

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة : علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم و عمل

العنوان:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية

دراسة ميدانية في المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د

دفعة: 2019

إشراف الأستاذة:

د. غرابيبة فضيلة

إعداد الطلبة:

- باشا مأمون

- ثابت سفيان

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. صولة فيروز	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
د. غرابيبة فضيلة	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا
د. مهري نادية	أستاذ محاضر - ب-	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): منايت مسفيان

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 7547973 الصادرة بتاريخ: 2018.08.7/0.4

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: المقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

في المؤسسة المعنية:

إشراف الأستاذ(ة): د. عزابسة فضيلة

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.14.3

إمضاء المعني بالأمر

[Signature]

رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويقضي
السيدة بن عرفة
كتبت راقن اقليمى





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): بإيتا مأمونة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1012992940 الصادرة بتاريخ: 2016.10.12

قسم: علم الاجتماع

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: التقافة التنظيمية علاقتها بالأداء الوظيفي

على المستوى: الجمعية

إشراف الأستاذ(ة): د. عزابيرية فحميلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019.06.13

إمضاء المعني بالأمر

2019 جوان

ع/ب/ب المجلس الشعبي البلدي
بالتفويض من طرف
مكتب الدراسات والبحوث
بجامعة العربي التبسي

الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله ، والحمد لله خالق الخلق ، ومدبر الأمر ، القائل في كتابه الكريم " ألم نشرح لك صدرك "

ولا يسعنا بعد نهاية هذه المذكرة إلا أن نخر سجدا حمدا وشكرا لله عز وجل الذي أعاننا على إتمامها وذلك بتوفيق منه .

أما بعد في بادئ الأمر نتقدم بشكر الأستاذة " غرايبيبة فضيلة " ، التي رافقتنا وكانت لنا دربا وناصحة وموجهة وراشدة في سبيل تحقيق هذا الإنجاز العلمي .

وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع الذين لم يخلوا علينا بأفكارهم ومعلوماتهم .

وإلى المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي - تبسة - وكل من يعمل فيها من الحارس إلى المدير وإلى كل من أمد لنا يد العون من قريب أو بعيد وبالأخص " عوني محمد سعيد "

ونسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم وأن يوفقنا جميعا لما يحبه ويرضاه ، وأن ينفعنا لما علمنا ويزدنا علما .

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء	/.....
الشكر	/.....
ملخص	/.....
المقدمة	أ - ب
الفصل الأول : مدخل منهجي للدراسة	14-04.....
1- الإشكالية	04.....
2- فرضيات الدراسة	05.....
3- أهداف الدراسة	05.....
4- أهمية الدراسة	06-05.....
5- أسباب اختيار موضوع الدراسة	06.....
6- تحديد المفاهيم	11-06.....
7- الدراسات السابقة	14-11.....
8- النظريات المفسرة للموضوع	14.....
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	26-16.....
تمهيد	16.....
1- مكونات الثقافة التنظيمية	18-17.....
2- خصائص الثقافة التنظيمية	19-18.....
3- أنواع الثقافة التنظيمية أهميتها ووظائفها	20.....

22-20.....	3 - 1 - أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية.
24-22.....	3 - 2 - أهمية الثقافة التنظيمية.
24.....	3 - 3 - وظائف الثقافة التنظيمية.
25.....	4 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.
26.....	خلاصة.
39-28.....	الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي.
28.....	تمهيد
29.....	1 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
29.....	1 - 1 - عناصر الأداء الوظيفي.
31-29.....	1 - 2 - محددات الأداء الوظيفي
32-31.....	2 - أهمية الأداء الوظيفي
32.....	3 - تقييم الأداء
33-32.....	3 - 1 - مفهوم تقييم الأداء
34-33.....	3 - 2 - أهمية تقييم الأداء
38-34.....	3 - 3 - طرق تقييم الأداء.
39.....	خلاصة
47-41.....	الفصل الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
41.....	تمهيد
43-42.....	1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
44-43.....	2- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
44.....	3- مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين
45-44.....	3-1- مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين

46-45.....	2-3- مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين
	3-3- مساهمة بهد التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين
46.....	أداء العاملين
47.....	خلاصة
63-49.....	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية
49.....	تمهيد
50.....	1. مجالات الدراسة
55-50.....	1-1- المجال المكاني
55.....	1-2- المجال الزماني
55.....	1-3- المجال البشري
56-55.....	1-3-1- العينة
60-56.....	1-3-2- خصائص العينة
60.....	2. منهج الدراسة
60.....	3. أدوات جمع البيانات
61.....	4-1- الملاحظة
62-61.....	4-2- الاستبيان
62.....	4. الأساليب الإحصائية
63.....	- خلاصة
81-66.....	الفصل السادس : عرض النتائج ومناقشتها
66.....	تمهيد
	1- تحليل نتائج الفرضية الأولى : الخاصة بوجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء
70-66.....	الوظيفي

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	رسم الجدول	رقم الجدول
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
57	يمثل توزيع العينة حسب السن	2
57	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3
58	يمثل توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	4
59	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	5
62	حساب ألفا كرومباخ لثبات الإستبيان	6
66	هل ترى أن إلتزام من طرف الموظفين بمواقبت العمل ؟	7
66	إذا كانت بنعم هل يتم مراقبة دخول وخروج الموظفين ؟	8
67	هل يوجد التزم واضح من قبل الموظفين بالإجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟	9
68	إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الإجراءات ؟	10
68	هل تجد أن عملك بهاته المؤسسة يخضع للرقابة الإدارية ؟	11
69	إذا كانت الإجابة بنعم هل تود الاستمرار بعملك فيها	12
69	هل ترى أن العلاقات بين الإدارة والموظفين في المؤسسة تتميز باستخدام الاحترام المتبادل ؟	13
70	هل ترى أن منظومة الحوافز التي تعتمدها مؤسستكم فعالة وتعمل على تحسين أداء الموظفين ؟	14
71	إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتميز هذه الحوافز ؟	15
71	ما هي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفين الذي يحققون أداء متميز ؟	16
72	هل توفر المؤسسة ظروف : عمل مناسبة لأداء العمل ؟	17

