، ثم ثقافة القبيلة بمتوسط يساوي (3.62) و أخيرا ثقافة الإبداع بمتوسط حسابي (3.5) ، أما على مستوى الأبعاد و كما تبين سابقا فإن الثقافة السائدة هي ثقافة السوق باستثناء بعدي إدارة الموارد البشرية و التركيز الإستراتيجي اللذان غلبت عليهما الثقافة الهرمية لتحل ثقافة السوق ثانيا.

## 2- الثقافة التنظيمية لدى فئة الإطارات .

### أ- الخصائص المهيمنة.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.17	2.78	-	12	-	4	2	ك	1-الاهتمام بالفرد و الجو العائلي أهم خصائص المنظمة
		-	66.7	-	22.2	11.1	%	
0.81	2.78	-	8	6	4	-	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة رغم المخاطرة.
		-	44.4	33.3	22.2	-	%	
0.86	3.56	-	2	6	8	2	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية.
		-	11.1	33.3	44.4	11.1	%	

0.50	4.39	-	-	-	11	7	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية.
		-	-	-	61.1	38.9	%	

جدول رقم (31): يبين بعد الخصائص التنظيمية لدى فئة الإطارات.

- يؤكد الجدول رقم (31) رفض فئة الإطارات لفكرة الاهتمام بالفرد و الجو العائلي كخاصية مهيمنة داخل المنظمة بنسبة (66.7%) ، في حين وافق على ذلك (22.2%) وأكد الفكرة بشدة (11.1%) المتوسط الحسابي للعبارة (2.78) يشير إلى عدم التأكد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (1.17) يعكس قلة التجانس في الإجابات .
  - العبارة الثانية تشير إلى ثقافة الإبداع و قد نالت موافقة (22.2%) من أفراد الفئة، رفضها (44.4%) ، فيما قرر(33.3%) عدم التأكد ، المتوسط الحسابي للعبارة (2.78) يدل على عدم التأكد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.81) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.
  - الرسمية و الإجراءات القانونية أهم شرط في أداء المهام ، عبارة نالت موافقة (44.4%) ، موافقة بشدة ل(11.1%) ، (33.3%) غير متأكدون و رفضها (11.1%) ، المتوسط الحسابي (3.56) يبين الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.86) يشير إلى تجانس مقبول.
  - العبارة الأخيرة في بعد الخصائص المهيمنة نالت الموافقة بشدة بنسبة (38.9%) و الموافقة ب (61.1%) ، المتوسط الحسابي (4.39) يؤكد بشدة أن الإنتاج و تحقيق النتائج المطلوبة أهم الخصائص المهيمنة في المنظمة ، و الانحراف المعياري (0.50) مؤشر التجانس الجيد في إجابة أفراد الفئة.
- والجدول الموالي يبين الثقافة السائدة في هذا البعد .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------	-----------------	-------------------

0.50	4.39	4
0.86	3.56	3
0.81	2.78	2
1.17	2.78	1

جدول(32): يوضح ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة الإطار.

- يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق لدى إطارات المنظمة بـ (4.39) متوسط حسابي ، تليها الثقافة الهرمية بـ (3.56) ، فيما احتلت المرتبة الثالثة ثقافة القبيلة و الإبداع بمستوى متوسط قدر بـ (2.78).

#### ب- القيادة التنظيمية.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.06	3.22	-	4	10	-	4	ك	5- تتميز القيادة في المنظمة بالسهولة، النصح و الأبوية
		-	22.2	56.6	-	22.2	%	
0.98	2.6	-	12	4	2	-	ك	6- قيادة المنظمة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	66.7	22.2	11.1	-	%	
0.86	3.83	-	2	2	11	3	ك	7- قيادة المنظمة منظمة، صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين جميع الأطراف.
		-	11.1	11.1	61.1	16.7	%	
0.58	4.11	-	-	2	12	4	ك	8- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج،

			-	-	22.2	66.7	22.2	%	تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية	
--	--	--	---	---	------	------	------	---	--	--

جدول رقم (33): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة الإطارات.

- يبين الجدول (33) عدم تأكد (56.6%) من الإطارات فيما يخص العبارة رقم(5)، موافقة (22.2%) بشدة، و الرفض لـ(22.2%)، المتوسط الحسابي (3.22) يتجه نحو عدم التأكد فيما يخص فكرة تميز القيادة التنظيمية بالسهولة، النصح و الأبوية، و الانحراف المعياري (1.06) يعكس التشتت وعدم التجانس في إجابات أفراد الفئة.

- وافق (11.1%) على كون قيادة المنظمة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك، رفض العبارة (66.7%) و (22.2%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (2.6) يبين رفض إطارات المنظمة للعبارة و الانحراف المعياري (0.98) يشير إلى تجانس مقبول في الآراء.

- أما عن كون قيادة المنظمة صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين جميع الأطراف فقد نالت العبارة موافقة (61.1%) و حصلت على الموافقة الشديدة لـ (10.7%)، (11.1%) عدم التأكد فيما رفضها (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.83) يؤكد قبول عام للعبارة و الانحراف المعياري (0.86) يعكس تجانس مقبول في المواقف.

- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج ، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية، عبارة وافق عليها (22.2%) موافقة شديدة، التزم عدم التأكد حيالها (22.2%) و وافق عليها (66.7%)، المتوسط الحسابي (4.11) يشير إلى الموافقة على العبارة في عموم الآراء ، و الانحراف المعياري (0.58) يعكس تجانسا جيدا.

أما الجدول الموالي فيبين الثقافة السائدة في هذا البعد لدى إطارات المنظمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.58	4.11	8
0.86	3.83	7
1.06	3.22	5
0.98	2.6	6

جدول (34) يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي.

- يبين الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد القيادة التنظيمية لدى فئة الإطار، تليها الثقافة الهرمية ، ثم ثقافة القبيلة ، أما ثقافة الإبداع فقد تم استبعادها لرفض وجودها من طرف أفراد الفئة.

### ج- إدارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0	4	-	-	-	-	18	ك	9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار
		-	-	-	-	100	%	
0.86	3.83	-	2	2	11	3	ك	10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة
		-	11.1	11.1	61.1	16.7	%	
0.64	4.06	-	-	3	11	4	ك	11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	16.7	61.1	22.2	%	
0.65	4.22	-	-	2	10	6	ك	12- متابعة الأفراد في أداء

		-	-	11.1	55.6	33.3	%	وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم.
--	--	---	---	------	------	------	---	---

جدول رقم (35): يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة الإطارات.

- يبين الجدول (35) موافقة إطارات المنظمة على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة (100%)، فيما كان رأيهم فيما يخص اعتبار الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة بالموافقة الشديدة بنسبة (16.7%)، (61.1%) موافقة (11.1%) عدم التأكد و (11.1%) رفض، المتوسط الحسابي للعبارة (3.83) أي اتجاه نحو قبول الفكرة أو العبارة، و الانحراف المعياري (0.86) مؤشرا لمستوى مقبول من التجانس.
- وافق بشدة (22.2%) على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية، فيما كانت الموافقة بـ (61.1%) و عدم التأكد (16.7%) ، المتوسط الحسابي (4.06) أي اتجاه نحو القبول في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.64) يعكس التجانس في آراء الباحثين من الفئة.

- العبارة الأخيرة نالت الموافقة الشديدة بنسبة (33.3%) ، الموافقة بـ (55.6%) و عدم التأكد بـ (11.1%)، المتوسط الحسابي (4.22) يبين القبول بشدة للعبارة التي تشير إلى متابعة إدارة الموارد البشرية للأفراد في أداء وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم، و الانحراف المعياري (0.65) يعكس التجانس في الإجابات، أما الجدول التالي فيبين ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	4.22	0.65



0.64	4.06	11
0	4	9
0.86	3.83	10

جدول (36) يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب متوسطاتها الحسابية.

- يشير الجدول السابق إلى سيادة ثقافة السوق داخل إدارة الموارد البشرية حسب ما تراه إطارات المنظمة ، تليها الثقافة الهرمية ثم ثقافة القبيلة و أخيرا ثقافة الإبداع.

#### هـ- التماسك التنظيمي.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.7	4.56	-	-	2	4	12	ك	13- الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة.
		-	-	11.1	22.2	66.7	%	
0.51	4.56	-	-	-	8	10	ك	14- الفرد الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التميز
		-	-	-	44.4	55.6	%	
0.51	4.56	-	-	-	8	10	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس تحديد العلاقة بين الموظفين
		-	-	-	44.4	55.6	%	
0.69	4.67	-	-	2	2	14	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير
		-	-	11.1	11.1	77.8	%	

جدول رقم (37): يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات.

- نلاحظ من خلال الجدول (37) موافقة إطارات المنظمة بشدة على العبارة الأولى بنسبة ( 66.7%) وموافقتهم بنسبة (22.2%) ، في حين التزم عدم التأكد (11.1%)، المتوسط الحسابي (4.56) يشير إلى موافقة شديدة لأفراد الفئة على كون الولاء، الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة، أما الانحراف المعياري (0.7) فهو دليل تجانس وسط الإجابا

- العبارة الثانية تشير إلى الثقافة الإبداعية حصلت على ( 55.6%) موافقة بشدة و (44.4%) موافقة المتوسط الحسابي (4.56) يؤكد بشدة أن الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير والتميز يحظى بالتقدير والاحترام، أما الانحراف المعياري ( 0.51) فيدل على تجانس كبير وسط الإجابات.

- العبارة الثالثة عرفت تطابق في النتائج مع العبارة الثانية ، أما فيما يخص العبارة الأخيرة فقد نالت (77.8%) موافقة شديدة، (11.1%) موافقة و (11.1%) حياد، المتوسط الحسابي (4.67) يشير إلى الموافقة الشديدة على كون الانضباط في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة يجلب الاحترام و التقدير، و الانحراف المعياري (0.69) يدل على تجانس كبير وسط المواقف.

أما الجدول الموالي فيبين ترتيب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.69	4.67	16
0.51	4.56	15
0.51	4.56	14
0.7	4.56	13

جدول رقم (38): يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى فئة الإطارات.

نلاحظ من خلال الجدول سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد التماسك الإستراتيجي لدى فئة الإطارات بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب (4.67) لتأتي ثقافة الإبداع و الثقافة الهرمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.56) و نفس الانحراف المعياري (0.51) ، أما ثقافة القبيلة فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.56) وبانحراف معياري (0.7).

#### و- التركيز الإستراتيجي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.23	3.89	-	4	2	4	8	ك	17- التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي
		-	22.2	11.1	22.2	44.4	%	
0.64	3.78	-	-	6	10	2	ك	18- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات
		-	-	33.3	55.6	11.1	%	
0.84	3.67	-	2	4	10	2	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج
		-	11.1	22.2	55.6	11.1	%	
0.62	4.17	-	-	13	3	2	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة
		-	-	11.1	61.1	27.8	%	

جدول رقم (39): يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة الإطارات.

- من خلال الجدول السابق نجد أن (44.4%) من الإطارات وافقت بشدة على أن التدريب والتطوير تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي يشكلون تركيزا إستراتيجيا في المنظمة، أما الموافقون فقد شكلوا

(22.2%)، فيما التزم عدم التأكد (11.1%) و رفض العبارة (22.2%) ، المتوسط الحسابي (3.89) بشير إلى موافقة في عموم الآراء، والانحراف المعياري (1.23) دليل التثنت وسط الإجابات.

- فيما يخص التركيز على البحث العلمي نالت العبارة الدالة عليه موافقة شديدة بنسبة (11.1%) و موافقة بـ (55.6%)، لبقى البقية غير متأكدون بنسبة (33.3%) ، المتوسط الحسابي (3.78) ما يعني موافقة أفراد الفئة على العبارة ، و الانحراف المعياري (0.64) دليل تجانس وسط الإجابات.

- نالت العبارة رقم (19) موافقة (55.6%) من فئة الإطارات و الموافقة الشديدة بنسبة (11.1%) فيما التزم عدم التأكد (22.2%) و رفض العبارة (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.67) يشير إلى موافقة الإطارات على أن الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج تشكل تركيزا إستراتيجيا للمنظمة و الانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول في المواقف.

- العبارة الرابعة و الدالة على ثقافة السوق نالت (61.1%) موافقة و موافقة شديدة بـ (27.8%) فيما كان نصيب عدم التأكد (11.1%)، المتوسط الحسابي (4.17) ما يعني موافقة أفراد الفئة على كون المنظمة تركز على تحقيق الأهداف المسطرة و الانحراف المعياري (0.62) يبين مدى التجانس وسط الإجابات.

أما الجدول الموالي فيوضح ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي .

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	4.17	0.62
17	3.89	1.23
18	3.78	0.64
19	3.67	0.84

جدول رقم (40): يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة الإطارات.

يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في المرتبة الأولى فيما يخص بعد التركيز الإستراتيجي تليها ثقافة القبيلة، ثم ثقافة الإبداع و أخيرا الثقافة الهرمية .

### ز- معايير النجاح.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة			
0.7	3.39	-	-	2	11	5	ك	21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي	معايير النجاح في المنظمة
		-	-	11.1	61.1	27.8	%		
0.84	3.67	-	-	13	3	2	ك	22- امتلاك خدمات متطورة حديثة و متميزة	
		-	-	72.2	16.7	11.1	%		
0.5	4.33	-	-	4	4	10	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج، المحافظة على الجودة و التسليم بأمان.	
		-	-	22.2	22.2	55.6	%		
0.84	4.39	-	-	-	11	7	ك	24- السيطرة على السوق و قيادته	
		-	-	-	61.1	38.9	%		

جدول رقم (41): يبين بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات.

- حسب الجدول (41) تأكيد بشدة لـ(27.8%) من الإطارات على كون معايير النجاح داخل المنظمة هي كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي و يوافقها في ذلك(61.1%) و يبقى (11.1%) في حالة عدم التأكد المتوسط الحسابي للعبارة (3.39) يشير إلى الحياد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.7) دليل التجانس في الآراء.

- وافق (16.7) على أن معايير النجاح في المنظمة هي امتلاك خدمات متطورة حديثة و متميزة وأكد ذلك بشدة (11.1) و (72.2) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (3.67) يشير إلى موافقة على العبارة والانحراف المعياري (0.84) يعكس تجانس مقبول بين إجابات أفراد الفئة.

نالت العبارة رقم (23) موافقة بشدة لـ (55.6%) من أفراد الفئة و موافقة (22.2%) ، فيما التزم عدم التأكيد (22.2%) و رفض الفكرة (11.1%)، المتوسط الحسابي (4.33) دليل الموافقة الشديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.5) دليل تجانس كبير وسط الإجابات.

- أما العبارة الأخيرة فقد نالت موافقة شديدة بنسبة (38.9%)، و موافقة بـ (61.1%) ، المتوسط الحسابي (4.39) دليل الموافقة الشديدة على أن السيطرة على السوق و قيادته معيار النجاح في المنظمة ، و الانحراف المعياري (0.84) مؤشر تجانس مقبول.

أما عن الثقافة السائدة في هذا البعد فيوضحها الجدول التالي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.5	4.39	24
0.84	4.33	23
0.84	3.67	22
0.7	3.39	21

جدول رقم (42): يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة الإطارات.

من خلال الجدول السابق نلاحظ سيادة ثقافة السوق في تحديد معايير النجاح داخل المنظمة لدى فئة الإطارات تليها الثقافة الهرمية ثم ثقافة الإبداع و أخيرا ثقافة القبيلة، أما الجدول على الصفحة الموالية فيوضح الثقافة السائدة لدى أفراد الفئة عموماً.

متوسط الثقافة	معايير النجاح	التركيز الإستراتيجي	التماسك التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	القيادة التنظيمية	الخصائص المهيمنة	الأبعاد الثقافية
3.64	3.39	3.89	4.56	4	3.22	2.78	ثقافة القبيلة
3.53	3.67	3.78	4.56	3.83	2.6	2.78	ثقافة الإبداع
4.09	4.33	3.67	4.56	4.06	<b>4.41</b>	3.56	الثقافة الهرمية
<b>4.27</b>	<b>4.39</b>	<b>4.17</b>	<b>4.67</b>	<b>4.22</b>	3.83	<b>4.39</b>	ثقافة السوق

جدول رقم (43): يبين الثقافة التنظيمية السائدة لدى فئة الإطار.

- نلاحظ من خلال الجدول السابق سيادة ثقافة السوق وسط إطار المنظمة وذلك بمتوسط حسابي (4.27) ، تليها بعد ذلك الثقافة الهرمية فثقافة الإبداع و أخيرا ثقافة القبيلة بمتوسط حسابي (4.09) (3.64)، (3.53) على التوالي، أما على مستوى الأبعاد فنلاحظ سيادة ثقافة السوق باستثناء بعد القيادة التنظيمية الذي تسوده الثقافة الهرمية .

### 3- الثقافة التنظيمية لدى فئة التحكيم.

#### أ- الخصائص المهيمنة في المنظمة.

من خلال الجدول الموالي نستعرض إجابات أفراد فئة التحكيم حول البعد الأول من الثقافة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.91	3.18	-	4	6	5	1	ك	1-الاهتمام بالفرد و الجو العائلي
		-	25	37.5	31.3	6.3	%	
0.87	3.31	-	1	6	6	1	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة رغم المخاطرة.
		-	6.3	37.5	37.5	6.3	%	
1.03	3.43	-	4	3	7	2	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية.
		-	25	18.8	43.8	12.5	%	
0.81	3.5	-	2	5	8	1	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية.
		-	12.5	31.3	50	6.3	%	

الخصائص المهيمنة في المنظمة

جدول رقم (44): يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التحكيم.

- يبين الجدول (44) موافقة (31.3%) من أفراد فئة التحكيم المستجوبين على كون الاهتمام بالفرد و الجو العائلي من أهم خصائص المنظمة، فيما وافق على ذلك بشدة (6.3%)، التزم عدم التأكد (37.5%) و رفض الفكرة (25%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.18) و هو بذلك يعكس مستوى متوسط من الثقافة القبلية في هذا البعد ، أما الانحراف المعياري (0.91) فيدل على تجانس مقبول إلى حد ما في الإجابات.

- نالت عبارة الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة رغم المخاطرة موافقة (37.5%) من أفراد الفئة فيما كان نصيب الموافقة بشدة (6.3%) ، الرفض (18.8%) و عدم التأكد (37.5%)، المتوسط الحسابي (3.31) يشير كذلك إلى عدم التأكد، والانحراف المعياري (0.87) يبين تجانسا مقبول.



- عبارة الرسمية و الإجراءات القانونية حازت على (43.8%) موافقة، (25%) رفض، (18.8%) عدم التأكيد و (12.5%) موافقة بشدة، المتوسط الحسابي (3.43) يعكس قبول عموم أفراد الفئة للفكرة و الانحراف المعياري (1.03) يدل على تشتت الآراء و قلة تجانسها.

- العبارة الأخيرة حازت على (50%) موافقة ، (6.1%) موافقة بشدة ، (31.3%) عدم التأكيد و (12.5%) رفض، المتوسط الحسابي (3.5) يعكس الموافقة على كون الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية خاصية مهيمنة في المنظمة، الانحراف المعياري (0.81) يدل على تجانس مقبول وسط آراء أفراد الفئة و فيما يلي ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.81	3.5	4
1.03	3.43	3
0.87	3.31	2
0.91	3.18	1

جدول (45) يوضح ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة حسب المتوسط الحسابي.

- يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق كأهم الخصائص المهيمنة في المنظمة لدى فئة التحكيم تليها الثقافة الهرمية، ثم ثقافة الإبداع و أخيرا ثقافة القبيلة .

#### ب- القيادة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.5	3.37	-	-	10	6	-	ك	5- تتميز القيادة بالسهولة، النصح

		-	-	62.5	37.5	-	%	و الأبوية
0.62	2.87	-	4	10	2	-	ك	6- قيادة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	25	62.5	12.5	-	%	
1.08	3.62	-	-	10	6	-	ك	7- قيادة منظمة و صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين الجميع.
		-	-	62.5	37.5	-	%	
1.09	3.43	-	5	1	8	2	ك	7- تهتم بالإنتاج تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية
		31.3	6.3	50	12.5	-	%	

جدول رقم (46): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التحكيم.