فهرس الجداول:

72	هل تعمل المؤسسة على تحسين جانب العلاقات الإنسانية بين الموظفين؟	18
73	هل تعتقد أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟	19
74	إذا كانت بنعم فكيف ذلك؟	20
74	هل توفر المؤسسة مناخ يشجع على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم؟	21
75	إذا كانت الإجابة بنعم اختر أحد هذه البدائل؟	22
76	هل تعتقد الإدارة اجتماعات مع الموظفين؟	23
76	إذا كانت الإجابة بنعم هل هي	24
77	هل تعمل الإدارة على دمج الموظفين في اجتماعاتها؟	25
77	إذا كانت الإجابة بنعم هل من أجل	26
78	هل تشجع المؤسسة الموظفين كل من المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم؟	27
78	هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء مميز؟	28

مقدم

تفه



مقدمه:

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي تشترك فيها الأفراد و يعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية، ومعايير أداء المنظمة لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف وتطوير العناصر المادية والبشرية.

فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الأداء، فهي تولي اهتماما بالغا في تنميه الأداء الوظيفي و تطويره من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن أهم ملامح هذه الإدارة الحديثة الاهتمام بالثقافة المنظمة فهي عنصر هام جدا في تكوين المنظمات و التأثير على السلوك التنظيمي، فيجب على المدراء و القادة في هذه المنظمة أن يفهموا أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية فهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المنظمات، حيث تؤثر على نوع السلوك الذي يتفاعل به الموظفون في ما بينهم وبين الإدارة وكذلك تؤثر على أداء الموظفين وتحسين مستوى أدائهم وفعاليتهم داخل المنظمة.

ونظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي قمنا بالتطرق لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية في دراستنا حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بتبسة للتحقق من أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية وكذلك الإجابة والتحقق من صحة التساؤلات التي تدور حول هذه العلاقة.

وتتضمن الدراسة بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة ستة فصول كتالي:

مقدمة

- **الفصل الأول:** نتعرض في هذه الفصل إلى الإشكالية، الفرضيات، أهميه الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، بعض النظريات المفسرة للموضوع
- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل قمنا بتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، أنواعها وأهميتها ووظائفها، و تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
- **الفصل الثالث:** سنتناول في هذا الفصل الأداء الوظيفي عناصره ومحدداته، أهميته، تقسيم الأداء
- **الفصل الرابع:** سننطلق إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين
- **الفصل الخامس:** تناولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي تطرقنا منها إلى مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، أهم أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة
- **الفصل السادس:** قمنا في هذا الفصل الأخير بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب إختيار موضوع الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- النظريات المفسرة للموضوع.

1- الإشكالية:

تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب إستراتيجيات العمل المعتمد على التدريب والأعراف وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تبذل على إيجاد حلول للمشكلات التي تعتبر وكذلك تقوم بالبحث عن العوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها.

ومن أهم الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة هي بناء ثقافة تنظيمية مرنة تؤثر على سلوكيات المورد البشري فيما يخدم أهداف هذه الإدارة.

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف مهاراتهم وقدراتهم ودفعها نحو الأفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع الأفراد الذين تربطهم مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ولأهمية الثقافة التنظيمية في صيانة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية.

وبناء على مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

-التساؤل المركزي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية ؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية؟

- هل هناك علاقة بين أنظمة الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية؟

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

2- فرضيات الدراسة :

استنادا لما سبق قمنا بصياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

-الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الصحية.

- توجد علاقة بين أنظمة الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية

3- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسات العلمية إلى تحقيق أهدافها المحددة سواء كانت أهداف نظرية لفهم ظاهرة أو محاولة

تفسير أهداف تجريبية تطبيقية لإيجاد حلول المشكلات ميدانية، ومنه قدراتنا هذه تسعى لتحقيق الأهداف

التالية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصحية الجزائرية على أساس أننا مجتمع يجب أن

يتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية تظهر في حب العمل والحرية في أدائه.

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية.

- التحقق من صحة الفرضيات من أجل التوصل لنتيجة عامة.

- التحقق من إن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

- البحث عن العلاقة الموجودة بين أنظمة الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

4- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة والتي تعتبر من أهمية موضوع الثقافة لما لها من أثار كبيرة توجيه سلوك

الموظفين والعاملين، وتفيد هذه الدراسة المسيرين في المؤسسة بوضع إستراتيجيا وسياسيات من شأنها

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

ترقي الثقافة التنظيمية والنهوض بها في المؤسسة الصحية وذلك لتحسين ورفع مستوى الأداء، ويعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة المنظمات، فبتطرقنا إلى هذا الموضوع يمكن لدراستنا أن تساهم في إفادة مسيري المؤسسة أو المنظمة في حل بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم وتحسين كفاءة وأداء الموظفين

5- أسباب اختيار الموضوع: وتتمثل في مايلي:

- ملائمة هذا الموضوع مع التخصص المدروس.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثارها على سلوك الأفراد أثناء تأدية مهامهم وكذا دورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم حلول تسمح بتحسين أداء المؤسسة الصحية.
- الرغبة والميول الشخصي في دراسة هذا الموضوع

6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

مفهوم الثقافة التنظيمية.

إن مجال الثقافة من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع¹.

الثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله من الآخرين

وهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية من بينها:

¹- العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص:311.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

- عرفها تايلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.¹

- ويعرفها "كيرت ليوين" بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.²

-ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.³

التعريف الإجرائي: للثقافة التنظيمية:

ومن التعاريف السابقة نتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف شامل في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية.

أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وكذا الأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة ويشترك فيها جميع العاملين وتؤثر على سلوكياتهم في العمل وتساعد في تحقيق المنظمة ككل.

مفهوم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

- يعرف على أنه: "الأساس الذي من خلاله يتم التحكيم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"¹

¹- العميان محمود: مرجع سابق، ص 309.

²- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 115.

³- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

- قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها. وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.²
- ويعرف أيضا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³
- ومن ما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإتمام وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

مفهوم الثقافة

- لغة:** من المصدر ثقف أي حدقا وفهم وضبط ما يحويه وقام به وكذلك وتعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من بعد اعوجاج.⁴
- اصطلاحا:** من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "تايلور" القائل بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.⁵

¹- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار الذهل اللبناني، لبنان، 2008، ص172.

²- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 11.

³- هلال علي، إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، السعودية ، 1992، ص11.

⁴- عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 159.

⁵- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 106-107.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

مفهوم التنظيم:

لغة: من مصدر نظم، تنظيم العمل ترتيبه وتدييره ليأخذ نسق معين¹.

اصطلاحاً: يعرف تالكوت بارسونز "التنظيمات على اعتباراتها" وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة².

مفهوم الأداء:

لغة: من مصدر أدى، ويقال الشيء أو صلة والاسم الأداء أدى العمل قام به³.

اصطلاحاً: يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال⁴.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي نذكر منه مايلي :

* عرفه بارشان : على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها وقبول أهدافها⁵.

* كما عرفه كونترو : بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط لمنحها الولاء⁶.

¹ - معجم الكنز العربي عربي: منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 348

² - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1993، ص 9.

³ - مرجع سابق، ص: 11.

⁴ - أحمد كي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، 1984، ص 166.

² - جيرالك جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة ومراجعة رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات إدار المريح، السعودية، 2004، ص 215.

⁶ - زيد الدين لحسن هدار، "الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة" مجلة أبحاث إقتصادية، العدد: 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

* وعرفه بتزلو : على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيدها والرغبة في بذل قصارى جهده لصالحها والمحافظة على عضويته فيها¹ .

تعريف إجرائي للالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة ودفع نفسه لإعطاء وبذل قصارى جهده لها والعمل على المحافظة وضمان مكانه في هته المؤسسة.

تعريف الحوافز :

لقد تعددت الآراء وتباين التعاريف حول مفهوم الحوافز حيث نذكر منها مايلي :

* عرفها محمد قاسم القريوني : بأنها مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل ، تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل² .

ويعرفها صلاح الشنواني : بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي شبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين³

* ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها: مثير خارجي ويعمل على خلق أو تحريك الدافع

(مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة⁴

1 - موس أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، جامعة البتراء ، عمان ، 2010 ص 11 .
5- محمد قاسم القريوني : " نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 275
1- صلاح الشنواني : " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " دار الجامعات العصرية ، القاهرة ، 1998 ، ص 420 .
2 - حسن محمد عبد الغني، " مهارات إدارة السلوك الإنساني " مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2002 ، ص 161 .

تعريف إجرائي:

هي الجهد الذي تبذله المؤسسة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك عن طريق وسائل وأدوات مادية أو معنوية لسد حاجاتهم وإشباعها .

مفهوم المؤسسة الصحية:

يقصد بالمؤسسة الصحية كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية والعبادات والمراكز التخصصية أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات السائدة، المختبرات والصيانة الطبية¹.

من خلال مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية ومن المدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم وإستمرارها في تقديم خدماتها².

تعريف إجرائي للمؤسسة الصحية :

هي كل وحدة أو تنظيم مستقل للخدمات الوقائية العلاجية وتقدم هذه الخدمات لأفراد يقيمون في بيئة جغرافية أو يتبعون قطاعا مهني معيناً.

7- الدراسات السابقة:

1- دراسة إلياس سالم: مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة المسيلة، الجزائر 2006، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية أو قد أظهرت هذه الدراسة بأن الثقافة هي من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك والأداء الموارد البشرية، كما أنها تشكل دافعها متفهما نحو

1 - عبد العزيز بن حبيب الله نياز : " جودة الرعاية الصحية ، أسس النظرية والتطبيق العملي " ، وزارة الصحة ، الرياض ، 2005 ، ص 362 .

2 - فريد النجار : " إدارة المستشفيات وشركات الأدوية " ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 205 .

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

الإنتاج، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، فالمؤسسة التي تتمتع من المقومات الثقافية مثل: جماعية العمل، روح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، إحترام الوقت والإلتباط في العمل، وكذلك توفر جو الإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة تعتبر دافعا أساسيا لتحقيق النجاح المتميز.

2- دراسة عاشوري ابتسام: رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة 2014-2015.

الموسومة بعنوان الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة وقد هدفت على تحديد علاقة الثقافة التنظيمي بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان التسيير.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، وكذلك استخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات كما اعتمدت على طريقة لبكرت الثلاثية في تحليل النتائج ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية.
- يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية.
- يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة

3- دراسة أسعد أحمد عكاشة: (2008) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارية فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات .

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية .

- تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية،

وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير

الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين،

وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من

خلال البرنامج التدريبي المناسب.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات

الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي،

سنوات الخبرة).