- يوضح الجدول (46) تميز القيادة التنظيمية بالسهولة، النصح والأبوية حسب موافقة (37.5%) من أفراد فئة التحكيم، في حين التزم البقية عدم التأكد بنسبة (62.5%)، المتوسط الحسابي (3.37) يشير إلى الحياد في عموم الإجابات، والانحراف المعياري (0.5) يدل على تجانس جيد في الآراء. - رفض (25%) من أفراد فئة التحكيم كون قيادة المنظمة مبدعة، تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك، فيما التزم عدم التأكد (62.5%) ، و وافق على العبارة (12.5%)، المتوسط الحسابي (2.87) يدل على عدم التأكد في عموم آراء الفئة، و الانحراف المعياري (0.62) يدل على تجانس الآراء. - العبارة الثالثة وافق عليها (50%)، فيما كانت الموافقة بشدة (12.5%) ، عدم التأكد (6.3%) و الرفض (31.3%)، المتوسط الحسابي (3.44) يبين موافقة أفراد الفئة على كون قيادة المنظمة صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين الجميع، أما الانحراف المعياري (1.09) فيدل على مدى التشتت و قلة التجانس.

- وافق بشدة (25%) من فئة التحكيم على العبارة رقم (8)، فيما وافق عليها (31.3%) و رفضها (18.8%) ، و(25%) غير متأكدون ، المتوسط الحسابي (3.62) و هو يعكس موافقة المستجوبين على كون قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية، أما الانحراف المعياري فقدر ب (1.09) و هو يدل على تشتت الإجابات و قلة تجانسها.

و الجدول التالي يوضح الثقافة السائدة في بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التحكيم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
1.09	3.62	7
1.09	3.44	8
0.5	3.37	5
0.62	2.87	6

جدول رقم (47): يوضح ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي.

- حسب الجدول السابق تسود الثقافة الهرمية في بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التحكيم، تليها ثقافة السوق، ثم الثقافة القبلية و أخيرا ثقافة الإبداع ، حيث تعرف الثقافة الأولى و الثانية مستوى جيد و الثالثة و الرابعة مستوى متوسط.

### ج- إدارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.48	4.31	-	-	-	11	5	ك	9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار
		-	-	-	68.8	31.3	%	

0.51	3.43	-	-	9	7	-	ك	10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزاً هم الذين يقدمون أفكاراً جديدة و مبدعة
		-	-	56.3	43.8	-	%	
0.45	4.25	-	-	-	12	4	ك	11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	-	75	25	%	
0.62	4.62	-	-	1	4	11	ك	12- متابعة الأفراد في وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم
		-	-	6.2	25	68.8	%	

جدول رقم (48): يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التحكيم.

- يؤكد الجدول السابق دعم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لفرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك بنسبة (31.3%) موافقة بشدة و (68.8%) موافقة، لتتأكد هذه النتيجة من خلال المتوسط الحسابي (4.31) والذي بدوره يعكس موافقة شديدة على العبارة والانحراف المعياري (0.48) الذي يبين مدى التجانس الكبير في الإجابات.

- العبارة الثانية وافق عليها (43.8%) و التزم عدم التأكد (56.3%)، المتوسط الحسابي (3.43) يبين قبول ضعيف لعبارة الأفراد الأكثر تميزاً هم الذين يقدمون أفكاراً جديدة و مبدعة، أما الانحراف المعياري (0.51) فيدل على تجانس كبير في الإجابات.

- العبارة رقم (11) نالت من الموافقة بشدة (25%) ومن الموافقة (75%)، المتوسط الحسابي (4.25) يتجه نحو الموافقة بشدة على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية ، أما الانحراف المعياري (0.45) فيثبت تجانسا كبيرا في الآراء.

- العبارة الأخيرة و التي تعكس ثقافة السوق نالت من الموافقة بشدة (68.8%) و من الموافقة (31.3%)، المتوسط الحسابي (4.62) يعكس اتجاه نحو قبول العبارة بشدة و الانحراف المعياري (0.52) دليل التجانس الجيد.

أما الجدول التالي فيوضح ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	4.62	0.62
9	4.31	0.48
11	4.25	0.45
10	4.43	0.51

جدول (49) يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي.

- يعكس الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التحكيم بالمنظمة تليها ثقافة القبيلة، ثم الثقافة الهرمية و أخيرا ثقافة الإبداع.

#### أ- التماسك التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.71	4.12	-	-	3	8	5	ك	13- الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة
		-	-	18.8	50	31.3	%	
0.89	4	-	-	6	4	6	ك	14- العامل الذي يحظى بالتقدير و

		-	-	37.5	25	37.5	%	الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي للتطوير و التميز
0.89	3.43	-	3	4	8	1	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس العلاقة بين الموظفين.
		-	18.8	25	50	6.3	%	
0.73	4.43	-	-	2	5	9	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير.
		-	-	12.5	31.3	56.3	%	

جدول رقم (50): يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التحكيم.

- حسب الجدول رقم (50) فان الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة بنسبة (50%) موافقة و (31.3%) موافقة بشدة، في حين بقي (18.8%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (4.12) يؤكد الموافقة على العبارة ، و الانحراف المعياري (0.72) دليل التجانس في الإجابات.
- العبارة الثانية نالت (25%) موافقة ، (37.5%) موافقة بشدة و (37.5%) عدم التأكد، المتوسط الحسابي (4) ما يعني أن العامل الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي للتطوير و التميز أما الانحراف المعياري (0.89) فيشير إلى مدى التجانس المقبول في الآراء حول هذه العبارة.
- عبارة الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد وافق عليها (50%) من أفراد فئة التحكيم المستجوبين و التزم عدم التأكد حيالها (31.3%) ، فيما وافق عليها بشدة (6.3%) ، ليشكل الرفض (18.8%) ، المتوسط الحسابي (3.43) يؤكد الموافقة في عموم الآراء ، و الانحراف المعياري (0.89) يعكس تجانسا مقبولا.

- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير حسب موافقة (31.3%) من أفراد فئة التحكيم و الموافقة بشدة لـ(56.3%)، ليلتزم (12.5%) عدم التأكد، المتوسط الحسابي (4.43) يعكس موافقة شديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.73) دليل التجانس في الآراء.

و فيما يلي ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لمعرفة ترتيب الثقافات السائدة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.72	4.43	16
0.89	4.12	13
0.89	4	14
0.73	3.43	15

جدول (51) يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي حسب المتوسط الحسابي.

- يؤكد الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التحكيم، تليها ثقافة القبيلة، ثم ثقافة الإبداع وأخيرا الثقافة الهرمية.

#### ب- التركيز الإستراتيجي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.58	3.75	-		5	10	1	ك	التركيز الإستراتيجي: يركز على تطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي
		-		31.3	62.5	6.3	%	
0.96	3.62	-	2	5	6	3	ك	18- البحث العلمي لاكتساب

		-	12.5	31.5	37.5	18.5	%	موارد جديدة و مواجهة التحديات
0.72	3.37	-	2	6	8	-	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج
		-	12.5	37.5	50	-	%	
0.72	3.87	-	-	5	8	3	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة
		-	-	31.3	50	18.5	%	

جدول رقم (52): يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة التحكيم.

- يوضح الجدول رقم (52) موافقة (62.5%) من أفراد فئة التحكيم المستجوبين على كون التدريب التطوير و تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي يشكلون تركيزا إستراتيجيا داخل المنظمة، للتأكد بشدة (6.3%) هذه الفكرة و يلتزم عدم التأكد (31.3%)، المتوسط الحسابي (3.75) دليل الموافقة في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.58) دليل التجانس.

- أما البحث العلمي فقد رآه (37.5%) من أفراد هذه الفئة هدف إستراتيجي تركز عليه المنظمة لاكتساب موارد جديدة و تواجه به التحديات ، ليؤكد الفكرة بشدة (18.5%) ويرفضها (12.5%) ، أما عدم التأكد فكان بنسبة (31.5%) ، المتوسط الحسابي (3.62) يعكس موافقة في عموم الآراء على العبارة و الانحراف المعياري (0.96) يدل على تجانس مقبول إلى حد ما.

- يرى (50%) من فئة التحكيم أن الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج تشكل تركيزا إستراتيجيا في المنظمة ، فيما رفض الفكرة (12.5%) و التزم عدم التأكد (37.5%) المتوسط الحسابي (3.37) دليل عدم التأكد في عموم الآراء اتجاه العبارة و الانحراف المعياري (0.72) مؤشر التجانس في الآراء.



- العبارة الأخيرة وافق عليها (50%) ، أكدها بشدة (18.5%) و التزم عدم التأكد حيالها (31.3%) المتوسط الحسابي للعبارة (3.87) يعكس الموافقة على كون المنظمة تركز إستراتيجيا على تحقيق الأهداف المسطرة ، أما الانحراف المعياري(0.72) فيوضح مدى التجانس في الإجابات، و الجدول الموالي يعرض ترتيب العبارة حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	3.87	0.72
17	3.75	0.58
18	3.62	0.96
19	3.37	0.72

جدول رقم (53): يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي حسب المتوسط الحسابي.

- نلاحظ من خلال الجدول سيادة ثقافة السوق فيما يخص تركيز المنظمة الإستراتيجي لدى فئة التحكيم تليها ثقافة القبيلة، فتقافة الإبداع و أخيرا الثقافة الهرمية .

#### و- معايير النجاح .

معايير النجاح في المنظمة	ك	بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي	ك	2	1	12	1	-	3.25	0.75
	%	12.5	6.3	75	6.3	-		
22- امتلاك خدمات متطورة	ك	3	10	3	-	-	4.00	0.63

		-	-	18.8	62.5	18.8	%	حديثة و متميزة
0.63	3.00	-	3	10	3	-	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج
		-	18.8	62.5	18.8	-	%	المحافظة على الجودة والتسليم بأمان
0.44	4.06	-	-	1	13	2	ك	23- السيطرة على السوق و قيادته
		-	-	6.3	81.3	12.5	%	

جدول رقم (54): يبين بعد معايير النجاح لدى فئة التحكيم.

- حسب الجدول (54) تتمثل معايير النجاح داخل المنظمة في كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي وهو ما وافق عليه (6.3%) من أفراد فئة التحكيم المستجوبين و أكده بموافقة شديدة (12.5%) ، أما البقية فرفضوا الفكرة بنسبة (6.3%) وبقي (75%) غير متأكدين ، متوسط العبارة الحسابي (3.25) يعكس عدم التأكد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.77) مؤشر لتجانس مقبول .

- عبارة امتلاك خدمات متطورة ، حديثة و متميزة نالت موافقة شديدة بنسبة (18.8%)، موافقة بـ (62.5%) وعدم التأكد بـ (18.8%)، المتوسط الحسابي (4) و هو يمثل موافقة في عموم الإجابات و الانحراف المعياري (0.63) دليل التجانس الجيد.

- العبارة (23) نالت (18.8%) موافقة ، (62.5%) عدم التأكد و (18.8%) رفض، المتوسط الحسابي (3) يدل على عدم التأكد أفراد الفئة حول الفكرة، و الانحراف المعياري (0.63) دليل التجانس.

- (81.3%) من أفراد الفئة ترى أن السيطرة على السوق هي معيار النجاح داخل المنظمة و تؤكد بشدة على ذلك (12.5%) ليلتزم الآخرون عدم التأكد بنسبة (6.3%) ، متوسط العبارة الحسابي (4.06) و هو يتجه نحو الموافقة على هذا المعيار من النجاح و الانحراف المعياري (0.44) مؤشر جيد فيما يخص تجانس الإجابات و الآراء.

أما الجدول التالي فيوضح ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منهما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.44	4.06	24
0.63	4	22
0.77	3.25	21
0.63	3	23

جدول (55) يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة التحكيم.

- من خلال ما ورد في هذا الجدول نلاحظ سيادة ثقافة السوق في تحديد معايير النجاح داخل المنظمة تليها ثقافة الإبداع ، في حين حلت الثقافة القبلية و الثقافة الهرمية في المرتبة الثالثة و الأخيرة على التوالي.

أمل الجدول على الصفحة الموالية فيبين الثقافة السائدة لدى فئة التحكيم.

متوسط الثقافة	معايير النجاح	التركيز الإستراتيجي	التماسك التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	القيادة التنظيمية	الخصائص المهيمنة	
3.74	3.25	3.75	4.12	4.31	3.37	3.18	ثقافة القبيلة
3.72	4	3.62	4	4.43	2.87	3.31	ثقافة الإبداع
3.58	3	3.37	3.43	4.25	3.44	3.43	الثقافة

							الهرمية
3.85	4.06	3.87	4.43	4.62	3.62	3.5	ثقافة السوق

جدول رقم (56): يبين الثقافة السائدة لدى فئة التحكيم .

- حسب الجدول السابق تسود ثقافة السوق لدى فئة التحكيم بمتوسط حسابي (3.85) تليها ثقافة القبيلة بـ (3.74) ، ثم ثقافة الإبداع بـ (3.72) و أخيرا الثقافة الهرمية بمتوسط (3.58) ، وكذلك هو الحال فيما يخص مختلف الأبعاد التي عرفت سيادة نفس الثقافة (السوق) وبمستويات جيدة.

#### 4- الثقافة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.

##### أ- الخصائص المهمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.04	3.22	-	7	7	6	3	ك	1- الاهتمام بالفرد و الجو العائلي أهم خصائص المنظمة
		-	30.4	30.4	26.1	13	%	
1.02	3.04	-	7	12	-	4	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة و الابتكار رغم المخاطرة
		-	30.4	52.2	-	17.4	%	
1.04	4.26	-	2	3	5	13	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية أهم شرط في أداء المهام
		-	8.7	13	21.7	56.5	%	
1.17	4	-	4	3	5	11	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية هدف الجميع في
		-	17.4	13	21.7	47.8	%	

								المنظمة	
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--

جدول رقم (57): يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.

- يبين الجدول السابق موافقة (26.1%) من أفراد فئة التنفيذ المستجوبين على كون الاهتمام بالفرد و الجو العائلي أهم خصائص المنظمة ، ليؤكد ذلك بشدة (13%) و يلتزم عدم التأكد (30.4%) ، فيما رفض الفكرة (30.4%)، المتوسط الحسابي (3.22) يشير إلى عدم التأكد، والانحراف المعياري (1.04) عكس تشتت الإجابات .

- العبارة الثانية حول الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة نالت (17.4%) موافقة بشدة، (52.2%) عدم التأكد و (30.4%) رفض و عدم موافقة، المتوسط الحسابي (3.04) يبين عدم التأكد و الانحراف المعياري (1.02) دليل عدم تجانس الآراء.

- نالت العبارة الثالثة (56.5%) موافقة بشدة ، (21.7%) موافقة، (13%) عدم التأكد و (8.7%) رفض المتوسط الحسابي (4.26) يؤكد بشدة أن الرسمية و الإجراءات القانونية أهم شرط في أداء المهام داخل المنظمة ، والانحراف المعياري (1.01) دليل عدم تجانس الإجابات.

- عبارة الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية نالت موافقة بشدة بنسبة (47.8%) ، موافقة بنسبة (21.7%)، عدم التأكد (13%) والرافضون للفكرة (17.4%)، المتوسط الحسابي (4) يعكس الموافقة في عموم الإجابات و الانحراف المعياري (1.17) دليل عدم التجانس.

أما الجدول التالي فيبين ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
1.01	4.26	3

1.17	4	4
1.04	3.22	1
1.02	3.04	2

الجدول (58) يبين ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.

- يبين الجدول (58) سيادة الثقافة الهرمية في ما يخص الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ تليها ثقافة السوق في المرتبة الثانية بمستوى جيد جدا و جيد ، ثم الثقافة القبلية و ثقافة الإبداع بمستوى متوسط.

#### ب- القيادة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.85	4.22	-	1	3	9	10	ك	5- تتميز القيادة في المنظمة بالسهولة النصح و الأبوة.
		-	4.3	13	39.1	43.5	%	
0.86	3.26	-	3	14	3	3	ك	6- قيادة المنظمة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	13	60.9	13	13	%	
0.72	3.91	-	3	8	12	-	ك	7- قيادة المنظمة منظمة، صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين جميع الأطراف
		-	13	34.8	52.5	-	%	
0.99	4.61	-	3	8	7	5	ك	8- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية
		-	13	34.8	30.4	21.7	%	

جدول رقم (59): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.

- نلاحظ من خلال الجدول موافقة فئة التنفيذ على تميز القيادة التنظيمية بالسهولة، النصح و الأبوية بنسبة(39.1%)، حياد(13%)، فيما رفض الفكرة (4.3%)، و وافق عليها بشدة (43.5%)، المتوسط الحسابي (4.22) يعكس الموافقة على العبارة، والانحراف المعياري (0.85) دليل التجانس.

- قيادة المنظمة مبدعة، تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك، هذه العبارة صحيحة حسب ما أكدته الموافقة بشدة لـ(13%) و موافقة (13%) الثانية، أما (13%) الثالثة فرفضت العبارة فيما التزم الحياد (60.9%)، المتوسط الحسابي(3.26) يبين حياد فئة التنفيذ اتجاه هذه العبارة ، والانحراف المعياري (0.86) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما في الإجابات.

- العبارة الثالثة نالت من الموافقة بشدة (52.5%) ، (34.8%) حياد و (13%) رفض المتوسط الحسابي (3.91) يعكس اتجاه نحو القبول بشدة لوصف قيادة المنظمة بالصارمة في تطبيق القوانين والتنسيق بين جميع الأطراف، في حين الانحراف المعياري (0.72) يدل على تجانس مقبول في الآراء

- أما عن كون القيادة تهتم بالإنتاج، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية فنالت موافقة (30.4%) و تأكيد الموافقة بشدة بنسبة (21.7%)، (34.8%) عدم التأكد و الراضون للعبارة (13%) المتوسط الحسابي (4.61) دليل الموافقة الشديدة و الانحراف المعياري (0.99) دليل تجانس ناقص.

و فيما يلي ترتيب العبارة السابقة حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	4.61	0.85
5	4.22	0.72
7	3.91	0.99
6	3.26	0.86

الجدول (60) يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التنفيذ.

- يعكس الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد القيادة التنظيمية لدى فئة التنفيذ ، تليها ثقافة القبيلة ثم الثقافة الهرمية ، وأخيرا ثقافة الإبداع بمستوى متوسط عكس الثقافة الأولى و الثانية التي عرفت مستوى جيد جدا و الثالثة التي كان مستواها جيد .

### ج- إدارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.19	3.65	-	6	5	4	8	ك	9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار
		-	21.7	26.1	17.4	34.8	%	
0.99	3.43	-	5	6	9	3	ك	10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة
		-	21.7	26.1	39.1	13	%	
0.78	4	-	-	7	9	7	ك	11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	30.4	39.1	30.4	%	
0.75	4.26	-	-	4	9	10	ك	12- متابعة الأفراد في أداء وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم
		-	-	17.4	39.1	34.5	%	

جدول رقم (61): يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التنفيذ.

- أبان الجدول السابق على موافقة (17.4%) من أفراد فئة التنفيذ المستجوبين و تأكيد موافقتهم بشدة بنسبة (34.8%) على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ



القرار، كما أبان على رفض الفكرة بنسبة (21.7%) وعدم التأكد حيالها بنسبة (26.1%) المتوسط الحسابي للعبارة (3.65) يعكس الموافقة في عموم الإجابات ، و الانحراف المعياري (1.19) دليل التشتت و قلة التجانس.

- العبارة الثانية شابهت كثيرا العبارة الأولى حيث نالت (13%) موافقة بشدة، (39.1%) موافقة (26.1%) عدم التأكد و (21.7%) رفض، المتوسط الحسابي (3.43) يعكس قبول عموم أفراد الفئة للعبارة السابقة و الانحراف المعياري (0.99) دليل تجانس ناقص.

- أما العبارة الثالثة فقد وافق عليها بشدة ما نسبته (30.4%) ، وافق عليها (39.1%) ، فيما بقي (30.4%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (4) يدل على موافقة عموم الأفراد على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية ، أما الانحراف المعياري (0.78) فيدل على تجانس مقبول في الإجابات.