4- دراسة بوكميش: 2001م بعنوان نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر

دراسة ميدانية تحليلية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى

رضا الموظفين عنه.

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الخاضعين لقانون الوظيفة العامة والمصنفين في المستويات

الوظيفية الثلاثة ، إدارة عليا ، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية وتألّف عينة الدراسة من خلال اختيار عينة

عشوائية طبقية بنسبة (20 بالمائة) من مجتمع الدراسة وتم اختيار العينة بما يناسب مع العدد الفعلي

للموظفين حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيانات عليهم (1125) موظفا، أوصت

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

الدراسة بضرورة مراعاة أهداف تقييم الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة للتقييم وربط أهداف وتقييم الأداء بأهداف المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى التوصية بأعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء الموظفين بحيث يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء الموظفين بالإضافة إلى التوصية بإسناد مهمة مراجعة نتائج تقييم الأداء للمدير (الرئيس المباشر) لكونه أقرب المسؤولين في السلم الإداري إلى الموظفين لتمكنه من التأكد من صحة وسلامة وتقييم أداء الموظفين.

8- النظريات المفسرة للموضوع:

كأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والاستفادة منه، والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في:

أ- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، وهذا ينعكس بشكل جيد على الأداء، ويتربط من خلالها أهداف مشتركة لجميع العاملين .

ب- **نظرية التوافق:** وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ويبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة بعدة خصائص منها: بنية المؤسسة الموجودة سواء كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق وتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

ج- **نظرية التكيف:** إن تميز المؤسسات ذات الأداء المتميزة نتيجة وجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود¹ الثقافة المؤسسية والتكيفية يترتب عليها توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وتخلق هذه الثقافة لدى

¹ - موسى اللوزي: " التنظيم وإجراءات العمل "، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص 231.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1 - مكونات الثقافة التنظيمية.
- 2 - خصائص الثقافة التنظيمية.
- 3 - أنواع الثقافة التنظيمية أهميتها ووظائفها.
- 3 - 1 - أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية.
- 3 - 2 - أهمية الثقافة التنظيمية.
- 3 - 3 - وظائف الثقافة التنظيمية.
- 4 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

خلاصة

تمهيد:

حضي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام منطري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات وحل المشاكل التنظيمية.

وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية والتي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ومبادئها ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية التي تساعد في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء الوظيفي.

ومن هنا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وكذا أنواعها وخصائصها وأهدافها ووظائفها المختلفة.

1 - مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

***القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبينما يجب أن يكون وما

هو كأنه أب كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني ومنها العدالة التنظيمية، النزاهة...

***المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول العمل وكيفية إنجاز المهام منها العمل الجماعي،

التعاون.

***الأعراف التنظيمية:** وهي معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة،

لاعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لنشط بيئة العمل.

***التوقعات التنظيمية:** وهي تمثل التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل و المؤسسة وهو ما يتوقعه

التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين.¹

***الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية، فمن خلالهم

يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية وعليه

فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل.²

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة

التربية و التعليم العالي، محافظة غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 17.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد : مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية

بالجزائر)، دار المحمدية العمة، الجزائر، 2010، ص ص 191-192.

*الأساطير والقصص والروايات: هي عبارة عن روايات عن أبطال وبطولات المنظمة الذين ساهموا

في نقل الثقافة، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عند ثقافة المنظمة.¹

*التقاليد والشعائر والرسميات: التقاليد هي ما أعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد، فإذا قامت

المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت لسنوات يصبح هذا تقليد، كما سيادة قيم الولاء والإخلاص

التنظيمية داخل قيم العمل من أهم الشعائر التنظيمية.²

*الطقوس الجماعية والاحتفالية: الطقوس عبارة عن التطبيقات المنظمة والثانية مثل اللغة المستعملة،

طريقة استقبال موظف جديد، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة من

أجل مكافأة العمال والاحتفال بإنجازاتهم وهذا يخلق جوا من التنافس بين العاملين ويؤدي إلى تحسين

أدائهم الفردي.³

2 - خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص الهامة التي تميز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بغض النظر عن

نشاطها بحيث تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن تلخيص أهم الخصائص في مايلي:

-الثقافة نظام مركب: وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

*الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

*الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع الآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

¹- نور الدين بوراس : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي

للفوسفات ، جبل العنق ، بئر العائر تبسة " ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر،

بسكرة 2014، ص 86

²- زيد صالح حسن سميع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة حلوان

اليمن، 2009، ص78.

³- إلياس سالم : " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALG AL

وحدة EAR بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2006، ص17.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

*الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

*الثقافة نظام متكامل: من منطق كونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

*الثقافة نمط تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال منظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال، عن طريق التعليم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تصيفه الأجيال على الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.¹

*الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

*الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.²

¹-الزهرة قريشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت ، جامعة الشهيد حمد لخضر ، الوادي ، 2017 ، ص37ص38

²- نفس المرجع ، ص38

3 - أنواع الثقافة التنظيمية وأهميتها ووظائفها

3 - 1 - أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية:

-ثقافة القوة: توجد في المؤسسات الصغيرة حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية

محورية ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية.

-ثقافة الدور: تعتمد على مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز

المهام وتحقيق الأهداف، فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقية به، فإن هذه الوظائف يتم

التنسيق بينها عن طريق الإدارة.

-ثقافة المهام: تتركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام حيث تدعم العمل الجماعي وروح

الفريق كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق

بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.¹

2- مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي

المجتمع ، الصناعة أو النشاط والمنظمة ، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على

¹- جمال الدين المرسي ، " إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص30

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتدافع والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

أ-ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- ثقافة النشاط -الصناعة :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

ج- ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة او الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافات الفرعية حل المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أوفي الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمعيار وأنواع من الضغوط محايد إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹.