- متابعة الأفراد في أداء وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم عبارة نالت موافقة (39.1%) من أفراد هذه الفئة، وافق عليها بشدة (34.5%) ، والتزم عدم التأكد (17.4%) ، المتوسط الحسابي (4.26) يعكس قبول بشدة للعبارة و الانحراف المعياري (0.75) دليل تجانس في الإجابات

و فيما يلي ترتيب العبارات الأربعة حسب متوسطها الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.75	4.26	12
0.79	4	11
1.19	3.65	9
0.99	3.43	10

الجدول (62) يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية لدى فئة التنفيذ.

أبان الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد إدارة الموارد البشرية كما يدركها أفراد فئة

التنفيذ المستجوبين ، تليها الثقافة الهرمية ، ثم ثقافة القبيلة وأخيرا ثقافة الإبداع، حيث عرفت الأولى

مستوى جيد جدا أما البقية فكان مستواهم جيد.

#### د- التماسك التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.72	4.39	-	-	3	8	12	ك	13- الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة	
		-	-	13	34.8	52.2	%		
0.92	3.26	-	4	12	4	3	ك	14- الفرد الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التمييز.	
		-	17.4	52.2	17.4	13	%		
0.65	4.17	-	-	3	13	7	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس تحديد العلاقة بين الموظفين.	
		-	-	13	56.5	30.4	%		
0.84	4.39	-	1	2	7	13	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير	
		-	4.3	8.7	30.4	56.5	%		

جدول رقم (63): يبين بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التنفيذ.

- من خلال الجدول السابق شكل الولاء و الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة حسب

الموافقة الشديدة لـ(52.2%) من أفراد الفئة و موافقة (34.8%) أما النسبة المتبقية و التي تمثل

(13%) فقد التزمت عدم التأكد، المتوسط الحسابي (4,39) يؤكد بشدة العبارة السابقة و الانحراف المعياري (0.72) دليل تجانس في المواقف.

- العبارة الثانية وافق عليها (17.4%) ، وافق بشدة (13%) ، أما عدم التأكد فشكل (52.2%) والرفض (17.4%)، المتوسط الحسابي (3.26) يشير إلى عدم التأكد فئة التنفيذ حول عبارة الفرد الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التميز. و الانحراف المعياري (0.96) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.

- العبارة رقم (15) وافق عليها بشدة (30.4%) ، فيما كانت الموافقة بنسبة (56.5%) وعدم التأكد بنسبة (13%) ، المتوسط الحسابي (4.17) يعكس موافقة في عموم الآراء على كون الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس تحديد العلاقة بين الموظفين، أما الانحراف المعياري (0.65) فهو دليل لتجانس الإجابات حول هذه العبارة.

- العبارة الأخيرة و التي تعتبر الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية طريق للاحترام و التقدير وافق عليها بشدة (56.5%) ، فيما وافق عليها (30.4%) ، ورفضها (4.3%) ، أما عدم التأكد فشكل (8.7%) ، المتوسط الحسابي (4.39) مؤشر موافقة شديدة على العبارة ، و الانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.72	4.39	13
0.84	4.39	16
0.92	4.17	15
0.92	3.26	14

الجدول (64) يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى فئة التنفيذ.

- يوضح الجدول السابق ترتيب العبارات الدالة على مختلف الثقافات حسب ترتيب وسطها الحسابي حيث احتلت المرتبة الأولى الثقافة القبلية ثم ثقافة السوق، الثقافة الهرمية و أخيرا ثقافة الإبداع، حيث عرفت الثقافة الأولى و الثانية مستوى جيد جدا ، الثقافة الثالثة مستوى جيد، أما الثقافة الأخيرة فذات مستوى متوسط.

#### د- التركيز الإستراتيجي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.49	3.65	-	-	8	15	-	ك	17- التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل والعمل الجماعي
		-	-	34.8	65.2	-	%	
1.01	3.13	-	2	9	4	3	ك	18- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات
		-	30.4	39.1	17.4	13	%	
0.69	4.09	-	-	4	13	6	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج
		-	-	17.4	56.5	26.1	%	
0.54	3.74	-	-	7	15	1	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة.
		-	-	30.4	65.2	4.3	%	

جدول رقم (65): يبين بعد التركيز الاستراتيجي لدى فئة التنفيذ.

نلاحظ من خلال الجدول السابق موافقة (65.2%) من أفراد فئة التنفيذ على كون التدريب ، التطوير تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي يشكلون تركيزا إستراتيجيا للمنظمة ، في حين التزم باقي الأفراد

عدم التأكد بنسبة (34.5%)، المتوسط الحسابي (3.65) يعكس الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.49) دليل التجانس الجيد.

- أما عن تركيز المنظمة على البحث العلمي تركيزا استراتيجيا فقد وافق عليها (17.4%)، أكد موافقته بشدة (13%)، فيما رفض العبارة (30.4%) والتزم عدم التأكد (39.1%)، المتوسط الحسابي (3.13) يشير إلى المستوى المتوسط من التركيز على البحث العلمي ، و الانحراف المعياري (1.01) دليل التشتت في المواقف.

- العبارة (19) نالت (26.1%) موافقة بشدة ، (56.5%) موافقة و (17.4%) عدم التأكد، المتوسط الحسابي (4.09) دليل الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.69) دليل التجانس في الآراء.

- العبارة الأخيرة حول تحقيق الأهداف المسطرة وافق عليها بشدة (4.3%)، فيما وافق عليها (65.2%) و التزم عدم التأكد (30.4%)، المتوسط الحسابي (3.74) مؤشر الموافقة و الانحراف المعياري (0.54) دليل تجانس جيد في الإجابات.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	4.09	0.69
20	3.74	0.54
17	3.65	0.49
18	3.13	1.01

جدول رقم (66) يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة التنفيذ.

- يوضح الجدول السابق سيادة الثقافة الهرمية فيما يخص بعد التركيز الإستراتيجي لدى فئة التنفيذ بمستوى جيد ، تليها ثقافة السوق ثم ثقافة القبيلة بمستوى جيد كذلك ، وأخيرا ثقافة الإبداع بمستوى متوسط.

#### هـ- معايير النجاح.

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد فئة التنفيذ حول بعد معايير النجاح في المنظمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.75	3.26	-	4	9	10	-	ك	21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي	معايير النجاح في المنظمة
		-	17.4	39.1	43.5	-	%		
0.69	3.13	-	4	12	7	-	ك	22- امتلاك خدمات متطورة حديثة و متميزة	
		-	17.4	52.2	30.4	-	%		
0.55	4.13	-	-	2	16	5	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج المحافظة على الجودة و التسليم بأمان.	
		-	-	8.7	69.6	21.7	%		
0.82	2.69	-	12	6	5	-	ك	24- السيطرة على السوق و قيادته	
		-	52.2	26.1	21.7	-	%		

جدول رقم (67): يبين بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ.

- يوضح الجدول موافقة (43.5%) من أفراد الفئة على كون معايير النجاح في المنظمة هي كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي ، في حين يرفض ذلك (17.4%) و يلتزم عدم التأكد (39.1% )

المتوسط الحسابي للعبارة (3.26) يشير إلى عدم التأكد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.75) دليل تجانس مقبول.

- العبارة (22) وافق عليها (30.4%) ، رفضها (17.4%) ، و التزم عدم التأكد نحوها (52.2%) المتوسط الحسابي (3.13) يعكس عدم التأكد لدى أفراد الفئة حول العبارة الدالة على امتلاك خدمات متطورة و حديثة كمعيار للنجاح بالمنظمة، أما الانحراف المعياري (0.69) فيعتبر دليل التجانس .

- وافق بشدة (21.7%) على كون تخفيض تكاليف المنتج، المحافظة على الجودة و التسليم بأمان هي معايير النجاح في المنظمة ، فيما كانت نسبة الموافقة (69.6%) وعدم التأكد (8.7%)، المتوسط الحسابي للعبارة (4.13) و هو بذلك يتجه نحو الموافقة على العبارة ،أما الانحراف المعياري (0.55) فيدل على تجانس جيد في الإجابات.

- العبارة (24) وافق عليها (21.7%) ، رفضها (52.2%) والتزم عدم التأكد نحوها (26.1%) ، المتوسط الحسابي (2.69) يعكس عدم التأكد في عموم الآراء نحو عبارة السيطرة على السوق و قيادته معيار للنجاح في المنظمة، و الانحراف المعياري (0.82) دليل تجانس في الآراء.

والجدول على الصفحة الموالية يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ حسب متوسطاتها الحسابية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.55	4.13	23
0.75	3.26	21
0.69	3.13	22
0.82	2.69	24

جدول رقم (68) يوضح ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ.

يوضح الجدول رقم (68) سيادة الثقافة الهرمية بمستوى جيد في بعد معايير النجاح لدى فئة التنفيذ، تليها الثقافة القبلية ، ثقافة الإبداع ثم ثقافة السوق بمستوى متوسط.

أما الجدول الموالي فيبين الثقافة السائدة لدى فئة التنفيذ عموماً.

الترتيب	الخصائص المهيمنة	القيادة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	التماسك التنظيمي	التركيز الإستراتيجي	معايير النجاح	متوسط الثقافة الحسابي
ثقافة القبيلة	3.22	4.22	3.65	<b>4.39</b>	3.65	3.26	3.73
ثقافة الإبداع	3.04	3.26	3.43	3.26	3.13	3.13	3.2
الثقافة الهرمية	3.22	3.91	4	4.17	<b>4.09</b>	<b>4.13</b>	3.68
ثقافة السوق	3.04	<b>4.61</b>	<b>4.26</b>	<b>4.39</b>	3.74	2.69	<b>4.02</b>

جدول (69) يبين ترتيب الثقافات السائدة لدى فئة التنفيذ.



أبان الجدول السابق على سيادة ثقافة السوق لدى فئة التنفيذ محتلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ، تليها ثقافة القبيلة ، ثم الثقافة الهرمية ، وأخيرا ثقافة الإبداع ، أما على مستوى الأبعاد فنلاحظ سيادة ثقافة السوق باستثناء بعدي التركيز الإستراتيجي و معايير النجاح الذي غلبت عليهما الثقافة الهرمية و بعد الخصائص المهيمنة الذي عرف سيادة الثقافة القبلية .

#### 5- الثقافة التنظيمية لدى مجموع أفراد عينة البحث.

##### أ- الخصائص المهيمنة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1.07	3.08	-	25	15	13	7	ك	1-الاهتمام بالفرد و الجو العائلي
		-	41	21.3	26.2	11.5	%	
0.94	3.08	-	18	26	11	6	ك	2- الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة رغم المخاطرة.
		-	29.5	42.8	18	9.8	%	
1.02	3.77	-	9	13	22	17	ك	3- الرسمية و الإجراءات القانونية.
		-	14.8	21.3	36.1	27.9	%	
0.93	4	-	6	8	27	20	ك	4- الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية.
		-	9.8	13.1	44.3	32.8	%	

جدول رقم (70): يبين بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع البحث.

- يوضح الجدول (70) الخصائص المهيمنة في المنظمة لدى مجموع أفراد عينة البحث، حيث نلاحظ موافقة (26.2%) على كون الاهتمام بالفرد و الجو العائلي أهم خصائص المنظمة، ليؤكد ذلك بشدة (11.5%) ، و يبقى (21.3%) غير متأكدون ، فيما رفض الفكرة (41%)، المتوسط الحسابي (3.08) يشير إلى عدم التأكد ، والانحراف المعياري (1.07) يعكس تشتت الإجابات.

- العبارة الثانية حول الاهتمام بالأفكار الجديدة و المبدعة نالت موافقة (18%) من مجتمع الدراسة (42.8%) عدم التأكد، موافقة شديدة لـ(9.8%) و رفض للعبارة لـ(29.5%)، المتوسط الحسابي (3.08) دليل عدم التأكد نحو العبارة الثانية، والانحراف المعياري (0.94) دليل تجانس مقبول .

- العبارة رقم (3) وافق عليها بشدة (27.9%)، وافق عليها (36.1%) ، فيما التزم عدم التأكد اتجاهها (21.3%) و رفضها (14.8%)، المتوسط الحسابي (3.77) يعكس موافقة في عموم الإجابات على هيمنة الرسمية و الإجراءات القانونية على المنظمة موضوع البحث ، و الانحراف المعياري (1.02) دليل تشتت الإجابات و قلة تجانسها.

- العبارة الأخيرة تشير إلى هيمنة الإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية على المنظمة، نالت موافقة بشدة بنسبة (32.8%)، موافقة بـ (44.3%)، عدم التأكد (13.1%) و رفض (9.8%)، المتوسط الحسابي (4) يدل على قبول العبارة و الموافقة عليها ، أما الانحراف المعياري (0.93) فيدل على تجانس مقبول إلى حد ما،

أما الجدول في الصفحة الموالية فيبين ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة حسب متوسطاتها الحسابية لدى مجموع أفراد عينة البحث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.93	4	4
1.02	3.77	3
0.94	3.08	2
1.07	3.08	1

جدول رقم(71): يبين ترتيب عبارات بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع البحث.

يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق فيما يخص بعد الخصائص المهيمنة لدى مجتمع الدراسة تليها

الثقافة الهرمية في المرتبة الثانية ، في ما احتلت ثقافة الإبداع و ثقافة القبيلة المرتبة الثالثة و الرابعة

على التوالي.

#### ب- القيادة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
0.77	3.3	-	7	31	19	4	ك	5- تتميز القيادة بالسهولة، النصح و الأبوية
		-	11.5	50.8	31.1	6.6	%	
0.9	2.95	-	20	30	5	6	ك	6- قيادة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك
		-	32.8	49.2	8.2	9.8	%	
0.98	3.85	-	8	10	26	17		7- قيادة منظمة و صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين الجميع.
		-	13.1	16.4	42.6	27.9		
0.94	3.75	-	8	12	28	13	ك	8- تهتم بالإنتاج تحقيق الربح و

		-	13.1	19.7	45.9	21.3	%	زيادة القدرة التنافسية	
--	--	---	------	------	------	------	---	------------------------	--

جدول رقم (72): يبين بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث.

يوضح الجدول موافقة شديدة بنسبة (6.6%) و موافقة ب (31.1%) على تميز القيادة في المنظمة بالسهولة، النصح و الأبوية، نسبة عدم التأكد (50.8%) و الرفض (11.5%)، المتوسط الحسابي (3.3) يعكس عدم التأكد عام اتجاه العبارة و الانحراف المعياري (0.77) دليل التجانس في الآراء.

- العبارة الثانية تشير إلى قيادة مبدعة تبحث عن الريادة و تخاطر في سبيل ذلك، وافق عليها بشدة (9.8%) ، نالت موافقة (8.2%) و رفضها (32.8%) ، أما عدم التأكد فشكل (49.2%) ، المتوسط الحسابي للعبارة (2.95) يشير إلى عدم التأكد، والانحراف المعياري (0.9) دليل على تجانس ضعيف في الآراء و الإجابات.

- العبارة الثالثة تشير إلى قيادة صارمة في تطبيق القوانين و التنسيق بين جميع الأطراف، وافق عليها بشدة (27.9%) من المستجوبين، وافق عليها (42.6%) ، و التزم عدم التأكد نحوها (16.4%) ، فيما رفضها (13.1%)، المتوسط الحسابي (3.85) يعكس الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.98) يمثل تجانس مقبول في الآراء.

- وافق (45.9%) على أن قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج، تحقيق الربح و زيادة القدرة التنافسية، و أكد ذلك بشدة (21.3%)، أما باقي أفراد العينة فالتزموا عدم التأكد بنسبة (19.7%) في حين رفض الفكرة (13.1%)، المتوسط الحسابي (3.75) يعكس موافقة مجتمع البحث على العبارة الأخيرة و الانحراف المعياري (0.94) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.98	3.85	7

0.94	3.75	8
0.77	3.3	5
0.9	2.95	6

- جدول (73) يبين ترتيب عبارات بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث.

- يبيّن الجدول السابق سيادة الثقافة الهرمية في بعد القيادة التنظيمية لدى مجتمع البحث، تليها ثقافة السوق في المرتبة الثانية، ثم الثقافة القبلية وأخيرا ثقافة الإبداع ، حيث عرفت الثقافة الأولى و الثانية مستوى جيد و الثالثة والرابعة مستوى متوسط.

#### ج- إدارة الموارد البشرية.

يبيّن الجدول الموالي إجابات أفراد مجتمع البحث حول بعد إدارة الموارد البشرية من الثقافة التنظيمية لدى أفراد مجتمع البحث.

الانحراف	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.82	3.91	-	5	8	35	13	ك	9- تعمل على (DRH) دعم فرق العمل و المشارك و في اتخاذ القرار
		-	8.2	13.1	57.4	21.3	%	
0.84	3.54	-	8	18	29	6	ك	10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة
		-	13.1	29.5	47.5	9.8	%	
0.68	4.06	-	-	12	33	16	ك	11- تعمل على مراقبة و متابعة مستوى الأداء و الترقية حسب الأقدمية
		-	-	19.7	54.1	26.2	%	

0.72	4.29	-	-	8	25	27	ك	12- متابعة الأفراد في وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم
		-	-	14.8	41	44.3	%	

جدول رقم (74): يبين بعد إدارة الموارد البشرية لدى مجتمع البحث.

- نلاحظ من خلال الجدول السابق موافقة شديدة لـ (21.3%) من أفراد عينة البحث على كون إدارة الموارد البشرية تعمل على دعم فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار، ومساندة ذلك بالموافقة لـ (57.4%) ، في حين التزم عدم التأكد (13.1%) و رفض العبارة (8.1%)، المتوسط الحسابي (3.91) يبين موافقة أفراد العينة على العبارة ، و الانحراف المعياري (0.82) دليل تجانس مقبول.

- العبارة الثانية وافق عليها (47.5%) ، رفضها (13.1%) ، في حين التزم عدم التأكد نحوها (29.5%) و وافق على العبارة بشدة (9.8%)، المتوسط الحسابي (3.54) يؤكد الموافقة على اعتبار الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة و مبدعة ، و الانحراف المعياري (0.84) دليل التجانس المقبول في الآراء.

- العبارة رقم (11) أكدها بشدة (26.2%) ، وافق عليها (54.1%) ، فيما التزم البقية عدم التأكد بنسبة (19.7%)، المتوسط الحسابي (4.06) يؤكد عمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة و متابعة مستوى الأداء ، وأن الترقية حسب الأقدمية ، أما الانحراف المعياري (0.68) فيدل على التجانس الجيد في الإجابات.

- العبارة الأخيرة وافق عليها بشدة (44.3%) ، التزم عدم التأكد نحوها (14.8%) ، فيما وافق عليها البقية بنسبة (41%)، المتوسط الحسابي (4.29) يعكس موافقة شديدة على اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة الأفراد في وظائفهم و مدى تحقيق النتائج المرجوة منهم، أما الانحراف المعياري (0.72) يعكس مدى التجانس الجيد في الآراء.

و الجدول الموالي يعكس الثقافة السائدة في بعد إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة البحث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.72	4.29	12
0.68	4.06	11
0.82	3.91	9
0.84	3.54	10

جدول رقم (75) يبين ترتيب عبارات بعد إدارة الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع البحث.

نلاحظ من خلال الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في بعد إدارة الموارد البشرية، تليها الثقافة الهرمية ، ثم ثقافة القبيلة و أخيرا ثقافة الإبداع ، حيث عرفت مختلف الثقافات مستوى جيد باستثناء ثقافة السوق التي عرفت مستوى جيد جدا.

#### د- التماسك التنظيمي.

يوضح الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد مجتمع البحث حول بعد التماسك التنظيمي من الثقافة التنظيمية لدى أفراد مجتمع البحث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.73	4.36	-	-	9	21	31	ك	13- الولاء و الالتزام

								و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة	
		-	-	14.8	34.4	50.8	%		
0.95	3.88	-	4	19	18	20	ك	14- العامل الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي للتطوير و التمييز	
		-	6.6	31.1	29.5	32.8	%		
0.95	4.06	-	5	7	31	19	ك	15- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد أساس العلاقة بين الموظفين.	
		-	6.6	11.5	50.8	31.1	%		
0.83	4.47	-	2	6	14	39	ك	16- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير.	التحسين الحسابك
		-	3.3	9.8	23	63.9	%		

جدول رقم (76): يبين بعد التماسك التنظيمي لدى مجتمع البحث.

- يبين الجدول (56) موافقة (34.4%) من أفراد عينة البحث على كون الولاء ، الالتزام و الثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة، فيما دعم هذه الموافقة (50.8%) بموافقة شديدة و التزم البقية عدم التأكد بنسبة (14.8%)، المتوسط الحسابي (4.36) دليل موافقة شديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.73) دليل التجانس الجيد في الآراء.

- العبارة الثانية في الجدول وافق عليها بشدة (32.8%)، رفضها (6.6%) و وافق عليها (29.5%) في حين التزم عدم التأكد (31.1%)، المتوسط الحسابي (3.88) دليل الموافقة على كون الفرد الذي يحظى بالتقدير و الاحترام هو الفرد المبتكر و الساعي إلى التطوير و التميز ، و الانحراف المعياري (0.95) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما.



- الرسمية و احترام الرؤساء و المسؤوليات التي تحددها القواعد هي أساس تحديد العلاقة بين الموظفين حسب موافقة (59.8%) من أفراد عينة البحث و الموافقة الشديدة لـ (31.1%)، (6.6%) رفضوا العبارة و (11.5%) التزموا عدم التأكد، المتوسط الحسابي (4.06) يتجه نحو الموافقة في عموم الآراء و الانحراف المعياري (0.95) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما.

- الانضباط في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام و التقدير ، هذا ما أكده بشدة (63.9%) من أفراد عينة البحث المستجوبين و وافق عليه (23%)، أما البقية فقد التزموا عدم التأكد بـ (9.8%) و رفضوا الفكرة بـ (3.3%)، المتوسط الحسابي (4.47) يبين موافقة شديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.83) يعكس تجانس في الآراء أو الإجابات.

أما الجدول التالي فيبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.83	4.47	16
0.73	4.36	13
0.95	4.06	15
0.95	3.88	14

جدول رقم (77) يبين ترتيب عبارات بعد التماسك التنظيمي لدى أفراد مجتمع البحث.

نلاحظ من خلال الجدول سيادة ثقافة السوق في تحديد العلاقات و التماسك التنظيمي داخل المنظمة تليها ثقافة القبيلة ، ثم الثقافة الهرمية و أخيرا ثقافة الإبداع، حيث عرفت الثقافة الأولى و الثانية مستوى جيد جدا في حين كان مستوى الثقافة الثالثة و الرابعة جيد.

هـ- التركيز الإستراتيجي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.82	3.77	-	4	17	29	11	ك	17- التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي	التركيز الإستراتيجي: تركز المنظمة على
		-	6.6	27.9	47.5	18	%		
0.92	3.46	-	10	21	22	8	ك	18- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات	
		-	16.4	34.4	36.1	13.1	%		
0.78	3.77	-	4	14	34	9	ك	19- الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج	
		-	6.6	23	55.7	14.8	%		
0.67	3.92	-	-	16	34	11	ك	20- تحقيق الأهداف المسطرة	
		-	-	26.2	55.7	18	%		

جدول رقم (78): يبين بعد التركيز الإستراتيجي لدى مجتمع البحث.

- يوضح الجدول (78) موافقة (47.5%) من أفراد عينة البحث على أن التدريب و التطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي يشكلون تركيزا إستراتيجيا للمنظمة ، وساندها في ذلك بموافقة شديدة (18%)، فيما رفض هذه الفكرة (6.6%) و التزم عدم التأكد نحوها (27.9%)، المتوسط الحسابي (3.77) دليل موافقة في عموم الإجابات و الانحراف المعياري (0.82) دليل تجانس مقبول.

- البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة و مواجهة التحديات عبارة نالت موافقة شديدة لـ (13.1%) و موافقة (36.1%)، بقية المستجوبين رفضوا الفكرة بنسبة (16.4%) و التزموا عدم التأكد بنسبة (34.4%)، متوسط العبارة الحسابي (3.46) يتجه نحو قبول العبارة، و الانحراف المعياري (0.92) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.

- العبارة الثالثة في الجدول وافق عليها بشدة (14.8%) ، رفضها (6.6%) ، فيما التزم عدم التأكد حيالها (23%) ووافق عليها (55.7%)، المتوسط الحسابي (3.77) يتجه نحو الموافقة على أن المنظمة تركز على الكفاءة في أداء المهام و استعمال وسائل و عمليات الإنتاج ، والانحراف المعياري (0.78) يعكس تجانس في الآراء.

- تحقيق الأهداف المسطرة هو تركيز استراتيجي داخل المنظمة، عبارة نالت موافقة شديدة لـ (18%) من أفراد مجتمع البحث و موافقة (55.7%) ، في حين شكل عدم التأكد (26.2%)، المتوسط الحسابي(3.92) يعكس موافقة في عموم الآراء على العبارة ،والانحراف المعياري (0.67) دليل تجانس جيد في الإجابات.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	3.92	0.67
19	3.77	0.78
17	3.77	0.82
18	3.46	0.92

جدول رقم (79) يبين ترتيب عبارات بعد التركيز الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

يوضح الجدول السابق سيادة ثقافة السوق في تحديد تركيز المنظمة الاستراتيجي ، تليها الثقافة الهرمية ثم ثقافة القبيلة و أخيرا ثقافة الإبداع، أما فيما يخص المستوى فتعرف كل الثقافات مستوى جيد.

**و- معايير النجاح.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.72	3.31	-	5	36	16	4	ك	21- كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي
		-	8.2	59	26.2	6.6	%	
0.78	3.57	-	6	19	31	5	ك	22- امتلاك خدمات متطورة، حديثة و متميزة
		-	9.8	31.1	50.8	8.2	%	
0.87	3.9	-	3	17	24	17	ك	23- تخفيض تكاليف المنتج المحافظة على الجودة والتسليم بأمان
		-	4.9	27.9	39.3	27.9	%	
0.99	3.67	-	12	7	31	11	ك	24- السيطرة على السوق و قيادته
		-	19.7	11.5	50.8	18	%	

معايير النجاح في المنظمة هي:

جدول رقم (80): يبين بعد معايير النجاح لدى مجتمع البحث.

من خلال الجدول السابق نلاحظ موافقة (26.6%) على العبارة رقم (21) و تأكيدها بموافقة شديدة لـ (6.6%) من أفراد عينة البحث، في حين شكل الرفض (8.2%) و عدم التأكد (59%)، المتوسط الحسابي (3.31) يعكس حياداً حول كون كفاءة الموارد البشرية و العمل الجماعي هي معيار النجاح في المنظمة ، أما الانحراف المعياري (0.72) فيدل على التجانس في الآراء.

- العبارة الثانية في الجدول وافق عليها بشدة (8.2%)، ووافق عليها (50.8%)، فيما التزم عدم التأكد (31.1%) و رفضها (9.8%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.57) يعكس موافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.78) دليل التجانس في الآراء.

- العبارة الثالثة وافق عليها (39.3%) ، فيما أكدها بشدة (27.9%) و رفضها (4.9%) ، أما نصيب عدم التأكد في هذه العبارة فكان (27.9%)، المتوسط الحسابي (3.9) يؤكد الموافقة على اعتبار معيار النجاح في المنظمة هو تخفيض تكاليف المنتج، المحافظة على الجودة و التسليم بأمان ،أما الانحراف المعياري (0.87) فيعكس تجانس مقبول في المواقف.

- العبارة الأخيرة أكدها بشدة (18%) و وافق عليها (50.8%)، نصيب عدم التأكد (11.5%) و الرفض (19.7%)، متوسط العبارة الحسابي (3.67) يثبت موافقة أفراد عينة البحث على كون معيار النجاح بالمنظمة هو السيطرة على السوق و قيادته ،أما الانحراف المعياري (0.99) فيعكس تجانس إلى حد ما في الإجابات.

يوضح الجدول الموالي ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
0.87	3.9	23
0.99	3.67	24
0.78	3.57	22
0.72	3.31	21

الجدول رقم (81) يبين ترتيب عبارات بعد معايير النجاح لدى مجتمع البحث.

- يبين الجدول السابق سيادة الثقافة الهرمية في تحديد معايير النجاح داخل المنظمة تليها ثقافة السوق ثم ثقافة الإبداع و أخيرا ثقافة القبيلة.

ولمعرفة الثقافة السائدة داخل المنظمة نقوم بحساب المتوسط الحسابي لكل ثقافة من الثقافات الأربعة من خلال متوسطات الأبعاد الستة.

الترتيب	الخصائص المهيمنة	القيادة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	التماسك التنظيمي	التركيز الإستراتيجي	معايير النجاح	متوسط الثقافة الحسابي
ثقافة القبيلة	3.08	3.3	3.91	4.36	3.77	3.31	3.6
ثقافة الإبداع	3.08	2.95	3.54	3.88	3.42	3.57	3.4
الثقافة الهرمية	3.77	3.75	4.06	4.06	3.77	<b>3.9</b>	3.85
ثقافة السوق	<b>4</b>	<b>3.85</b>	<b>4.29</b>	<b>4.47</b>	<b>3.92</b>	3.67	<b>4.06</b>

جدول رقم(82): يبين الثقافة السائدة في المنظمة.

نلاحظ من خلال الجدول سيادة ثقافة السوق داخل المنظمة موضوع البحث لما يدل عليه المتوسط الحسابي لجملة الأبعاد الدالة على الثقافة التنظيمية والذي ساوى (4.06) ، المرتبة الثانية كانت من نصيب الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي (3.85) ، في المرتبة الثالثة جاءت الثقافة القبلية بمتوسط حسابي (3.62) ، وأخيرا ثقافة الإبداع بـ(3.6). أما على مستوى الأبعاد فنجد كذلك ثقافة السوق سائدة ، إلا بعد معايير النجاح الذي عرف سيادة الثقافة الهرمية .

## خلاصة الفصل.

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستنتج سيادة ثقافة السوق داخل المنظمة موضوع البحث حيث لاحظنا هذه السيادة في كل أبعاد الثقافة التنظيمية، باستثناء بعد معايير النجاح ، فالمنظمة تهتم بالإنتاج و تحقيق النتائج الإيجابية قصد زيادة هامش الربح و القدرة التنافسية ، و بالتالي السيطرة على

السوق من خلال الانضباط في العمل و تحقيق النتائج المطلوبة من العمال بمختلف فئاتهم و متابعتهم في ذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تسهر على عملية تقييم الأداء و تحقيق الأهداف المطلوبة من العمال.

كما نجد توافقا بين الثقافات الفرعية لدى مختلف الفئات العمالية و الثقافة التنظيمية العامة، فثقافة السوق سائدة لدى فئة الإطارات السامية، الإطارات، فئة التحكيم و فئة التنفيذ، إلا أنها لم تكن كذلك على مستوى كل الأبعاد، فعند الإطارات السامية سادت الثقافة الهرمية في بعد إدارة الموارد البشرية و التركيز الاستراتيجي، و عند الإطارات عرف بعد القيادة التنظيمية سيادة الثقافة الهرمية، أما فئة التحكيم فقد عرفت سيادة الثقافة القبلية في بعد التماسك التنظيمي، في حين سادت الثقافة الهرمية في بعد التركيز الاستراتيجي و الثقافة القبلية في بعد الخصائص المهيمنة لدى فئة التنفيذ.

## **.VII أداء الموارد البشرية.**

أولاً: مستوى الأداء لدى فئة الإطارات السامية.

### **1. النتائج.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.96	3.75	-	-	2	1	1	ك	25- العامل على دراية كاملة بأهداف المنظمة.
		-	-	50	25	25	%	
0.58	3.5	-	-	2	2	-	ك	26- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.
		-	-	50	50	-	%	
0.5	3.25	-	-	3	1	-	ك	27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	-	75	25	-	%	
1.41	3	-	1	1	2	-	ك	28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		-	25	25	50	-	%	
0.86	3.38							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (83): يبين بعد النتائج في مستوى أداء الإطارات السامية.

نلاحظ من خلال الجدول (83) موافقة (25%) من الإطارات السامية على كون العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة و تأكيد ذلك بشدة بنسبة (25%)، أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ (50%) فالتزمت عدم التأكد، متوسط العبارة الحسابي (3.75) ما يعني موافقة فئة الإطارات السامية على كون العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة، أما الانحراف المعياري (0.96) فيدل على تجانس مقبول إلى حد ما في المواقف اتجاه هذه العبارة.



- العبارة (26) وافق عليها (50%) من أفراد الفئة المستجوبين و التزم عدم التأكد اتجاهها (50%) المتوسط الحسابي (3.5) دليل موافقة على أداء العامل للأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة ، و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس جيد في الآراء.

- العبارة (27) وافق عليها (25%) والتزم عدم التأكد اتجاهها (75%) ، المتوسط الحسابي (3.25) يؤكد عدم تأكد فئة الإطارات السامية المستجوبين حول فكرة أداء الموظف الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد ، و الانحراف المعياري (0.5) يعكس تجانس جيد في الآراء.

- العبارة (28) تشير إلى تحقيق الموظف للنتائج المطلوبة منه، وافق عليها (50%)، فيما رفضها بشدة (25%) و التزم عدم التأكد اتجاهها (25%)، المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3) يعكس عدم التأكد في عموم الآراء و الانحراف المعياري (1.41) دليل تشتت كبير في الإجابات حول هذه العبارة.

- متوسط بعد النتائج الحسابي (3.38) ما يعني تحقيق مستوى متوسط من النتائج المطلوبة أو الأهداف المسطرة ، وعند الرجوع إلى الجدول نجد الأفراد المستجوبين على دراية كاملة بأهداف المنظمة ويؤدون أعمالهم وفق المعايير المطلوبة غير أنّ المستوى متوسط في ما يخص أداء الأعمال في الوقت المحدد لها ومدى تحقيق النتائج المطلوبة، أما الانحراف المعياري (0.86) فيدل على تجانس مقبول في الآراء حول هذا البعد .

## 2. الجوانب الشخصية.

يبين الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد فئة الإطارات السامية حول بعد الجوانب الشخصية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0	4	-	-	-	4	-	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
		-	-	-	100	-	%	

0.57	4.5	-	-	-	2	2	ك	30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.
		-	-	-	50	50	%	
0	4	-	-	-	4	-	ك	31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
		-	-	-	100	-	%	
0	4	-	-	-	4	-	ك	32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.
		-	-	-	100	-	%	
0.58	3.5	-	-	2	2	-	ك	33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل.
		-	-	50	50	-	%	
58.0	3.75	-	-	1	3	-	ك	34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
		-	-	25	75	-	%	
29.0	3.96							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (84): يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء الإطارات السامية.

يبين الجدول السابق موافقة كل أفراد فئة الإطارات السامية على كون الموظف ملم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل، في حين يرى (50%) منهم أن الوظيفة تتناسب مع ميوله الشخصي لتؤكد النسبة المتبقية ذلك بشدة ، المتوسط الحسابي للعبارة الثانية هو (4.5) ما يعني تناسب كبير بين وظيفة الإطارات السامية وميولاتهم الشخصية أما الانحراف المعياري (0.58) فيعكس تجانسا جيد في الآراء اتجاه هذه العبارة.

- العبارة (31) تشير إلى تعاون الموظفين مع الزملاء في أداء وظائفهم، نالت الموافقة الكاملة لأفراد الفئة، وكذلك العبارة (32) الدالة على تعاون الموظفين مع رؤسائهم في العمل أثناء أداء وظائفهم ، ما يعني وجود نسبة عالية من التنسيق بين الإطارات السامية سواءا تعلق الأمر بالزملاء من نفس المستوى أو بالرؤساء.

- العبارة (33) وافق عليها (50%) و التزم عدم التأكد في الإجابة عنها (50%) المتبقية، المتوسط الحسابي (3.5) يعكس سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل، أما الانحراف المعياري (0.58) فيدل على تجانس جيد في الآراء نحو هذه العبارة.

- العبارة رقم (34) تشير إلى سهولة الاتصال بالزملاء في العمل، نالت موافقة (75%) من الإطارات السامية، فيما التزم البقية عدم التأكد بنسبة (25%)، المتوسط الحسابي (3.75) يعكس سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل، و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس كبير في الآراء حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لبعده الجوانب الشخصية (3.96) يعكس موافقة فئة الإطارات السامية على إيجابية هذا الجانب ، أو بمعنى آخر فئة الإطارات السامية تتوفر على إمكانيات شخصية كبيرة تسمح لهم بقيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، أما الانحراف المعياري (0.29) فهو دليل التجانس الجيد في عموم الآراء حول هذا البعد ، وهو يشير إلى وحدة وجهات النظر بين أطراف هذه الفئة.

### 3- جوانب السلوك.

يبين الجدول في الصفحة الموالية إجابات الإطارات السامية حول بعد جوانب السلوك .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.5	25.4	-	-	-	3	1	ك	35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.	ع م السلوك
		-	-	-	75	25	%		
0.82	3	-	1	2	1	-	ك	36- يلتزم كل عامل	

		-	25	50	25	-	%	ويحترم أوقات العمل.
15.1	3	-	1	-	3	-	ك	37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
		-	25	-	75	-	%	
5.0	3.25	-	-	3	1	-	ك	38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
		-	-	75	25	-	%	
0.5	3.25	-	-	3	1	-	ك	39- هناك استغلال عقلائي لوسائل العمل.
		-	-	75	25	-	%	
0.5	3.75	-	-	1	3	-	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
		-	-	25	75	-	%	
0	4	-	-	-	4	-	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
		-	-	-	100	-	%	
0.58	3.5	-	-	2	2	-	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة.
		-	-	50	50	-	%	
1	3.5	-	1	-	3	-	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.
		-	25	-	75	-	%	
0.62	3.56							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (85): يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء الإطارات السامية.

نلاحظ من خلال الجدول (85) موافقة (75%) من الإطارات السامية على كون الموظف يحافظ على

مظهره اللائق، وساندهم في ذلك (25%) بموافقة شديدة ، المتوسط الحسابي (4.25) يعكس موافقة

شديدة على العبارة ، و الانحراف المعياري (0.5) دليل تجانس جيد في الإجابات.

- العبارة (36) وافق عليها (25%) من أفراد الفئة المستجوبين و رفضها (25%)، فيما التزم عدم التأكد (50%)، المتوسط الحسابي (3) يشير إلى عدم تأكد أفراد الفئة حول مدى التزام العمال واحترامهم لأوقات العمل ، أما الانحراف المعياري (0.82) فهو يعكس تجانس مقبول في الآراء.

- العبارة (37) وافق عليها (50%) من الإطارات السامية، فيما رفضتها (50%) المتبقية، المتوسط الحسابي (3) يعكس عدم التأكد في عموم آراء الفئة حول وجود صراع بين أفراد ومجموعات المنظمة، في حين الانحراف المعياري (1.15) دليل تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.

- منح (25%) من الإطارات السامية موافقتهم على التزام الموظف باللوائح و القوانين التي تفرضها المنظمة فيما التزمت النسبة المتبقية عدم التأكد و المقدرة بـ (75%)، المتوسط الحسابي (3.25) يعكس عدم التأكد في الموقف العام اتجاه العبارة و الانحراف المعياري (0.5) دليل تجانس جيد.

- تؤكد العبارة (39) الاستغلال العقلاني لوسائل العمل ، نالت موافقة (25%) من أفراد الفئة و عدم التأكد (75%) المتبقية، المتوسط الحسابي (3.25) يشير إلى عدم التأكد في موقف فئة الإطارات السامية نحو هذه العبارة و الانحراف المعياري (0.5) دليل التجانس الجيد.

- العبارة (40) وافق عليها (75%) و التزم عدم التأكد اتجاهها (25%) المتبقية، المتوسط الحسابي (3.75) يدل على موافقة أفراد الفئة على كون استغلال الموارد المالية داخل المنظمة يتصف بالعقلانية، و الانحراف المعياري (0.5) دليل تجانس جيد في الآراء حول هذه العبارة.

- وافق (50%) من الإطارات السامية على وجود مشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة، فيما التزم البقية عدم التأكد بنسبة (50%)، المتوسط الحسابي (3.5) يؤكد الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس جيد في الآراء.

- وافق (75%) على تكيف العمال بسرعة مع المستجدات، فيما رفض ذلك (25%) المتبقية المتوسط الحسابي (3.5) يعكس الموافقة على العبارة في عموم الآراء و الانحراف المعياري (1) يدل على التشتت في الآراء.