3 - 2 - أهمية الثقافات التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطور والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة.

بما أن الفرد جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة.

1- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.

2- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على

أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، " إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- 3- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 4- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- 1- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- 2- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- 3- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- 4- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 5- التحم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- 6- تعتبر من الملامح المميزة، للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين.
- 7- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 8- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- 9- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق

السلوك المطلوب داخل المنظمة

¹ - فضيل كاظم حمود الفريجات: " السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة "، أثير للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 2009

10- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز والتنافسي للمنظمة.¹

3 - 3 - وظائف الثقافة التنظيمية.

- الثقافة التنظيمية تزيد من التماسك والتماثل السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وبالتالي يمكنها أن تحل محل الجوانب الرسمية، فاللوائح التنظيمية والسلوكي للأفراد.
- تميز الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى.
- تمنح الموظفين شعور بالهوية.
- تسهل التزام الشخص لشيء أكبر من مصلحته الشخصية
- تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة
- تسهل الالتزام للجماعة بدلا من اهتمام الفرد لذاته.
- تؤثر على معايير فاعلية السلوك التنظيمية (أداء - رضا).
- تصنع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة، وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب، وقواعد السلوك الغير مرغوب.
- تساعد الثقافة القوية في حل النزاعات التنظيمية، فالمشاركة في القيم يساعد في حل النزاعات.
- تساعد في زيادة، الولاء التنظيمي للعمال داخل المنظمة.²

¹ - محمد بن غالب العوفي: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي " ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005، ص 23.

² - شعبان علي حسين السبيسي: " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص ص 430-432.

4- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

حول خصائص المنظمات وتأثيره الأداء أن WATERMAN كشفت دراسة هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة على الأداء والإنجاز.

ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية علي إزالة الحاجة إلى الكتيبات الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والطقوس، ويرى الكاتب JAY BARNEY ، أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

- كذلك أستخلص الباحثون على الدراسات العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات... وغيرها)، وأن موامة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على مزيد من الفاعلية للمنظمة، وأن الثقافة القوية تعزز¹.

وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد السلوك المطلوب و المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل و الروح و الجسد نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

¹ - زهرة قرشي: " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية " ، المرجع السابق، ص

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت، وتكون مع التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات و القيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل.

وتلك الثقافة هي التي تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها، لذا فينبغي أن تكون الثقافة أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

1 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1 - 1 - عناصر الأداء الوظيفي

1 - 2 - محددات الأداء الوظيفي

2 - أهمية الأداء الوظيفي

3 - تقييم الأداء

3 - 1 - مفهوم تقييم الأداء

3 - 2 - أهمية تقييم الأداء

3 - 3 - طرق تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع التي أهتم بها العديد من الباحثين والمفكرين ذلك لأهميته في مجال العمل لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، ويعد الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات العمل المادية والمعنوية، وبذلك يتهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أداءه وأهداف المؤسسة في آن واحد.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي، من ماهيته وأهميته وتقييم الأداء وكذلك معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

1 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1-1 - عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح

أهمها في الآتي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية المهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل

وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المرشدين.¹

1-2 - محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى للإدارة الأفراد بكفاءة لا بد

أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام

وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد

¹-أسعد أحمد محمد عكاشة ، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة

الاتصالات paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 49 .

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يحدث نتيجة لتفاعل ما بين القدرة على العمل¹ والدافعية في أداء العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

-**الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام"

-**القدرات:** القدرات عبارة الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعامل، يجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداءها .

-**الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصاف لشكواهم، وبمعنى أخرى فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدوا الإيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة الإدراك للأفراد لهذا التأيد والدعم².

¹- زيد صالح حسن سميع ، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في

الجمهورية اليمنية " ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، مصر ، 2011 ، ص 66 .

²- نفس المرجع ، ص 67 .

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

الإدراك: يشير الإدراك إلى "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية و تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، و تجدر الإشارة أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذلك لا بد من تفهم قدرات الموظفين و أسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

2- أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجوه و تنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكن العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكن الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة و اقل تكلفة وأكثر ربحا.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة أو استقرارها و فعاليتها.¹

– فالمنظمة تكن أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودافع المرؤوسين بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم أنما يعتمد على مستوي والأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلا أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3- تقييم الأداء

3-1- مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، عرفه فيشر ورفقائه على أنه: العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة²

¹ - الدحلة فيصل عبد الرؤوف: " تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم و أساليب القيادة و النموذج) " ، المكتبة الوطنية

عمان، 2001، ص ص 98-99

² - سعاد نائف بربوطي ، إدارة المواد البشرية، دار وائل، ط3، الأردن، ص 378.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

ويعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه¹.

كما يعرف تقييم الأداء لأنه، العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المكتسبة لفعالية موظفيها عن طريق كفاءة العاملين وتحليل الأنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم من ما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل.²

3-2- أهمية تقييم الأداء.

تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.
- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته.
- تساعد في تخطيط القوة الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأداء المستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل

التالي:

¹-زاوي صورية ، " تأثير نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENISEB بسكرة مذكرة ماجستير ، بسكرة 2007-2008 ، ص49

²- حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي " ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ، ص360



المصدر: من إعداد الطلبة

3-3 طرق تقييم الأداء الوظيفي.

طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو

الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وتعتمد على الأفراد العاملين

بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء

وذكر اسمه في إعلاء القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، ومما يأخذ

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

على هذه الطريقة في صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين يصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم .

-طريقة المقارنة المزدوجة : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هم الفضل¹

-طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة الأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالأتي: الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة والمقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

-طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جدا، 5-ممتاز

-ثم يتم تصميم جدول بين الصفات موضوع التقييم والعقول للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

¹ - يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل ، وهاشم فوزي العيادي، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوراق، الأردن، 2006 ، صص 240 - 248.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

-طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها¹

-طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم ، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخ الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يوثير حفيظة المدراء والمشرفين على جانب استغراق هذه الطريقة زمتا طويلا.

- طريقة الاختيار الإلجباري: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

- طريقة المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبحوجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضع جزئيين

¹ - يوسف حجيم الضاني ، المرجع السابق ، ص 249 .

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف ، ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد¹.

سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لهذه، بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه .

–**طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معنية ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

–**طرق تقييم الأداء الحديث:** نظرا لأهمية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها :

–**طريقة مقياس السلوكية المتدرجة :** تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.

وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم².

¹ - نفس المرجع ، ص 249 .

² - المرجع السابق ، ص ص 249 - 253

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريقة تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤوسيه وزملائه ، ويطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم لمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها .

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلاقي العيوب والمأخذ المترتبة على طريقة المقياس، السلوكية المتدرجة، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع¹

طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر، فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي بيتر دراكر سنة 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف عملية اجتماع الرئيس مع مروؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عند إذا يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن ما يكون عليه.

¹- نفس المرجع ، ص 254 .

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بمعرفة الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة ، حيث تطرقنا إلى عناصره ومحدداته وتبين أهميته ، كما سلطنا الضوء على عملية تقييم الأداء حيث تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحسين الإنجاز عند الفرد وهي من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة .

الفصل الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- 2- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
- 3- مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين
 - 3-1- مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين
 - 3-2- مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين
 - 3-3- مساهمة بهد التماسك للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء

العاملين

خلاصة

تمهيد :

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة و منه فهناك عدة محددات تؤثر في أداء الموظفين إيجابا أو سلبا ، و من هذا المنطلق تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي و تأثيرها على الأداء الوظيفي و مساهما على تحسينها .

1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الوظيفي.

للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة ونوع المنظمة ونشاطها، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة إيجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة السلبية التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقيد الصلاحيات ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود أو منح المسؤولية صلاحيات لا تتناسب مستوى الوظائف التي يشغلونها، وتعتمد على التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر والتعليمات، ولا تشجع العمل الجماعي بذلك تخلق المنظمة بيئة ثقافية سلبية تقتل الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة وتؤدي إلا ضعف الإنتاجية وتدني مستويات الأداء الوظيفي التي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام.

وتشير الدراسات العديدة إلا تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلا أن للثقافة نتائج إيجابية وسلبية¹.

وإذا انتقلنا إلا دراسات تأثير الثقافة على الأداء فإننا نجد أن هناك قدراً كبيراً من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية² والأداء، وقد أوضحت الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة بمعنى آخر فلا بد

¹- حريم حسين ، السلوك التنظيمي : " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، د.ط عمان ، 2004 ص 339

²- جرينجر جيرالد وآخرون ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، تر: رفاعي إسماعيل بيوني ، دار المربع للنشر ، رياض 2010 ص 64

من يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة¹

2- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال في ما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف الموجودة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات حول الأداء نجد دراسة لثمانين شاركوا ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع .
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء²

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي توردها

في مايلي:

¹ - نفس المرجع ، ص 65 .

² - إلياس سالم ، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، ص84

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلا هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهميتها في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .

-تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عرض تضيق الوقت في محاولة تصورها ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا يمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلا مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض من ما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع¹.

3- مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين:

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، حيث تهدف أيضا إلى جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرف السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء.

3-1- مساهمة بعد التعاون في تحسين أداء العاملين:

تتجز الجماعة المتميزة بالدينامية والفعالية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تنتبأ المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل" انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب إنتباذ شاردي الذهن من الأعضاء

¹ - إلياس سالم المرجع السابق ، ص 84

المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب إختيار فرق العمل بعناية وتبصر ترى من أجل المصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية و الأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين.

-ويعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي على مدى تأييد ومساندة الإدارة العليا للثقافة الداعمة لجماعية العمل، فقد تزكي الإدارة وروح التعاون والتعامل بين العاملين للعمال كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المنظمة وكذا تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي.

3-2- مساهمة بعد المشاركة في تحسين أداء العاملين :

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

-حيث يساهم بعد المشاركة بتحسين أدائه من خلال:

-أن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.

-المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

-أن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيمات.

- أن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

- أن المشاركة الجماعية هي عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

3-3- مساهمة بعد التماسك للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء للعاملين.

إن المنظمات التي تمتاز بثقافة قوية متماسكة تكون أكثر قدرة على الإبداع و الإجماع الواسع على القيم و المعتقدات و التمسك بها بشدة من قبل الجميع بيد من إجلال العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمؤسسة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة تعود بالنتائج الإيجابية على المؤسسة نتيجة تحسين مستمر في أدائها .

-و كل ما كانت التعليمات واضحة للعمال و الرموز معروفة و متداولة هناك وسائل اتصال فعالة توصل المعلومات للجميع كل ذلك يعمل على تحسين أداء الأفراد لينعكس على أداء المؤسسة كما أن تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم المعارف و المهارات الخبرات و تناقلها وتبادلها فيما بينهم يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى الفرد مما يؤدي إلى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كله يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

-كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من خلال:

-تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم .

-انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

-تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي والدور الذي تلعبه الثقافة القوية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي وما تقدمه من مساهمة في الرفع من الأداء الوظيفي .
فالثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد والذي بدوره يؤثر على أدائه إيجابا أو سلبا حسب طبيعة الثقافة التنظيمية .

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

1-3-1- العينة

1-3-2- خصائص العينة

2. منهج الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

3-1- الملاحظة

3-2- الاستبيان

4. الأساليب الإحصائية

- خلاصة

تمهيد:

بعد قيامنا في الفصول السابقة من الدراسة بمعالجة مشكلة البحث ومعرفة أبعادها وخصائصها من الجانب النظري فإنه سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التطرق الى تعريف التعريف بالمؤسسة ومعرفة عدد الموظفين بها، وتوضيح كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية بدءا بتوضيح مجالات الدراسة وكذا وصف عينة الدراسة وطريقة اختيارها توضيح المنهج المستخدم، إضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات وفي الاخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1/ مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لأهميتها في الدراسة الميدانية، وتشمل كل دراسة ثلاث مجالات وهي: المجال المكاني، المجال الزمني والبشري.

1-1- المجال المكاني:

1-1-1- تقديم مدرسة التكوين شبه الطبي:

تعتبر مدارس التكوين شبه الطبي من بين المدارس المستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي تحت وصاية وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، تعمل على تكوين شبه الطبيين تكويناً نظرياً وتطبيقياً يجعل منهم في مستوى الكفاءة المهنية.

1-1-2- نبذة تاريخية عن مدرسة التكوين شبه الطبي "تبسة":

تعتبر مدرسة التكوين شبه الطبي بتبسة من بين المدارس التي تعنى بتكوين الممرضين في الجزائر، تأسست سنة 1972 كملحق لمدرسة التكوين شبه الطبي بعنابة، أين كان مقرها المستشفى المدني لمدينة تبسة إلى غاية سنة 1978 أين نقل إلى بلدية عين زروق، ثم أعيد تحويل المقر إلى المستشفى المدني بمدينة تبسة سنة 1981، وفي سنة 1987 أصبح مقرها المركز الجامعي بتبسة. ويعتبر 13 جوان 1989 تاريخ تدشين المقر الحالي لمدرسة التكوين شبه الطبي المقدر مساحته ب: 3.132 م².

1-1-3- الهيكل التنظيمي العام للمدرسة:

تهتم مدرسه التكوين شبه الطبي بتكوين الممرضين الحاصلين على شهادة دولة، الممرضين المؤهلين و مساعدي التمريض. ولتحقيق ذلك تضم المدرسة قسمين:

قسم إداري يهتم بالتنسيق، وآخر بيداغوجي يعمل على ضمان التكوين الجيد للمتريصين.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

-الهيكل التنظيمي العام لمدرسة التكوين الشبه الطبي في تبسة-

وفي ما يلي عرض مختصر لمهام كل عنصر:

المدير:

- يضمن التسيير الجيد للعمل الإداري
- يسير ويوجه عملية التكوين في المؤسسة
- يراقب ويمضي على كل الوثائق الصادرة من المؤسسة

الأمانه العامة:

- تضمن الربط بين المدير و مختلف المصالح المؤسسة
- ترتب البريد الصادر والوارد
- تنظيم مواعيد المدير
- ترد على المكالمات الهاتفية

المقتصد:

- تحضير مشاريع الميزانية
- التأشير على كل الوثائق الخاصة بأجور الموظفين
- تنظيم و تسيير حسابات المؤسسة
- تحضير الطلبات ، الفواتير. .. الخ

أمانة المصلحة الاقتصادية:

- الربط بين المصلحة و مختلف المصالح الأخرى
- الرد على المكالمات الهاتفية

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

مكتب المحاسبة:

- إعداد الميزانية الافتتاحية والختامية

- تقسيم الميزانية على الفروع

مكتب الأجور:

- حساب أجور الموظفين

- حساب منح المتربصين

رئيس المستخدمين:

- تسيير المستخدمين

- تنظيم الإدماج الداخلي والخارجي للموظفين

أمانة مصلحة المستخدمين:

- حجز مختلف الوثائق الخاصة بالمصلحة

- الربط بين المصلحة و المصالح الأخرى

- الرد على المكالمات الهاتفية

مكتب الإعلام الآلي:

- حجز مختلف الوثائق الخاصة بمدير المؤسسة

مكتب الخدمات الاجتماعية:

- منح قروض للموظفين

مكتب الوسائل:

- الإشراف على تموين المخزن، المطعم ومبيت الإناث والذكور

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

مدير الدراسات والتربصات:

- تنظيم وتسيير التمدرس
- تنظيم التربصات
- تنظيم اجتماعات الأساتذة

أمانه المديرية:

- حجز مختلف الوثائق الخاصة بالمديرية
- تضمن الربط بين المديرية و مختلف المصالح الأخرى

المراقب العام:

- التسجيل اليومي للغيابات
- ضمان السير الحسن للتمدرس

مكتب التربصات:

- إعداد وحجز كل الوثائق الخاصة بالتربصات
- حجز كشوف نقاط المتربصين

قاعة النسخ:

- إعداد الصور طبق الأصل للوثائق الإدارية
- إعداد الصور طبق الأصل لبعض صفحات الكتب أو الدوريات التي لا تعار لمنحها لمستعملي المكتبة

قاعة الانترنت:

- الإطلاع على الأقراص المضغوطة
- تدريب المتربصين على استخدام الحاسوب
- توفير خدمات الانترنت

المكتبة:

- القيام بعملية الجرد
- التصنيف
- الفهرسة الوصفية
- توفير خدمتي الإعارة الداخلية والخارجية
- إعلام المتربصين بالأوعية الفكرية التي زودت بها المكتبة حديثا

1-1-4- التكوين الشبه الطبي على مستوى المدرسة:

تعمل مدرسة التكوين شبه الطبي على تكوين شبه الطبيين تكوين نظريا وتطبيقيا في تخصصات تختلف تبعا للرتبة و المستوى الدراسي.