- المتوسط الحسابي لبعده جوانب السلوك (3.5) يشير إلى مستوى جيد في هذا الجانب لدى فئة الإطارات السامية، أما الانحراف المعياري (0.62) فيعكس تجانسا في الآراء حول هذا البعد.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن فئة الإطارات السامية تحافظ على مظهرها اللائق، متحملة للمسؤولية، تتكيف بسرعة مع المستجدات وتحافظ على الموارد المالية للمنظمة، كما أنها منفتحة على مختلف الشرائح العمالية من خلال فتح المجال أمام المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أنه تبقى هذه الفئة تشهد نقصا في احترام مواقيت العمل، الالتزام باللوائح والقوانين والاستغلال الأمثل لوسائل العمل نظرا للتحفظ الذي أبداه عناصر الفئة حول هذه السلوكيات زيادة على ذلك الإشارة إلى وجود بعض الصراعات التي قد تعرقل الأداء العام للمنظمة، والجدول التالي يبين الأداء العام للإطارات السامية.

جوانب الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النتائج	3.38	0.86
الجوانب الشخصية	3.96	0.29
جوانب السلوك	3.5	0.62
المتوسط الحسابي للأداء	3.61	0.59

جدول رقم (86) يبين الأداء العام للإطارات السامية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأداء (3.61) ما يشير إلى مستوى جيد من الأداء لدى فئة الإطارات السامية داخل المنظمة، أما الانحراف المعياري (0.59) فهو كذلك يعكس تجانس جيد وسط أفراد هذه الفئة و آرائهم حول هذا الموضوع، و إذا ما اعتبرنا أن أعلى مستوى من الأداء

بمختلف أبعاده يكون بنسبة (100%) و دليل تحققه هو الموافقة الشديدة المقدرة ب (5) درجات على سلم ليكرت فإن المتوسط الحسابي (3.63) يعطينا مستوى جيد في أداء هذه الفئة يقدر بـ (72.6%) من مستوى الأداء المطلوب تحقيقه.

## 6- مستوى الأداء لدى فئة الإطارات.

### أ- النتائج.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.98	3.55	-	2	8	4	4	ك	25- العامل على دراية كاملة بأهداف المنظمة.
		-	11.1	44.4	22.2	22.2	%	
0.78	3.55	-	3	2	13	-	ك	26- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.
		-	16.7	11.1	72.2	-	%	
0.84	3.66	-	2	4	10	2	ك	27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	11.1	22.2	56.6	11.1	%	
0.74	3.55	-	2	4	12	-	ك	28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		-	11.1	22.2	66.7	-	%	
0.82	3.57							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (87): يبين بعد النتائج في مستوى أداء الإطارات .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (87) و الذي يعكس بعد النتائج موافقة (22.2%) من الإطارات

و مساندتهم بموافقة شديدة لنفس النسبة على كون العامل على دراية كاملة بأهداف المنظمة، فيما رفض

ذلك (11.2%) و التزم عدم التأكد (44.4%) ، المتوسط الحسابي (3.55) يشير إلى علم الإطارات

ودرايتهم بأهداف المنظمة، أما الانحراف المعياري (0.98) فيعكس تجانسا ضعيفا في التوجهات نحو العبارة الأولى.

- العبارة الثانية ساندها (72.2%) بالموافقة ورفضها (16.7%) ، في حين التزم البقية عدم التأكد بنسبة (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.55) يعكس الموافقة على أن الأعمال الموكلة إليهم تؤدي وفق المعايير المطلوبة، والانحراف المعياري (0.78) دليل تجانس في آراء أفراد الفئة حول هذه العبارة.

- العبارة الثالثة نالت موافقة (55.6%) ، أكدها بالموافقة الشديدة (11.1%)، في حين التزم عدم التأكد (22.2%) ورفض العبارة (11.1%) ، المتوسط الحسابي (3.66) دليل موافقة الإطارات على أداء العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك، و الانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول في الاتجاهات.

- العبارة الأخيرة المكونة لبعدها النتائج نالت موافقة (66.7%) و معارضة (11.1%) ، فيما التزم البقية عدم التأكد بنسبة (22.2%)، المتوسط الحسابي (3.55) يؤكد موافقة الإطارات على أن الموظف يحقق النتائج المطلوبة منه، و الانحراف المعياري (0.74) دليل تجانس في آراء الفئة حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لبعدها النتائج (3.57)، يعكس مستوى جيد في هذا الجانب لدى أفراد فئة الإطارات داخل المنظمة، و الانحراف المعياري (0.82) دليل تجانس في اتجاهات أفراد الفئة نحو هذا البعد.

#### ب- الجوانب الشخصية.

يوضح الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد الإطارات حول بعد الجوانب الشخصية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.58	4.11	-	-	2	12	4	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
		-	-	11.1	66.7	22.2	%	



0.97	3.67	-	4	-	12	2	ك	30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.
		-	22.2	-	66.7	11.1	%	
1.09	3.55	-	4	4	6	4	ك	31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
		-	22.2	22.2	33.3	22.2	%	
0.84	4	-	2	-	12	4	ك	32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.
		-	11.1	-	66.7	22.2	%	
1.04	2.83	-	9	5	2	2	ك	33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل
		-	50	27.8	11.1	11.1	%	
0.97	2.33	16	-	-	-	2	ك	34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
		88.9	-	-	-	11.1	%	
0.91	3.41							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (88): يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء الإطارات .

يبين الجدول (88) مستوى الجوانب الشخصية من الأداء لدى فئة الإطارات، حيث نالت العبارة الأولى الحاملة للرقم (29) موافقة (66.7%) و الموافقة بشدة لـ (22.2%)، في حين التزم البقية عدم التأكد بنسبة (11.1%)، متوسط العبارة الحسابي (4.11) يبين ويؤكد موافقة أفراد الفئة على كون العامل ملم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس جيد في المواقف.

- وافق (66.7%) من الإطارات على تناسب الوظيفة وميولاتهم الشخصية ، فيما أكد ذلك بشدة (11.1%) و رفض الفكرة (22.2%)، المتوسط الحسابي (3.67) يبين تناسب الوظيفة مع الميول الشخصي لعموم الإطارات، و الانحراف المعياري (0.97) يعكس تجانس مقبول إلى حد ما.

- العبارة (31) نالت الموافقة الشديدة بنسبة (22.2%) ، موافقة بـ (33.3%) و عدم التأكد (22.2%)، فيما رفضها (22.2%)، المتوسط الحسابي (3.55) يبين تعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم و الانحراف المعياري (1.09) يعكس تشتت في التوجهات نحو موضوع التعاون مع الزملاء.

- العبارة (32) وافق عليها (66.7%) من الإطارات، أكد الموافقة بشدة (22.2%) ، فيما عارض العبارة و رفضها (11.1%)، المتوسط الحسابي للعبارة (4) يؤكد تعاون الموظفين مع الرؤساء في العمل أثناء أداء وظائفهم و الانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول في الآراء حول هذه العبارة.

- العبارة (33) ساندها بالموافقة (11.1%) و بالموافقة الشديدة (11.1%) ، أما الغير متأكدون فنسبتهم (27.8%) و الراضون للفكرة (50%)، المتوسط الحسابي (2.83) يبين صعوبة الاتصال بالرؤساء لدى فئة الإطارات و الانحراف المعياري (1.04) دليل تشتت الآراء حول هذه العبارة.

- العبارة (34) نالت موافقة شديدة لـ (11.1%) و رفض شديد لـ (88.9%)، المتوسط الحسابي (2.33) يؤكد ضعف عملية الاتصال بالزملاء في العمل لدى فئة الإطارات و الانحراف المعياري (0.97) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.

- المتوسط الحسابي لبعده الجوانب الشخصية من الأداء لدى فئة الإطارات (3.41) يشير إلى مستوى جيد في هذا الجانب ، أما الانحراف المعياري (0.91) فيعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في آراء الفئة.

غير أن المدقق في الجدول يلاحظ إيجابية حقيقية نالت منها سلبية العملية الاتصالية، فالاتصال الأفقي يعرف مستوى ضعيف و العمودي مستواه متوسط .

### ج- جوانب السلوك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.58	4.11	-	-	2	12	4	ك	35- يحافظ كل عامل على

		-	-	11.1	66.7	22.2	%	مظهره اللائق.
0.98	3.44	-	4	4	8	2	ك	36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.
		-	22.2	22.2	44.4	11.1	%	
1.06	3.22	-	6	4	6	2	ك	37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
		-	33.3	22.2	33.3	11.1	%	
0.78	3.55	-	2	5	10	1	ك	38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
		-	11.1	27.8	55.6	5.6	%	
0.84	3.38	-	4	3	11	-	ك	39- هناك استغلال عقلائي لوسائل العمل.
		-	22.2	16.7	61.1	-	%	
0.96	3.88	-	2	3	8	5	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
		-	11.1	16.7	44.4	27.8	%	
0.92	3.5	-	2	8	5	3	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
		-	11.1	44.4	27.8	16.7	%	
0.95	3.27	-	4	7	5	2	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
		-	22.2	38.9	27.8	11.1	%	
0.32	3.88	-	-	2	16	-	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.
		-	-	11.1	88.9	-	%	
0.82	3.58							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (89): يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء الإطارات .

- يبين الجدول السابق موافقة شديدة لـ (22.2%) من الإطارات و الموافقة لـ (66.7%) على موضوع الحفاظ على المظهر اللائق لدى أفراد المنظمة، فيما التزم عدم التأكد اتجاه الفكرة (11.1%) المتوسط الحسابي (4.11) يعكس الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.58) دليل تجانس جيد في الآراء.

- العبارة (36) نالت من الموافقة الشديدة (11.1%) و من الموافقة (44.4%) ، أما نسبة عدم التأكد فكانت (22.2%) و عدم الموافقة (22.2%)، المتوسط الحسابي (3.44) يشير إلى احترام أوقات العمل أما الانحراف المعياري (0.98) فيعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في التوجهات نحو هذه العبارة.

- العبارة (37) أكدها بشدة (11.1%) و وافق عليها (33.3%)، في حين عارضها (33.3%) و التزم عدم التأكد اتجاهها (22.2%)، المتوسط الحسابي (3.22) يتجه نحو عدم التأكد أو تحفظ إطارات المنظمة حول موضوع الصراع التنظيمي، أما الانحراف المعياري (1.06) فيعكس تشتت في الآراء حول هذه العبارة ما قد يعطي إشارات إلى وجود صراعات تنظيمية داخل المنظمة.

- التزام العمال باللوائح و القوانين التي تفرضها المنظمة عبارة نالت موافقة شديدة لـ (5.6%) من الإطارات و موافقة (55.6%)، أما عدم التأكد فكان بنسبة (27.8%) و المعارضون بنسبة (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.55) دليل الإلتزام باللوائح و القوانين لدى فئة الإطارات و الانحراف المعياري (0.78) دليل التجانس في رؤى أفراد الفئة حول هذا الموضوع .

- (61.1%) من الإطارات توافق على عقلانية استغلال وسائل العمل، في حين يرى (22.2%) غير ذلك ، ويبقى (27.8%) على حالة عدم التأكد ، المتوسط الحسابي للعبارة (3.38) يشير إلى عدم التأكد أفراد الفئة حول هذا الموضوع وتحفظهم عليه ، في حين يشير الانحراف المعياري (0.84) إلى تجانس مقبول في الآراء.

- العبارة (40) حول الاستغلال العقلاني للموارد المالية ساندها بموافقة شديدة (27.8%) و الموافقة لـ (44.4%)، الغير متأكدون (16.7%) و الراضون للعبارة (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.88) يؤكد العقلانية في استغلال الموارد المالية لدى فئة الإطارات ، و الانحراف المعياري (0.96) دليل تجانس مقبول إلى حد ما في الآراء.

- العبارة (41) وافق عليها (27.8%)، أكدها بشدة (16.7%)، في حين التزم عدم التأكد (44.4%) و رفضها (11.1%)، المتوسط الحسابي (3.5) يعكس تحمل إطارات المنظمة للمسؤولية الوظيفية و الانحراف المعياري (0.95) دليل تجانس مقبول إلى حد ما.

- أكد بشدة (11.1%) من الإطارات المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة ، في حين وافق على ذلك (27.8%)، فيما التزم عدم التأكد (38.9%) ورفض الفكرة (22.2%) ، المتوسط الحسابي (3.27) يتجه نحو عدم تأكد وتحفظ إطارات المنظمة على موضوع المشاركة في اتخاذ القرار، والانحراف المعياري (0.95) يعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما.

- العبارة الأخيرة في هذا البعد وافق عليها (88.9%) و التزم عدم التأكد حولها (11.1%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.88) يؤكد تأقلم أفراد الفئة بسرعة مع المستجدات ، والانحراف المعياري (0.32) يعكس التجانس الجيد في الآراء حول هذه العبارة ويؤكد سرعة التأقلم.

- المتوسط الحسابي لبعد جوانب السلوك من الأداء لدى فئة الإطارات (3.58) يؤكد المستوى الجيد لهذا الجانب، و الانحراف المعياري (0.82) دليل تجانس مقبول في آراء أفراد الفئة .

غير أننا نشير إلى إمكانية وجود صراعات تنظيمية لدى فئة الإطارات مع نقص في عقلانية استغلال وسائل العمل و ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما عن المستوى العام لأداء فئة الإطارات فنستنتج من الجدول في الصفحة الموالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.82	3.57	النتائج
0.97	3.41	الجوانب الشخصية
0.82	3.58	جوانب السلوك

0.87	3.52	مستوى الأداء
------	------	--------------

جدول (90) يبين المستوى العام لأداء فئة الإطارات.

- يبين الجدول السابق المستوى العام لأداء فئة الإطارات ، حيث قدر متوسطه الحسابي بـ (3.52) وهو يشير بذلك إلى مستوى جيد ، وإذا ما حاولنا مقارنته بالمستوى المطلوب كما أشرنا سلفا لدى فئة الإطارات السامية نجده يقدر بـ (70.4%) من المستوى المستهدف، أما الانحراف المعياري (0.87) فيبين تجانسا مقبولا في الرؤى حول مستوى الأداء لدى هذه فئة.

### 3- مستوى الأداء لدى فئة التحكيم.

#### أ- بعد النتائج.

يوضح الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد فئة التحكيم حول بعد النتائج.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.87	3.68	-	2	3	9	2	ك	25- العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة.	↑ نتائج
		-	12.5	18.8	56.2	12.5	%		
0.65	3.18	-	2	9	5	-	ك	26- يؤدي العامل	

		-	12.5	56.3	31.3	-	%	الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.
0.51	3.44	-	-	9	7	-	ك	27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	-	56.2	43.8	-	%	
1.09	3.62	-	3	4	5	4	ك	28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		-	18.8	25	31.3	25	%	
0.77	3.49							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (91): يبين بعد النتائج في مستوى أداء فئة التحكيم .

من خلال الجدول رقم (91) نلاحظ موافقة (56.2%) من فئة التحكيم على علم العمال ودراباتهم بأهداف المنظمة ، و يسانداهم في ذلك بالموافقة الشديدة ما نسبته (12.5%) ، ليتم رفض هذه الفكرة من قبل (12.5%) والغير متأكدون (18.8%)، المتوسط الحسابي (3.68) يعكس علم فئة التحكيم و تقديرهم لأهداف المنظمة ، و الانحراف المعياري (0.87) دليل تجانس مقبول في الآراء.

- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه ووفق المعايير المطلوبة، عبارة نالت موافقة (31.3%) ، رفضها (12.5%)، في حين بقي (56.2%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (3.18) يشير إلى عدم التأكد و تحفظ أفراد الفئة حول موضوع الالتزام بالمعايير المطلوبة في أداء المهام ، أما الانحراف المعياري (0.66) فهو مؤشر تجانس في الإجابات.

- العبارة رقم (27) وافق عليها (43.8%) و التزم عدم التأكد اتجاهها (56.2%)، المتوسط الحسابي (3.43) يدل على أداء عمال التحكيم الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، أما الانحراف المعياري (0.51) فيدل على تجانس جيد في الآراء حول هذه العبارة.

- يحقق العامل النتائج المطلوبة، هذا ما أكدته بشدة (25%) من عمال فئة التحكيم و وافق عليه (31.3%) ، في حين أقر (25%) بعدم التأكد و (18.8%) رفضوا الفكرة و رأوا غير ذلك، المتوسط الحسابي (3.62) يبين مستوى جيد في تحقيق النتائج المطلوبة ، والانحراف المعياري (1.08) يعكس تشتتاً في المواقف حول الموضوع.

- المتوسط الحسابي لجانب النتائج لدى فئة التحكيم هو (3.49) ما يعكس مستوى جيد من النتائج المطلوب تحقيقها، ، أما الانحراف المعياري (0.77) فيعكس تجانس مقبول في آراء الفئة حول مستوى هذا الجانب.

#### ب- الجوانب الشخصية

يوضح الجدول على الصفحة الموالية إجابات أفراد فئة التحكيم حول بعد الجوانب الشخصية من مستوى الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
8.0	3.87	-	-	3	12	1	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
		-	-	18.8	75	6.3	%	
0.8	3.62	-	-	3	13	-	ك	30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.
		-	-	18.8	81.3	-	%	



0.77	3.75	-	2	1	12	1	ك	31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
		-	12.5	6.3	75	6.3	%	
1.14	3.62	-	4	2	6	4	ك	32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.
		-	25	12.5	37.5	25	%	
0.61	3.12	-	2	10	4	-	ك	33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل
		-	12.5	62.5	25	-	%	
0.44	2.25	-	12	4	-	-	ك	34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
		-	75	25	-	-	%	
0.76	3.37							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (92): يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء فئة التحكيم .

- يبين الجدول السابق أن العامل ملم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل، هذا ما وافق عليه (75%) و أكده بشدة (6.9%) من فئة التحكيم، فيما ألتزم عدم التأكد (18.8%) ، المتوسط الحسابي للعبارة (3.87) يؤكد إمام أفراد الفئة بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل، أما الانحراف المعياري (0.8) فيعكس مستوى مقبول من التجانس.

- العبارة (30) وافق عليها (81.2%) و رفضها (18.8%) ، المتوسط الحسابي (3.62) دليل تناسب الوظيفة مع الميول الشخصي لأفراد فئة التحكيم ، والانحراف المعياري (0.80) يعكس تجانس مقبول في المواقف حول العبارة.

- وافق (75%) من فئة التحكيم على العبارة (31) و أكدها بشدة (6.3%)، فيما التزم عدم التأكد حولها (6.3%) و رفضها (12.5%)، المتوسط الحسابي (3.75) يبين تعاون العمال مع زملائهم في العمل أثناء أداء مهامهم الوظيفية، والانحراف المعياري (0.77) يؤكد وجود تجانس في الرؤى حول هذه العبارة.

- العبارة (32) أكدها بشدة (25%) ، وافق عليها (37.5%)، فيما رفضها (25%) و بقي على حالة عدم التأكد (12.5%) ، المتوسط الحسابي (3.62) يعكس تعاون العمال من فئة التحكيم مع رؤسائهم في العمل أثناء أداء وظائفهم في حين الانحراف المعياري (1.14) يبين وجود تشتت في الإجابات.

- العبارة (33) وافق عليها (25%) من أفراد الفئة، رفضها (12.5%) ، فيما التزم البقية عدم التأكد بنسبة (62.5%)، المتوسط الحسابي (3.12) يشير إلى عدم التأكد في عموم الآراء حول مدى سهولة الاتصال العمودي، و الانحراف المعياري (0.61) دليل تجانس في المواقف حول هذه العبارة.

- فيما يخص الاتصال بالزملاء في العمل دلت نسبة رفض العبارة الأخيرة المقدرة ب (75%) و عدم تأكد البقية بنسبة (25%) على وجود صعوبة في الاتصال بالزملاء في العمل لدى فئة التحكيم و هو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة المقدر ب (2.25) والذي يشير بدوره إلى ضعف في العملية ،أما الانحراف المعياري (0.44) فيعكس التجانس الكبير في المواقف حول هذا الموضوع.

- متوسط بعد الجوانب الشخصية الحسابي (3.37) يعكس مستوى متوسط في هذا الجانب لدى فئة التحكيم ، أما الانحراف المعياري (0.76) فهو دليل تجانس مقبول في الآراء.

مع العلم أننا نلاحظ ضعفا في عملية الاتصال التنظيمي تجلى واضحا في الاتصال الأفقي وهو ما أثر في المتوسط العام للبعد.

**ج- الجوانب السلوكية.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.65	4.18	-	-	2	9	5	ك	35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.
		-	-	12.5	56.3	31.3	%	
1.25	3.68	-	4	3	3	6	ك	36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.
		-	25	18.8	18.8	37.5	%	
0.60	4.31	-	-	1	9	6	ك	37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
		-	-	6.3	56.3	37.5	%	
0.77	3.75	-	1	4	9	2	ك	38- يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
		-	6.3	25	56.3	12.5	%	
0.62	3.37	-	1	8	7	-	ك	39- هناك استغلال عقلائي للوسائل العمل.
		-	6.3	50	43.8	-	%	
0.93	3.93	-	2	1	9	4	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
		-	12.5	6.3	56.3	25	%	
1.08	3.69	-	-	4	9	3	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
		-	-	25	56.3	18.8	%	
0.49	3.31	-	-	11	5	-	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
		-	-	68.8	31.3	-	%	
0.82	3	-	5	6	5	-	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.
		-	31.3	37.5	31.3	-	%	
0.80	3.69							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (93): يبين بعد الجوانب السلوكية في مستوى أداء فئة التحكيم .

- من خلال الجدول السابق نلاحظ موافقة على العبارة الأولى بنسبة (56.3 %) و موافقة شديدة ب(31.3%)، أما الغير متأكدون فيشكلون (12.5%)، المتوسط الحسابي للعبارة (4.18) يؤكد محافظة عمال فئة التنفيذ على مظهرهم اللائق، و الانحراف المعياري (0.65) دليل تجانس في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة الثانية في الجدول نالت من الموافقة الشديدة (37.5%) و من الموافقة (18.8%) ، أما عدم التأكد فشكل (18.8%) و الراضون (25%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.68) يبين التزام عمال التنفيذ و احترامهم لمواقف العمل، و الانحراف المعياري (1.25) يعكس تشتتاً في المواقف حول هذه العبارة.

- من خلال العبارة الثالثة أكد بشدة (37.5%) من فئة التحكيم عدم وجود صراعات بين أفراد و مجموعات العمل و ساندتهم في ذلك بالموافقة (56.3%) ، فيما بقي على حالة عدم التأكد (6.3%)، المتوسط الحسابي (4.31) يؤكد بشدة غياب الصراع التنظيمي لدى أفراد الفئة، و الانحراف المعياري (0.6) دليل التجانس في الرؤى.

- العبارة (38) وافق عليها (56.3%) و أكدها بشدة (12.5%) ، فيما التزم عدم التأكد اتجاهها (25%) ورفضها (6.3%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.75) يبين وجود نسبة جيدة من الالتزام باللوائح و القوانين التي تفرضها المنظمة ، أما الانحراف المعياري (0.77) فيعكس تجانس في إجابات فئة التنفيذ حول هذه العبارة.

- العبارة (39) وافق عليها (43.8%) و رفضها (6.3%)، في حين شكل عدم التأكد (50%)، المتوسط الحسابي (3.37) يشير إلى عدم التأكد في عموم المواقف اتجاه الاستغلال العقلاني لوسائل العمل ، ما

يعني إمكانية توفر المنظمة على بعض السلوكيات السلبية فيما يخص استغلال وسائل العمل. أما الانحراف المعياري (0.61) فيدل على تجانس في الإجابات حول هذه العبارة.

- نالت عبارة الاستغلال العقلاني للموارد المالية موافقة شديدة لـ (25%) و الموافقة لـ (56.3%) فيما التزم عدم التأكد (6.3%) و رفض العبارة (12.5%) ، متوسط العبارة الحسابي (3.93) يبين مستوى جيد من العقلانية في تسيير الموارد المالية، و الانحراف المعياري (0.92) يعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في الرؤى حول هذه العبارة.

- حسب الموافقة الشديدة لـ (18.8%) من أفراد فئة التحكيم المستجوبين و موافقة (56.3%) منهم فإن أفراد فئة التنفيذ متحملون للمسؤولية الوظيفية رغم معارضة العبارة من قبل (25%) ، فالمتوسط الحسابي (3.68) يؤكد هذه المسؤولية ، في حين الانحراف المعياري (1.07) يعكس تشتت المواقف حول هذه العبارة.

- فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، نالت العبارة موافقة (31.9%) و عدم التأكد بـ (68.8%) ، المتوسط الحسابي (3.31) يعكس نسبة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرار لدى فئة التحكيم، والانحراف المعياري (0.47) يعكس تجانس جيد في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة الأخيرة ساندها بالموافقة (31.3%) و رفضها (31.3%) في حين نجد البقية غير متأكدين بنسبة (37.5%) ، المتوسط الحسابي (3) عكس تحفظ فئة التحكيم ويشير إلى مستوى متوسط في سرعة التكيف مع المستجدات ، أما الانحراف المعياري (0.81) فيوضح تجانسا مقبولا في الرؤى حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لبعدها جوانب السلوك من مستوى الأداء لدى فئة التحكيم بلغ (3.69) و هو يعكس نسبة جيدة في هذا الجانب قدرت ب (73.8%) من المستوى المطلوب تحقيقه، أما الانحراف المعياري (0.79) فيبين تجانس مقبول في مواقف الفئة ، في حين يمكننا الإشارة إلى ضعف في بعض الجوانب

السلوكية على غرار الاستغلال العقلاني لوسائل العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار، وسرعة التكيف مع المستجدات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.77	3.47	النتائج
0.76	3.37	الجوانب الشخصية
0.79	3.69	جوانب السلوك
0.77	3.51	مستوى الأداء

جدول رقم (94) يبين مستوى الأداء لدى فئة التحكيم.

من خلال الجدول السابق يبين المتوسط الحسابي لمستوى الأداء لدى فئة التحكيم والمقدر بـ (3.51) نسبة جيدة من المستوى المحقق و التي بلغت (70.2%) من المستوى المنشود، أما الانحراف المعياري (0.77) فيعكس كذلك نسبة مقبولة من التجانس في تقييم مستوى الأداء لدى هذه فئة.

#### 4 - مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ.

أ - النتائج.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.90	4.21	-	-	7	4	12	ك	25- العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة.
		-	-	30.4	17.4	52.2	%	
0.49	3.82	-	-	5	17	1	ك	26- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه

		-	-	21.7	73.9	4.3	%	وفق المعايير المطلوبة.
0.66	4.56	-	-	2	6	15	ك	27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	-	8.7	26.1	65.2	%	
0.95	4	-	3	1	12	7	ك	28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		-	13	4.3	52.2	30.4	%	
0.75	4.14							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (95): يبين بعد النتائج في مستوى أداء فئة التنفيذ .

- حسب الجدول (95) يوافق (17.4%) من أفراد فئة التنفيذ على دراية العامل دراية كاملة بأهداف المنظمة ، و يسانداهم في ذلك بشدة ما نسبته (52.2%)، ليلتزم بقية أفراد الفئة عدم التأكد بنسبة (30.4%) المتوسط الحسابي (4.21) يتجه نحو تأكيد العبارة بشدة و الانحراف المعياري (0.9) دليل تجانس مقبول في الآراء.

- العبارة الثانية أكد فيها (73.9%) أن أداء الأعمال الموكلة إليهم يتم وفق المعايير المطلوبة و أكد ذلك بشدة (4.3%) ، فيما التزم عدم التأكد (21.7%)، المتوسط الحسابي (3.82) دليل الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.49) دليل تجانس جيد في المواقف اتجاه العبارة.

- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك ، هذا ما أكد عليه بشدة (65.2%) من أفراد فئة التنفيذ ووافق عليه (26.1%) ، ليلتزم عدم التأكد اتجاهه (8.7%)، المتوسط الحسابي (4.56) دليل الموافقة الشديدة على العبارة و الانحراف المعياري (0.66) دليل التجانس الجيد في الآراء.

- العبارة الأخيرة نالت (52.2%) من الموافقة و (30.4%) من الموافقة الشديدة ، لتتقسم النسبة المتبقية على (4.3%) عدم التأكد و (13%) رفض، المتوسط الحسابي (4) دليل موافقة فئة التنفيذ على تحقيق النتائج المطلوبة من العمال، و الانحراف المعياري (0.95) دليل تجانس مقبول إلى حد ما في التوجهات.

- المتوسط الحسابي لبعدهم النتائج من مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ هو (4.14) ما يعني اتجاه نحو التأكيد على تحقيق النتائج المستهدفة بصورة جيدة ، والانحراف المعياري (0.75) دليل تجانس مقبول في عموم آراء فئة التنفيذ حول هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن الفئة تتميز بفعالية عالية في الإنتاج تجلت في وصولهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة لهم في الوقت المحدد وبالمعايير المطلوبة وساعدهم على ذلك درايتهم الكاملة بمتطلبات الوظيفة .

#### ب - الجوانب الشخصية.

يبين الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد فئة التحكيم حول الجوانب الشخصية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.79	4	-	1	4	12	6	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.
		-	4.3	17.4	52.2	26.1	%	
1.38	3.73	-	7	4	-	12	ك	30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.
		-	30.4	17.4	-	52.2	%	
0.72	4.39	-	-	3	8	12	ك	31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
		-	-	13	34.8	52.2	%	
0.72	3.83	-	-	8	11	4	ك	32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل



		-	-	34.8	47.8	17.4	%	لأداء وظائفهم.
1.04	3	-	9	8	3	3	ك	33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل
		-	39.1	34.8	13	13	%	
1.71	3.1	7	1	6	-	9	ك	34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
		30.4	4.3	26.1	-	39.1	%	
1.05	3.67							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (96): يبين بعد الجوانب الشخصية في مستوى أداء فئة التنفيذ .

نلاحظ من خلال الجدول (96) تأكيد (52.2%) من فئة التنفيذ إلمامهم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل و مساندة الفكرة بموافقة شديدة لـ (26.1%)، نسبة رفض العبارة هي (4.3%) وعدم التأكد (17.4%)، المتوسط الحسابي (4) يؤكد الموافقة على العبارة و الانحراف المعياري (0.79) دليل التجانس في الآراء حولها.

- يرى بشدة (52.2%) من أفراد الفئة ملائمة الوظيفة وميولاتهم الشخصية ، فيما رفض (30.4%) هذا و التزم عدم التأكد (17.4%)، المتوسط الحسابي (3.73) يعكس موافقة عموم أفراد الفئة على التناسب بين الوظيفة و الميول الشخصي، و الانحراف المعياري (1.38) دليل تشتت في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة (31) يؤكد فيها بشدة (52.2%) من أفراد فئة التنفيذ على تعاون العمال مع زملائهم أثناء أداء وظائفهم ، ووافقهم في ذلك (34.8%) ،المتوسط الحسابي (4.39) يؤكد التعاون الكبير بين العمال في أداء المهام، و الانحراف المعياري (0.72) دليل تجانس في الرؤى حول هذه النقطة.

- العبارة (32) أكد فيها بشدة (17.4%) تعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم، وافق على ذلك (47.8%) والتزم عدم التأكد (34.8%)، المتوسط الحسابي (3.82) دليل التعاون مع الرؤساء في العمل و الانحراف المعياري (0.71) يعكس تجانس المواقف إزاء العبارة.

- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل حسب موافقة (13%) و الموافقة الشديدة لـ (13%) الثانية ، ليلتزم عدم التأكد (34.8%) و يرفض العبارة (39.1%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3) يعكس موقف عدم التأكد حول العبارة ويشير إلى مستوى متوسط في العملية ، والانحراف المعياري (1.04) دليل تشتت في الآراء.

- العبارة الأخيرة أكد فيها بشدة (39.1%) سهولة الاتصال بالزملاء في العمل، في حين وجد (4.3%) صعوبة في هذا الاتصال و أكد ذلك بشدة (30.4%)، في حين شكل عدم التأكد (21.1%) المتوسط الحسابي (3.1) و هو بذلك يتجه إلى عدم التأكد في مجمل المواقف حول مدى سهولة الاتصال الأفقي ، و الانحراف المعياري (1.71) يعكس تشتتاً كبيراً حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لبعده الجوانب الشخصية من مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ (3.67) يعكس إيجابية هذا البعد لدى أفراد الفئة، و الانحراف المعياري (1.05) دليل تشتت في المواقف حوله ، حيث لاحظنا نسبة كبيرة من التشتت في المواقف بخصوص تناسب الوظيفة وكذا العملية الاتصالية أثر على متوسط الانحراف للبعد بصفة عامة ، كما يمكننا الإشارة لضعف في عملية الاتصال التنظيمي قد تؤثر كذلك في مستويات الأداء .

#### د- جوانب السلوك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.81	4.13	1	-	-	16	6	ك	35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.
		4.3	-	-	69.6	26.1	%	

0.78	4.39	-	-	4	6	13	ك	36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.
		-	-	17.4	26.1	56.5	%	
0.70	3.69	-	-	10	10	3	ك	37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
		-	-	43.5	43.5	13	%	
0.73	4.47	-	-	3	6	14	ك	38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
		-	-	13	26.1	60.9	%	
0.73	4.47	-	-	3	6	14	ك	39- هناك استغلال عقلائي للوسائل العمل.
		-	-	13	26.1	60.9	%	
0.47	4.69	-	-	-	7	16	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
		-	-	-	30.4	69.6	%	
0.49	4.61	-	-	-	9	14	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
		-	-	-	39.1	60.9	%	
0.84	3.61	-	-	14	4	5	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
		-	-	60.9	17.4	21.7	%	
1.10	3.26	-	8	4	8	3	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.
		-	34.8	17.4	34.8	13	%	
0.74	4.14							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (97): يبين بعد جوانب السلوك في مستوى أداء فئة التنفيذ .

تبرز العبارة الأولى في الجدول رقم (97) محافظة العامل على مظهره اللائق، هذا ما أكده بشدة (26.1%) من أفراد فئة التنفيذ و وافق عليه (69.9%)، أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ (4.3%) فقد

رفضت الفكرة بشدة، المتوسط الحسابي للعبارة (4.13) يعكس المحافظة على المظهر اللائق بصورة كبيرة لدى فئة التنفيذ ، و الانحراف المعياري (0.81) دليل تجانس مقبول في الآراء.

- العبارة (36) أكد فيها بشدة (56.5%) على الالتزام بمواقيت العمل ، ووافق على ذلك أيضا (26.1%) ، في حين شكل عدم التأكد (17.4%)، المتوسط الحسابي (4.39) يؤكد بشدة الالتزام بمواقيت العمل لدى هذه الفئة، و الانحراف المعياري (0.78) دليل تجانس في المواقف .

- أكد بشدة (13%) من فئة التنفيذ عدم وجود صراعات بين أفراد و مجموعات العمل، ووافقهم على ذلك (43.5%) ليبقى (43.5%) غير متأكدون ، المتوسط الحسابي (3.69) يعكس عدم وجود صراعات تنظيمية و الانحراف المعياري (0.7) دليل تجانس مقبول في الرؤى حول هذه العبارة.

- يلتزم العمال باللوائح و القوانين التي تفرضها المنظمة، عبارة أكدها بشدة (60.9%) من فئة التنفيذ و وافق عليها (26.1%) ، في حين التزم عدم التأكد اتجاهها (13%)، المتوسط الحسابي (4.47) يؤكد بشدة الالتزام باللوائح و القوانين لدى أفراد الفئة و الانحراف المعياري (0.73) دليل تجانس مقبول في المواقف حول العبارة.

- العبارة (39) نالت (60.9%) من الموافقة الشديدة ، (26.1%) موافقة و (13%) عدم التأكد ، المتوسط الحسابي للعبارة (4.47) يؤكد بشدة الاستغلال العقلاني لوسائل العمل لدى فئة التنفيذ و الانحراف المعياري (0.73) دليل تجانس مقبول في الرؤى.

- أكد بشدة (69.6%) من أفراد فئة التنفيذ الاستغلال العقلاني للموارد المالية و وافقهم على ذلك (39.1%) ، المتوسط الحسابي (4.69) دليل استغلال عقلاني للموارد المالية و بصورة كبيرة جدا و الانحراف المعياري (0.47) يعكس تجانسا جيدا في وجهات النظر نحو هذه العبارة.

- العبارة (41) أكد فيها بشدة (60.9%) تحمل كل فرد لمسؤولياته الوظيفية ووافقهم على ذلك (39.1%) المتوسط الحسابي (4.60) يعكس نسبة عالية من تحمل المسؤولية الوظيفية لدى فئة التنفيذ و الانحراف المعياري (0.47) دليل تجانس جيد في المواقف.

- العبارة (42) نالت من الموافقة الشديدة (21.7%) ومن الموافقة (17.4%) ، ليبقى نصيب عدم التأكد (60.9%) ، المتوسط الحسابي للعبارة (3.60) يعكس وجود مشاركة في اتخاذ القرارات و الانحراف المعياري (0.83) يبين تجانس في عموم المواقف اتجاه هذه الفكرة.

- العبارة الأخيرة وافق عليها بشدة (13%) ، نالت من الموافقة (34.8%) ، عدم التأكد (17.4%) و الرفض (34.8%) ، المتوسط الحسابي (3.26) يبين تحفظ فئة التنفيذ حول سرعة التكيف مع المستجدات، و الانحراف المعياري (1.09) يبين تشتت الآراء حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لبعد جوانب السلوك من مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ بلغ (4.14) و هو يتجه نحو إيجابية كبيرة في هذا البعد باستثناء سرعة التكيف مع المستجدات التي لاحظنا فيها شيء من النقص أشرنا إليه سابقا ، أما الانحراف المعياري (0.73) فيبين تجانسا في آراء أفراد الفئة حول هذا البعد.

و الجدول الموالي يبين مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ عموما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.75	4.14	النتائج
1.05	3.67	الجوانب الشخصية
0.73	4.14	جوانب السلوك
0.84	3.98	مستوى الأداء

جدول رقم (98) يبين مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ.

- يبين الجدول السابق مستوى الأداء لدى فئة التنفيذ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.98) ما يعني تحقيق مستوى عالٍ من الأداء قارب (80%) من المستوى المطلوب ، أما الانحراف المعياري (0.84) فيشير إلى تجانس مقبول في الرؤى حول مستوى الأداء لدى عناصر الفئة .

#### 5- مستوى الأداء لدى مجتمع البحث .

##### أ- النتائج.

يبين الجدول في الصفحة الموالية إجابات أفراد مجتمع البحث حول بعد النتائج.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
0.94	3.85	-	4	20	18	19	ك	25- العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة.
		-	6.6	32.8	29.5	31.1	%	
0.67	3.55	-	5	18	37	1	ك	26- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.
		-	8.2	29.5	60.7	16	%	
0.84	3.91	-	2	18	24	17	ك	27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك
		-	3.3	29.5	39.3	27.9	%	
0.97	3.70	1	8	10	31	11	ك	28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.
		1.6	13.1	16.4	50.8	18	%	
0.85	3.75							المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (99): يبين بعد النتائج لدى أفراد مجتمع البحث .

نلاحظ من خلال الجدول (99) موافقة (29.5%) من أفراد عينة البحث على كون العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة، و ساندتهم في ذلك بشدة (31.1%) ، ليبقى (32.8%) غير متأكدون ، فيما رفض البقية العبارة بنسبة (6.6%)، المتوسط الحسابي (3.85) يؤكد علم العمال بأهداف المنظمة و الانحراف المعياري (0.94) يبين تجانس مقبول إلى حد ما في الآراء حول العبارة الأولى.

- العبارة الثانية في الجدول وافق عليها (60.7%)، فيما أكدها بشدة (16%)، أما نسبة عدم التأكد فكانت (29.5%) و الرفض (8.2%) ، المتوسط الحسابي (3.55) يثبت أداء عمال المنظمة الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة و الانحراف المعياري (0.67) يبين تجانس المواقف حول هذه العبارة.

- أكد بشدة (27.9%) من أفراد عينة البحث أداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد و وافق على ذلك (39.3%) ، في الوقت الذي رفض العبارة (3.3%) و بقي (29.5%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (3.91) يعكس موافقة عينة البحث على أداء الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد لذلك و الانحراف المعياري (0.84) دليل تجانس مقبول.

أكد بشدة (18%) على أن العامل يحقق النتائج المطلوبة منه ، ووافقهم على ذلك (50.8%)، فيما رفض ذلك (13.1%) و أكد هذا الرفض بشدة (1.6%) ، أما عدم التأكد فشكل (16.4%) ، المتوسط الحسابي للعبارة (3.70) يثبت الموافقة على تحقق النتائج المسطرة و الانحراف المعياري (0.97) يعكس تجانسا مقبولا إلى حد ما في الآراء حول هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي لجانب النتائج (3.75) يشير إلى مستوى جيد في هذا الجانب و تحققه بنسبة (75%) من المستوى المطلوب ، و الانحراف المعياري (0.85) يعكس تجانسا مقبولا في الرؤى.

ب- الجوانب الشخصية.

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد مجتمع البحث حول بعد الجوانب الشخصية من الأداء داخل المنظمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.63	4	-	1	9	40	11	ك	29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.	
		-	1.6	14.8	65.6	18	%		
1.09	3.73	-	14	4	27	16	ك	30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.	
		-	23	6.6	44.3	26.2	%		
0.9	3.95	-	6	8	30	17	ك	31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.	
		-	9.8	13.1	49.2	27.9	%		
0.85	3.83	-	6	10	33	12	ك	32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.	
		-	9.8	16.4	54.1	19.7	%		
0.92	2.95	-	22	25	9	5	ك	33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل	
		-	36.1	41	14.8	8.2	%		
1.25	2.60	7	32	11	-	11	ك	34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.	
		11.5	52.5	18	-	18	%		
94.0	3.51								المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (100): يبين بعد الجوانب الشخصية لدى أفراد مجتمع البحث .

نلاحظ من خلال الجدول (100) أن العامل في المنظمة ملم بالمعلومات و الواجبات المتعلقة بالعمل حسب ما وافق عليه (65.6%) من أفراد عينة البحث و أكده بشدة (18%)، في حين بقي على حالة عدم التأكد (14.8%) و رفض العبارة (1.6%)، المتوسط الحسابي (4) يؤكد علم عمال المنظمة بالأهداف العامة و الانحراف المعياري (0.63) دليل تجانس المواقف.

- العبارة (30) أكد فيها بشدة (26.2%) تناسب وظيفتهم وميولاتهم الشخصية ،وافق على الفكرة (44.3%)، عدم التأكد (6.6%) والرفض (23%)، المتوسط الحسابي للعبارة (3.73) يثبت تناسب



الوظيفة مع الميل الشخصي للعمال عموماً ، و الانحراف المعياري (1.09) يعكس تشتتاً في المواقف حول هذا التناسب.

- العبارة (31) نالت موافقة (49.2%) و موافقة شديدة لـ (27.9%) ، في حين بقي (13.1%) غير متأكدون و (9.8%) رفضوا العبارة، المتوسط الحسابي (3.95) يعكس تعاون العمال مع زملائهم في أداء المهام الموكلة إليهم و الانحراف المعياري (0.9) يبين تجانس مقبول.

- العبارة (32) وافق عليها (54.1%) و أكدها بشدة (19.7%)، في حين رفض العبارة (9.8%) و بقي (16.4%) غير متأكدون، المتوسط الحسابي (3.83) يثبت تعاون العمال في المنظمة مع رؤسائهم في العمل خلال تأديته وظائفهم و الانحراف المعياري (0.85) يعكس تجانس في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة (33) نالت من الموافقة (14.8%) ومن الموافقة الشديدة (8.2%)، أما عدم التأكد فشكل (41%) ليبقى نصيب الرفض (36.1%)، متوسط العبارة الحسابي (2.95) يؤكد المستوى المتوسط للاتصال التنظيمي العمودي، و الانحراف المعياري (0.92) دليل تجانس مقبول في هذا الموقف.

- العبارة الأخيرة وافق عليها بشدة (18%) فيما بقيت نفس النسبة غير متأكدة ، رفضها (52.5%) و أكد هذا الرفض بشدة (11.5%)، المتوسط الحسابي (2.6) يثبت المستوى الضعيف ويشير إلى وجود صعوبة في الاتصال التنظيمي الأفقي ، أما الانحراف المعياري (1.25) فيعكس تشتت المواقف حول هذا النمط من الاتصال .

- متوسط بعد الجوانب الشخصية الحسابي (3.51) يشير إلى مستوى جيد قدر بـ (70.2%) من المستوى المطلوب ، و الانحراف المعياري (0.94) دليل تجانس مقبول إلى حد ما في تقييم هذا البعد مع العلم أن مشكلة الاتصال التنظيمي بنوعيه الأفقي و العمودي لنزال تلقى بظلالها على المنظمة .

ج - جوانب السلوك.

يشير الجدول على الصفحة الموالية إجابات أفراد عينة البحث حول جانب السلوك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
0.67	4.14	1	-	4	40	16	ك	35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.	
		1.6	-	6.6	65.6	26.2	%		
1.06	3.83	-	9	13	18	21	ك	36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.	
		-	14.8	21.3	29.5	34.4	%		
0.9	3.7	-	7	15	28	11	ك	37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.	
		-	11.5	24.6	45.9	18	%		
0.85	3.93	-	3	15	26	17	ك	38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.	
		-	4.9	24.6	42.6	27.9	%		
0.89	3.78	-	5	17	25	14	ك	39- هناك استغلال عقلائي لوسائل العمل.	
		-	8.2	27.9	41	23	%		
0.85	4.19	-	4	5	27	25	ك	40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.	
		-	6.6	8.2	44.3	41	%		
0.93	4	-	6	8	27	20	ك	41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.	
		-	9.8	13.1	44.3	32.8	%		
0.78	3.4	-	4	34	16	7	ك	42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.	
		-	6.6	55.7	26.2	11.5	%		
0.89	3.39	-	14	12	32	3	ك	43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.	
		-	23	19.7	52.5	4.9	%		
0.86	3.81								المتوسط الحسابي للمحور

جوانب السلوك

جدول رقم (101): يبين بعد جوانب السلوك لدى أفراد مجتمع البحث .

يبين الجدول (101) موافقة (65.6%) من أفراد عينة البحث على كون عمال المنظمة يحافظون على مظهرهم اللائق ليؤكد ذلك بشدة (26.2%) و يبقى (6.6%) غير متأكدون، فيما رفض العبارة بشدة (1.6%)، المتوسط الحسابي (4.14) دليل موافقة على العبارة الأولى و الانحراف المعياري (0.67) يعكس تجانس المواقف.

- العبارة الثانية في الجدول نالت من الموافقة الشديدة (34.4%) و من الموافقة (29.5%)، نسبة عدم التأكد اتجاه العبارة كانت (21.3%) و الرفض (14.8%)، المتوسط الحسابي (3.83) يبين التزام عمال المنظمة و احترامهم لمواقيت العمل، و الانحراف المعياري (1.06) يعكس تشتت في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة (37) وافق عليها (45.9%) من أفراد عينة البحث و أكدها بشدة (18%)، ليبقى (24.6%) غير متأكد و يتجه (4.9%) نحو رفض العبارة، المتوسط الحسابي (3.93) يؤكد عدم وجود صراعات على وجه عام بالمنظمة و الانحراف المعياري (0.85) يبين تجانس الآراء.

- أكد بشدة (27.9%) وساندهم (42.9%) على التزام العمال باللوائح و القوانين التي تفرضها المنظمة فيما رفض العبارة (4.9%) و التزم عدم التأكد (24.6%) المتوسط الحسابي (3.93) يثبت المستوى الجيد من الالتزام و الانحراف المعياري (0.85) دليل تجانس الآراء

- وافق (41%) و أكد بشدة (23%) من أفراد عينة البحث عقلانية استغلال وسائل العمل، في حين رفض ذلك (8.2%) و بقي (27.9%) غير متأكدون ، المتوسط الحسابي للعبارة (3.78) يثبت هذه العقلانية و الانحراف المعياري (0.89) دليل تجانس في الرؤى.

- العبارة (40) أكدها بشدة (41%) ووافق عليها (44.3%) ، فيما رفضها (6.6%) و بقي على حالة عدم التأكد (8.2%)، المتوسط الحسابي للعبارة (4.19) يؤكد الاستغلال العقلاني للموارد المالية داخل

- المنظمة و الانحراف المعياري (0.85) يعكس التجانس في نظرة العمال لهذه العبارة.  
العبارة (41) وافق عليها (44.3%) و أكدها بشدة (32.8%)، نسبة عدم التأكد (13.1%) و الرفض (9.8%)، المتوسط الحسابي للعبارة (4) يثبت تحمل المسؤولية الوظيفية لدى عمال المنظمة و الانحراف المعياري (0.93) يبين تجانس مقبول حول موضوع المسؤولية.

- العبارة (42) شكل عدم التأكد فيها أكبر نسبة بـ (55.7%) فيما وافق عليها (26.2%) و أكدها بشدة (11.5%) ، ليبقى نصيب الرفض (6.6%)، المتوسط الحسابي (3.39) يعكس تحفظا لدى مجتمع البحث حول المشاركة في اتخاذ القرار، و الانحراف المعياري (0.89) يبين تجانس مقبول في المواقف حول هذه العبارة.

- العبارة (43) وافق عليها (52.6%) من أفراد عينة البحث و أكدها (4.9%)، ليبقى (19.7%) غير متأكد و (23%) رفضوا الفكرة، المتوسط الحسابي (3.39) يعكس عدم التأكد حول موضوع التكيف بسرعة مع المستجدات، و الانحراف المعياري (0.89) دليل تجانس مقبول.

- المتوسط الحسابي لبعده جوانب السلوك (3.81) يبين إيجابية هذا الجانب في المنظمة موضوع البحث و تحقيق العمال لمستوى جيد في هذا الجانب قدر بـ (76.2%) من المستوى المطلوب ، أما الانحراف المعياري (0.86) فيعكس مستوى مقبول من التجانس في تقييم هذا البعد، غير أنه يمكننا الإشارة إلى ضعف عملية المشاركة في اتخاذ القرار وكذا مدى سرعة التكيف مع المستجدات.

هذا و يمكننا استنتاج مستوى الأداء العام لدى مجموع أفراد عينة البحث من خلال ما يقدمه الجدول على الصفحة الموالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.85	3.75	النتائج
0.94	3.51	الجوانب الشخصية
0.86	3.81	جوانب السلوك
0.88	3.69	مستوى الأداء

الجدول رقم (102) يبين مستوى الأداء لدى أفراد عينة البحث.

- يبين الجدول السابق إيجابية في مستوى الأداء العام لأفراد المنظمة وهو ما أكده المتوسط الحسابي (3.69) الذي عكس مستوى جيد قدر بـ (73.8%) من المستوى المطلوب ، أما الانحراف المعياري (0.88) فهو يبين نسبة مقبولة من التجانس في الآراء حول مستوى الأداء بالمنظمة، هذا و يمكننا ملاحظة بعض الاختلافات في مستوى الأداء لدى فئات مجتمع البحث يوضحها الجدول التالي.

مجتمع البحث	تنفيذ	تحكيم	إطار	إطار سامي	
3.85	4.21	3.69	3.55	3.75	العلم بأهداف المنظمة
3.55	3.82	3.19	3.55	3.5	تأدية الأعمال وفق المعايير المطلوبة
3.91	4.56	3.44	3.66	3.25	تأدية الأعمال في الوقت المحدد
3.70	4	3.63	3.55	3	تحقيق النتائج
3.75	4.15	3.49	3.75	3.38	متوسط بعد النتائج
4	4	3.87	4.11	4	الإلمام بمعلومات وواجبات العمل
3.73	3.73	3.62	3.67	4.5	تناسب الوظيفة مع الميول الشخصي
3.95	4.39	3.75	3.55	4	التعاون مع الزملاء

3.83	3.83	3.62	4	4	التعاون مع الرؤساء
2.95	3	3.12	2.83	3.5	سهولة الاتصال بالرؤساء
2.60	3.1	2.25	2.33	3.75	سهولة الاتصال بالزملاء
3.51	3.67	3.37	3.41	3.96	متوسط بعد الجوانب الشخصية
4.14	4.1	4.19	4.11	4.25	الحفاظ على المظهر اللائق
3.83	4.39	3.69	3.44	3	احترام أوقات العمل
3.7	3.70	4.31	3.22	3	عدم وجود صراعات بين أفراد و مجموعات العمل
3.93	4.48	3.75	3.55	3.25	الالتزام باللوائح و القوانين
3.78	4.48	3.38	3.38	3.25	الاستغلال العقلاني للموارد المالية
4.19	4.70	3.94	3.88	3.75	الاستغلال العقلاني لوسائل العمل
4	4.61	3.69	3.5	4	تحمل المسؤولية الوظيفية
3.4	3.61	3.31	3.27	3.5	المشاركة في اتخاذ القرار
3.39	3.26	3	3.88	3.5	التكيف بسرعة مع المستجدات
3.81	3.65	3.7	3.58	3.56	متوسط بعد الجوانب الشخصية
3.69	3.98	3.51	3.52	3.61	مستوى الأداء

جدول رقم (103) : يقارن بين أداء الفئات و المستوى العام.

نلاحظ من خلال الجدول السابق علم كل الفئات بأهداف المنظمة باستثناء فئة التنفيذ التي عرفت معدلا مرتفعا (4.21) أثر على المعدل العام، و فيما يخص احترام المعايير المطلوبة نجد فئة التحكيم تعاني شيء من الضعف في هذا الجانب (3.19) مقارنة بباقي الفئات و المستوى العام، لنجد نقصا كذلك في احترام الوقت لدى فئة الإطار السامية (3.25) ما قد يعطي صورة سيئة للفئات الأخرى خصوصا إذا

كانت فئة الإطارات السامية هي المشرف على المؤسسة بصفة عامة و المسؤول المباشر لفئة الإطارات، أما فئة التنفيذ فقد عرفت مستوى استثنائي فيما يخص تأدية الأعمال في الوقت المحدد (4.56) ، و فيما يخص تحقيق النتائج فنجد تقاربا في المستويات باستثناء مستوى الإطارات السامية الذي عرف انخفاضا (3) و مستوى فئة التنفيذ الذي كان إيجابيا (4) عوض النقص الأول و أثر في المستوى العام.

- مستوى جانب النتائج جيد باستثناء الإطارات السامية التي عرفت مستوى متوسط .

- فيما يخص التناسب بين الوظيفة و الميول الشخصي نجد تقاربا في المستويات باستثناء فئة الإطارات السامية التي عرفت مستوى عال (4.5)، كما يمكننا القول أن أفراد المنظمة يتعاونون فيما بينهم و مع رؤسائهم في العمل و بمستويات متقاربة، غير أن عملية الاتصال التنظيمي تعرف ضعفا كبيرا سواء تعلق الأمر بالاتصال الأفقي أو العمودي باستثناء فئة الإطارات السامية التي تعرف سهولة في الاتصال بنوعيه.

- مستوى جوانب الشخصية من الأداء جيد باستثناء فئة التحكيم التي عرفت مستوى متوسط.

- يحافظ العمال بالمنظمة موضوع البحث على مظهرهم اللائق بصورة جيدة، و يقل لديهم احترام مواقيت العمل كلما اتجهنا نحو الفئات العليا ، في حين تعرف فئتي الإطارات و الإطارات السامية قسطا من الصراع التنظيمي غاب عن فئتي التحكيم و التنفيذ و أثر في الأداء العام إيجابا.

- الالتزام باللوائح و القوانين صورة غابت عن الإطارات السامية و التزم بها باقي الفئات لتظهر بالإيجاب في الأداء العام، أما عن العقلانية في استغلال موارد المنظمة المالية و وسائل العمل فنجدها إيجابية لدى جميع الفئات فيما يخص الموارد المالية و تعاني ضعفا في استغلال وسائل العمل باستثناء فئة التنفيذ التي نجدها محافظة على وسائل العمل التي تستعملها بصورة جيدة.

- مستوى المسؤولية الوظيفية إيجابي لدى جميع الفئات عكس المشاركة في اتخاذ القرار الذي نجده منخفضا نوعا ما.

- فئتي الإطارات و الإطارات السامية تتكيف بسرعة مع المستجدات عكس فئتي التحكيم و التنفيذ التي تعاني نقصا في هذا الجانب ، وهو ما قد يرجع إلى الإمكانيات العلمية و الفنية التي يمتلكها الأفراد المشكلون لكل فئة.

- متوسط بعد جوانب السلوك نجده متقاربا لدى جميع الفئات و إيجابيا على العموم، أما عن مستوى الأداء عموما فنجده جيدا لدى جميع الفئات.

أكثر الأبعاد ضعفا في أداء أفراد المنظمة هي على التوالي: سهولة الاتصال بالزملاء، سهولة الاتصال بالرؤساء، التكيف بسرعة مع المستجدات و المشاركة في اتخاذ القرار.

أما عن أكثرها قوة فهي: الاستغلال العقلاني لوسائل العمل ، الحفاظ على المظهر اللائق ، الإلمام بمعلومات وواجبات العمل ، تحمل المسؤولية الوظيفية.

## خلاصة الفصل.



من خلال ما سبق عرضه من نتائج لمستوى الأداء بكل أبعاده لدى مختلف فئات مجتمع البحث، نجد إيجابية في مستوى الأداء عموماً يجب الوقوف عندها و دعمها من طرف المنظمة، حتى تزيد من قدراتها التنافسية و إمكاناتها الإنتاجية ، غير أننا نلاحظ بعض الحالات المرضية التي أثرت في المستوى العام للأداء، فعملية الاتصال التنظيمي تشكل نقطة سوداء و تعمل على خفض مستويات الأداء لدى الأفراد.

كما أننا ننوه إلى ضرورة الحرص و الحفاظ على وسائل العمل، و فتح المجال أمام المشاركة في اتخاذ القرار كونه يزيد من الرضا الوظيفي و الإحساس بالانتماء، مع ملاحظة بعض النقص في سرعة التكيف مع المستجدات لدى فئة التحكيم و التنفيذ قد يرجع لضعف المستوى التعليمي و قلة عمليات التكوين و التدريب بالمنظمة، مع غياب الانضباط المثالي لدى فئة الإطارات السامية برغم ما تمثله من قدوة و قيمة لدى باقي فئات المنظمة.

#### **4- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.**

أ- تأثير الثقافات السائدة على مستوى الأداء.

للقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين مستوى مختلف الثقافة التنظيمية السائدة و مستوى الأداء لكل فرد، فحصلنا على النتائج المبينة على الجدول الموالي.

الثقافة	مستوى الأداء
ثقافة السوق	0.360** 0.000
الثقافة الهرمية	0.559** 0.000
ثقافة القبيلة	0.558** 0.000
ثقافة الإبداع	0.397** 0.02

\*\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (104): يبين معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء العام.

- نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة 0.01 بين كل أنواع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء العام، و هي علاقة طردية قوية و تعكس نتائج الثقافات السائدة بالمنظمة حيث عرفت الثقافة السائدة الأولى (ثقافة السوق) أكبر معامل ارتباط قدر ب (0.360) تليها الثقافة السائدة الثانية (الثقافة الهرمية) بمعامل ارتباط (0.559) ثم الثقافة القبيلة ب (0.558)، لتحتل ثقافة الإبداع

المرتبة الأخيرة في التأثير على مستوى الأداء بمعامل ارتباط (0.397)، و بالتالي نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث تؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

#### ب- تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الأداء.

للقوف بأكثر دقة على مدى هذا التأثير نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة السوق) و مستوى الأداء العام لنحصل على النتائج التالية:

الترتيب	مستوى الأداء	
2	0.530**	الخصائص المهيمنة
1	0.707**	القيادة التنظيمية
4	0.377**	إدارة الموارد البشرية
3	0.459**	التماسك التنظيمي
6	0.305*	التركيز الإستراتيجي
5	0.328**	معايير النجاح

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (105): معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد الثقافة السائدة (السوق) و مستوى الأداء.

من خلال الجدول السابق نلاحظ تأثيرا إيجابيا لكل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى أداء أفراد المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، كما أن أكبر تأثير هو للقيادة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.707) ما يثبت ما ذكرناه سلفا في الجانب النظري ، يليها بعد الخصائص المهيمنة و التماسك

التنظيمي بمعامل ارتباط (0.530) و (0.459) على التوالي، في حين احتل بعد إدارة الموارد البشرية المرتبة الرابعة بـ (0.377) معامل ارتباط، و حلّ بعده بعد معايير النجاح بـ (0.328) و التركيز الإستراتيجي بـ (0.305) ، و بالتالي نستطيع القول أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تعمل على دفع مستوى الأداء نحو الأحسن، إلا أن مستوى تأثيرها يختلف من بعد لآخر حسب ما هو مرتب سلفا في الجدول السابق.

### 3- تأثير الثقافة السائدة في مختلف أبعاد الأداء.

- للوقوف على مكان التأثير في مستوى الأداء نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد و مستوى كل بعد في أداء الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	الثقافة السائدة	
0.000	0.614**	العلم بأهداف المنظمة
0.000	0.587**	تأدية الأعمال وفق المعايير المطلوبة
0.72	0.232	تأدية الأعمال في الوقت المحدد
0.04	0.361**	تحقيق النتائج
0.000	0.641**	<b>النتائج</b>
0.04	0.493**	الإلمام بمعلومات و واجبات العمل
0.000	0.591**	تناسب الوظيفة و الميول الشخصي
0.000	0.577**	التعاون مع الزملاء
0.364	0.118	التعاون مع الرؤساء

0.000	-0.607**	سهولة الاتصال بالرؤساء
0.000	0.609**	سهولة الاتصال بالزملاء
0.000	0.486**	<b>جوانب الشخصية</b>
0.000	0.370**	الحفاظ على المظهر اللائق
0.000	0.568**	احترام أوقات العمل
0.182	0.173	عدم وجود صراعات بين أفراد و مجموعات العمل
0.05	0.253*	الالتزام باللوائح و القوانين
0.149	0.187	الاستغلال العقلاني للموارد المالية
0.019	0.300*	الاستغلال العقلاني لوسائل العمل
0.405	0.108	تحمل المسؤولية الوظيفية
0.000	0.484**	المشاركة في اتخاذ القرار
0.007	0.341**	التكيف بسرعة مع المستجدات
0.000	0.527**	<b>جوانب السلوك</b>

\*\*ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01

\* ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (106): معامل ارتباط سيبرمان بين الثقافة التنظيمية السائدة (السوق) وأبعاد الأداء.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباطا إيجابيا بين الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة السوق) و مختلف أبعاد و جوانب الأداء العام للموارد البشرية بالمنظمة، حيث عرف هذا التأثير قوة و إيجابية عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05) إذ تراوح معامل ارتباطها بين (0.641) و (0.253) باستثناء أبعاد

تأدية الأعمال في الوقت المحدد، التعاون مع الرؤساء، عدم وجود صراعات والاستغلال العقلاني للموارد المالية التي تراوح معامل ارتباطها بين (0.108) و (0.232)

كما نلاحظ استثناءا تمثل في سلبية معامل الارتباط و قوته عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية السائدة و سهولة الاتصال بالرؤساء، حيث قدر ب (-0.607)، ما يعني عرقلة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة لعملية الاتصال العمودي و التقليل من مرونته و فعاليته.

أما على مستوى جوانب الأداء فنلاحظ ارتباط قويا و إيجابيا بين الثقافة التنظيمية السائدة و جوانب الأداء الثلاثة حيث بلغ معامل الارتباط مع جانب النتائج (0.641)، مع جوانب السلوك (0.527) ، و (0.486) مع الجوانب الشخصية.

و بالتالي نجد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (ثقافة السوق) تؤثر طرديا و بصورة قوية في أداء الموارد البشرية بمختلف جوانبه ما عدا سهولة الاتصال بالرؤساء.

## النتائج.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، و بالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن المنظمة تسودها الثقافة الهرمية.

- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة و عدم وجود ثقافات فرعية معارضة ، كما تركز على الإنتاج و تحقيق الأهداف، زيادة القدرة التنافسية، تحقيق الربح و السيطرة على السوق، و منه عدم ثبوت صدق الفرضية الثانية التي تشير إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة و عدم تبنيها من طرف أفراد المنظمة مع وجود ثقافات فرعية معارضة، وأن أهم سماتها هي الرسمية و الصرامة في تطبيق اللوائح و القوانين.

- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد، و منه نستنتج كذلك عدم صدق الفرضية الثالثة التي تشير إلى مستويات متوسطة من الأداء.

- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية و طردية، و بالتالي نلاحظ عدم صدق الفرضية الأخيرة التي تشير إلى علاقة طردية بدل العكسية التي أشارت إليها الفرضية.

و منه تجيب هذه النتائج على السؤال الرئيسي للمشكلة و الذي يقول: ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية و هل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟ ، بتأكيد سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية و تأثيرها على مستويات أداءهم إيجابيا و بصورة قوية بلغ معامل الارتباط بينهما (ثقافة السوق و مستوى الأداء) (0.630) عند مستوى الدلالة (0.01).

وبالتالي تؤكد دراستنا هذه ما ذهبت إليه جل الدراسات السابقة من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، كما وافقت دراسة سالم في غياب أو ضعف ثقافة الإبداع لدى المنظمة الجزائرية، مع وجود مشكلات في العملية الاتصالية و ضعفا في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات قد تؤثر على مستويات الأداء سلبا و تحول دون تميز المنظمة عن منافسيها.

## التوصيات .

- نلاحظ من خلال هذه الدراسة تناسبا في نوع الثقافة التنظيمية السائدة مع طبيعة المنظمة الاقتصادية و قوة تجلت في تبني جميع أفراد المنظمة لهذه الثقافة، و بالتالي نوصي بالحرص و الحفاظ على هذا التناسب و هذه القوة.



- نتوجه للمنظمة موضوع البحث "ملبنة نوميديا" بضرورة دعم الثقافة الإبداعية و ذلك للاستفادة أكثر من طاقات و أفكار الموارد البشرية بالمنظمة في تطوير منتجاتها و تحسينها سواءا من ناحية الجودة أو الأسعار.

- برغم الإيجابية التي عرفها مستوى الأداء لدى الموارد البشرية إلا أننا لاحظنا بعض الضعف في عديد الأبعاد نوصي بتقويتها و الزيادة من فعاليتها وهي:

❖ عملية الاتصال التنظيمي بنوعية الأفقي و العمودي.

❖ نظام المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ التدريب و التعليم قصد زيادة السرعة في التأقلم مع المستجدات.

- نقترح على المنظمة وضع مخطط لتحديث آلات الإنتاج، ونوجه انتباه السلطات المسؤولة إلى ضرورة مساعدتها في هذه العملية خصوصا و هي تحقق مستويات جيدة من الأداء.

- للوقوف بأكثر دقة على النقص الذي ظهر في بعض الجوانب نقترح على المنظمة موضوع البحث إجراء دراسات حول موضوع الاتصال التنظيمي الفعال، اتخاذ القرارات، التدريب و التعليم المهنيين.

- نوصي الجهات المسؤولة في كل منظمة بالتعاون أكثر مع الباحثين بفتح المجال لهم و توعية العمال على الاستجابة الحسنة لأبحاثهم و مساعدتهم من خلال الموضوعية و الصدق في الإجابة على أسئلتهم.

- نوجه انتباه الجامعات إلى فكرة إمضاء عقود بحث مع المؤسسات، حتى يتم ربط البحث العلمي بالواقع العملي قصد زيادة فرص الاستفادة منه و إعطاء العملية البحثية المزيد من الجدية و المنفعة المتبادلة.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب باللغة العربية.

1. إبراهيم بلوط حسن: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة بيروت ، لبنان ، 2002. 2002 ،
2. أحمد أبو شيحة نادر: التنظيم و أساليب العمل، دار الصفاء، عمان ، 2011.
3. أحمد بدر حامد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1988.

4. أحمد بيومي محمد: المجتمع و الثقافة و الشخصية، دراسة في علم الاجتماع الثقافي دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
5. أحمد عيد النبي محمد: إدارة الموارد البشرية ، دار زمزم ، الأردن، 2010.
6. إسماعيل بلال محمد: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2005.
7. أنور سلطان محمد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
8. بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
9. البصير عبد المجيد: موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم في السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010.
10. بكوش دنيس ترجمة منير سعيداني: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية المنظمة العربية للترجمة، بيروت ، لبنان، 2007.
11. بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر عمان، الأردن ط1، 2012 .
12. بوحوش عمار: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر.
13. جون/ر كاتزنباخ، تعريب محمد حسن شموط: الأداء المتميز التوافق بين العقل و القلب، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2002.
14. حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
15. حسن السبسي صلاح الدين: تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2011.

16. حسن روية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر.
17. حسن عادل: التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 1984.
18. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر، 2002.
19. حمدي فؤاد: التنظيم و الإدارة الحديثة، الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
20. الحنفي عبد الغفار ، القزاز حسن: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
21. حي جبرا جوزيف ترجمة مشيب بن عايض القحطاني: الثقافة الإدارية في سياق عالمي، مركز البحوث، السعودية. 2011.
22. ديكسون نانسي ، ترجمة سامي علي الفرس: تقييم الأداء، وسيلة تحسين النوعية في تنمية لموارد البشرية، الإدارة العامة، السعودية.
23. رشيد البياني فارس: محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات و الموارد البشرية دار أبله عمان الأردن، 2011.
24. رمضان بدر حامد أحمد: قراءات في السلوك التنظيمي مع رؤية إسلامية لبعض القراءات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
25. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008 .
26. سعيد السالم مؤيد: تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
27. سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان 2005.
28. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار الغريب، القاهرة ، مصر .

29. شاكور عصفور محمد: مذكرات في التنظيم و الأساليب، معهد الإدارة العامة الرياض 1985.
- عبد الفتاح ياغي محمد: اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، عمان 2010.
30. صقر عاشور أحمد: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
31. عباس سهيلة: القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، دار وائل، عمان، الأردن 2004.
32. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
33. عبد الكريم الكساسية وصفي: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
34. عبد الله المنيف إبراهيم: إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، 1998
35. علي حسين السيسي شعبان: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009م.
36. علي عمر أيمن: دراسات في إدارة الصناعات و المشروعات الصغيرة، مدخل تطبيقي معاصر، منشأة المعارف، القاهرة، مصر، 2010. عمان ، الأردن ، 2005.
37. غربي على و نزار يمينة: التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العالمية بالمؤسسات الصناعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
38. القاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
39. كاظم حمود خيضر ، كاسب الخرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2010.
40. كاظم حمود خيضر: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2002.

41. الكبيسي عامر: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ،الدوحة ، قطر، 1998.
42. كيني جراهام ، ترجمة هند السديري: التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأداء مكتبة العبيكان،العربية السعودية، 2007.
43. لعويسات جمال الدين: مبادئ الإدارة و التنظيم، دار إسهامات في المؤسسة تونس، 1996. مرسى جمال الدين: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006م.
44. اللوزي موسى: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن 1999.
45. محمد العديلي ناصر: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض ، العربية السعودية 1993.
46. محمد عبيد عاطف و فؤاد علي حمدي: التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1974.
47. محمود أبو بكر مصطفى: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
48. النابلسي شاكر: الثقافة الثالثة أوراق في التجربة اليابانية المعاصرة و موقف المتفرج العربي منها، العصر الحديث، بيروت ، لبنان، 1988.
49. نايف علوان قاسم: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة 2001
50. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
51. نجيب شاويش مصطفى: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
52. هاينز ماريون أي: إدارة الأداء وإدارة البحوث ، ترجمة محمود مرسى وآخرون، المملكة العربية السعودية، 1988.
53. هيئة التأطر بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: أنظمة وآلية تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر .

## ثانياً: الرسائل العلمية.

1. أحمد محمد عكاشة أسعد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، 2008.
2. آل حسن عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2008.
3. بن بركة القايدي سالم: فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية ، 2008.
4. بن غالب العوفي محمد: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005.
5. بن محمد الغانم أحمد :العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتهم بأدائهم، رسالة ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية 2006م.
6. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2009.
7. بوقرة كمال: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية، دكتوراه علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر ، 2008 .
8. تاويريت نور الدين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، دكتوراه علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2008.
9. تراحيب غنام البقمي سعد: الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية ، 2012.

10. سالم إلياس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، ماجستير إدارة أعمال جامعة مسيلة ، الجزائر، 2010 .
11. سعيد الخليفة زياد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الأداء ، ماجستير علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .
12. شامي صليحة: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010 .
13. صديقي أمينة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماستر أكاديمي في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
14. عبد الرحمان النميان عبد الله: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
15. عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، ماجستير حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
16. فرحان الشلوي محمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، ماجستير علوم إدارية ، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2005 م.
17. محمد حسن علقم منير: الثقافة التنظيمية في صناعة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية- ، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين ، 2013.
18. معاوي سامية: الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الجزائرية، ماجستير علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر ، 2008 .
19. هاني إسماعيل نوار: تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق ، 2005.



### ثالثاً: المقالات و المجلات.

1. بروش زين الدين ، لهدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007.
2. بن سعد المربع صالح: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ص4. بحث لم ينشر
3. بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة في المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد2، 2003.
4. بو علي نور الدين: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2، العدد 15، الجزائر ، 2014.
5. رضوي خوين، م م سندس: الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 75، 2009.
6. زاوي صورية, تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.
7. عبد الله المدان سامي: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 84، الأردن 2010.
8. عزاوي عمر ، عجيلة محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات رؤية مستقبلية مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة الجزائر، 2006.
9. على العطوي عامر: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد12 ، العدد4 ، 2010م

10. الفراج أسامة: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27- العدد الأول- 2011.
11. الكبيسي عامر: الفساد الإداري، المجلة العربية الإدارية، مجلد 20، ع1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
12. كعواش رؤوف: الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في للقطاع الحكومي.
13. ناصر محمد خميس: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 8، العراق 2012.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

## 1-THÈSES

1-Claire HENRIET : Culture d'entreprise et motivation des salariés, Mémoire de fin d'études , Institut d'Études Politiques de Lyon, France, 2007.

2-GUY ARCAND : Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie , Thèse pour le doctorat en sciences de gestion , Université Paul- Verlaine ,France,2006.

3-ISABELLE PIERARD CREVOISIER : L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité : Un exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne ,doctorat en psychologie et travail, université de Neuchâtel , suisse 1999.

4-KATERINE BARTOLO :l'analyse de la culture d' entreprise française Mémoire de

Master en Français spécialisé en pratique économique université de Palacky d'Olomouc , tchèque ,2013

5- KICHOU DJEDJIGA : l'impact des pratique de gestion des ressources humaine sur la performance d l'entreprise, magister sciences économique, université mouloud Mammeri de tizi ouzou ,Algérie ,2015.

6-MORAD DIANI : Économie Évolutionniste et Culture d'Entreprise doctorat en sciences économiques, université de Strasbourg, France,2003. 7-

ZERROUKI MOHAMED AMINE :culture d'entreprise et motivation des salaries, magister en management, université d'Oron, Algérie,2011 .

## **2-REVUS**

1-BOUDJEMIL AHMED : performance des ressources humaines, forum international sur le développement humaine, université de Ouargla, Algérie, 9-10 Mars 2004.

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة باتنة -1-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## قسم علم الاجتماع

### استبيان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

أ.د عوفي مصطفى

إعداد الطالب

ناصر بن حمود

2017/2016

أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يتشرف الباحث بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه

علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

وقد شمل الاستبيان أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني : تحديد خصائص الثقافة التنظيمية داخل المنظمة .

المحور الثالث : تحديد مستوى أداء الموارد البشرية.

المحور الرابع : تحديد مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية تشكيل ودعم الثقافة التنظيمية القوية.

فارجاء منكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة لوجهة نظركم شاكرين لكم اهتمامكم وصبركم ومساهمتم في دعم البحث العلمي محيطين علمكم بأن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تخدم سوى البحث العلمي.

مع خالص تحيات الباحث

المحور الأول: البيانات الأولية.

فضلا ضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك وأكمل ما يلزم

1-العمر: ( ) سنة

2- الحالة الاجتماعية.

متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

3- الجنس.

ذكر  أنثى

4- المؤهل التعليمي.

أقل من ثانوي  ثانوي  معي  دراسات عليا

غيرها: أذكر الشهادة أو المؤهل: .....

5- الرتبة الوظيفية.

عون تحكيم  عون تنفيذ  إطار  إطار سامي

6- سنوات الخبرة .

- سنة الدخول للمنظمة: ( ) م

المحور الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة (أو السؤال)	
---------------------	-------------	--------------	-------	---------------	--------------------	--

					1- الاهتمام بالفرد والجو العائلي أهم خصائص المنظمة.	الخصائص المهمة في المنظمة.
					2- الاهتمام بالأفكار الجديدة والمبدعة والابتكار رغم المخاطرة.	
					3- الرسمية والإجراءات القانونية أهم شرط في أداء المهام.	
					4- الإنتاج وتحقيق النتائج الإيجابية هدف الجميع في المنظمة.	
					5- تتميز القيادة في المنظمة بالسهولة، النصح والأبوية.	القيادة التنظيمية.
					6- قيادة المنظمة مبدعة تبحث عن الريادة وتخاطر في سبيل ذلك.	
					7- قيادة المنظمة منظمة و صارمة في تطبيق القوانين والتنسيق بين جميع الأطراف.	
					8- قيادة المنظمة تهتم بالإنتاج تحقيق الربح وزيادة القدرة التنافسية	
					9- تعمل (DRH) على دعم فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.	إدارة الموارد البشرية.
					10- تعتبر الأفراد الأكثر تميزا هم الذين يقدمون أفكارا جديدة ومبدعة.	
					11- تعمل على مراقبة ومتابعة مستوى الأداء والترقية حسب الأقدمية.	
					12- متابعة الأفراد في أداء وظائفهم ومدى تحقيق النتائج المرجوة منهم.	
					13- الولاء والالتزام والثقة المتبادلة أساس العلاقات داخل المنظمة.	التماسك المنظمي.
					14- العامل الذي يحظى بالتقدير والاحترام هو الفرد المبتكر والساعي إلى التطوير والتميز.	
					15- الرسمية واحترام الرؤساء والمسؤوليات التي تحددها القواعد أساس تحديد العلاقة بين الموظفين.	
					16- الانضباط في العمل وتحقيق النتائج الإيجابية يجلب الاحترام والتقدير.	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة (أو السؤال)	الدرجة الاستراتيجية: مركز المنظمة
					17- تركز المنظمة على التدريب والتطوير، تحسين ظروف العمل و العمل الجماعي.	
					18- تركز على البحث العلمي لاكتساب موارد جديدة ومواجهة التحديات.	



					19- تركز على الكفاءة في أداء المهام واستعمال وسائل وعمليات الإنتاج.	معايير النجاح في المنظمة هي:
					20- تهتم أكثر بتحقيق الأهداف المسطرة.	
					21- كفاءة الموارد البشرية والعمل الجماعي.	
					22- امتلاك خدمات متطورة حديثة ومتميزة.	
					23- تخفيض تكاليف المنتج ، المحافظة على الجودة والتسليم بأمان.	
					24- السيطرة على السوق وقيادته.	

### المحور الثاني: قياس أداء الموارد البشرية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة (أو السؤال)	النتائج
					25- العمال على دراية كاملة بأهداف المنظمة.	
					26- يؤدي العامل المهام الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة.	
					27- يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد لذلك	
					28- يحقق العامل النتائج المطلوبة منه.	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة (أو السؤال)	جوانب الشخصية
					29- العامل ملم بالمعلومات والواجبات المتعلقة بالعمل.	
					30- تتناسب وظيفتك مع ميولك الشخصي.	

					31- يتعاون العمال مع الزملاء في أداء وظائفهم.
					32- يتعاون العمال مع الرؤساء في العمل لأداء وظائفهم.
					33- يجد العامل سهولة في الاتصال بالرؤساء في العمل.
					34- يجد العامل سهولة في الاتصال بالزملاء في العمل.
					35- يحافظ كل عامل على مظهره اللائق.
					36- يلتزم كل عامل ويحترم أوقات العمل.
					37- لا توجد صراعات بين أفراد ومجموعات المنظمة.
					38- يلتزم العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المنظمة.
					39- هناك استغلال عقلائي للوسائل العمل.
					40- هناك استغلال عقلائي للموارد المالية.
					41- كل فرد في المنظمة متحمل للمسؤولية الوظيفية.
					42- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
					43- يتكيف العمال بسرعة مع المستجدات.