بالنسبة لحاملي شهادة البكالوريا:

- ممرضون حاصلون على شهادة دولة في العلاجات العامة
- ممرضون حاصلون على شهادة دولة في علاجات الأمراض العقلية
- مخبريون حاصلون على شهادة دولة
- مشغلو أجهزة الأشعة حاصلون على شهادة دولة
- ممرضات في رعاية المواليد حاصلات على شهادة دولة
- قابلات

وهذا بعد تكوين مدته ثلاث سنوات.

بالنسبة للمتحصليين على مستوى السنة أولى ثانوي:

- أعوان تمريض بعد تكوين مدته سنتان.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

بعد تحصلهم على الشهادة و العمل لمدة ثلاث سنوات في المستشفى يتمكن مساعدا التمريض من اجتياز مسابقة للتكوين في تخصص ممرضين مؤهلين، وذلك لمدة سنتين.

بعد العمل لمدة ثلاث سنوات في المستشفى بالنسبة لحاملي شهادة ممرض مؤهل بإمكانهم اجتياز مسابقة الإلتحاق برتبة ممرض حاصل على شهادة دولة في العلاجات العامة.¹

1-2- المجال الزمني:

وهو الوقت الذي استغرق في إجراء الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بتبسة، حيث تمت فيه زيارة المؤسسة خلال المرحتين:

● **المرحلة الأولى :** هو عبارة عن جولة استطلاعية بدأت في 17 ديسمبر 2018 ، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية والحصول على معلومات كافية تخص المؤسسة.

● **المرحلة الثانية:** استمرت هذه المرحلة بداية من مارس 2019 قمنا باستعمال أداة الملاحظة إلى غاية 6 ماي 2019 حيث تم توزيع الاستبيان وتم جمعه بشكل نهائي في 9 ماي 2019.

1/3- المجال البشري:

بما أن موضوع الدراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسه المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة، فإن المجال البشري يختصر بفئة الموظفين الذين يبلغ عددهم 105.

1-3-1 - العينة:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع تجرى عليه الدراسة.²

¹ - وثائق مأخوذة من المعهد الوطني للتكوين العالي شبه طبي - تبسة -

² فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة، " أسس و مبادئ البحث العلمي" ، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر 2002، ص

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

وبما أن دراستنا تتمحور حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصحية فإن عينة الدراسة تشمل موظفي مؤسسة المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بتبسة، ويتكون مجتمع الدراسة من 105 موظف. أخذنا عينة عشوائية بسيطة بنسبة 47% أي 49 موظف، و لكن عند توزيع 49 استمارة استرجعنا 41 استمارة فقط وعند تحليل هذه الاستمارات قمنا باستبعاد 10 استمارات لعدم صدقها و ملئ جميع بنودها من طرف الموظفين ومنهم فأصبح عدد العينة 31 موظف أي نسبة 30% من مجتمع الدراسة ككل.

1-3-2 - خصائص العينة :

حساب التكرارات و النسبة المئوية لكل بند:

جدول رقم "01": يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
58,1	18	ذكر
41,9	13	أنثى
100,0	31	Total

● تبين نتائج الجدول رقم "01" أن أغلب المستقصين من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 18 ذكرا في حين أن الإناث يبلغ عددهم 13 أنثى وذلك من بين 31 مستقصي، بنسبة 58,1% و 41,9% للذكور والإناث على التوالي، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة من الذكور، وهذا راجع إلى أن الرجال هم الأكثر طلبا على الوظيفة في المؤسسة الصحية.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

جدول رقم "02": يمثل توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
41,9	13	30 – 20
5,35	11	30-40
22,6	7	40-50
100,0	31	Total

• يوضح الجدول رقم "02" أن معظم أفراد العينة عمرهم ينحصر في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 41,9%، ثم تليها الفئات ذات العمر من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 35,5%، تليها في الأخير الفئة ذات العمر من 40 إلى 50 وبلغت نسبتها 22,6% بحيث مثلت أقل نسبة للموظفين على مستوى المعهد الوطني، ومن ذلك نستنتج أن المعهد الوطني للتكوين العالي للشبه الطبي بمدينة تبسة يستقطب الموظفين من فئة الشباب أكثر من الفئات الأخرى. لأن الشباب هم الأكثر إقبالا على الوظائف.

جدول رقم "03": يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
6.5	2	ابتدائي
9.7	3	متوسط
32.3	10	ثانوي
51.6	16	جامعي
100.0	31	Total

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

• يتضح من خلال جدول رقم "03" أن أكبر نسبة والمقدرة ب 51,6% هي من الموظفين الذين لديهم شهادات جامعية بعدد بلغ 16 فرد، بينما النسبة الثانية والمقدرة ب 32,3% هم من المستوى الثانوي وبلغ عددهم 10 أفراد. بينما يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 9,7% هم من المستوى المتوسط بعدد قدر ب 3 موظفين، وفي الأخير يحتل مستوى الابتدائي المرتبة الرابعة بنسبة 6,5% وعدد الموظفين بلغ 2، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وهذا راجع إلى أن المؤسسة الصحية أو المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي يسعى لتحقيق السلامة الجسمانية والعقلية والاجتماعية والتي لا يمكن أن تطبق إلا إذا كان الأفراد الذين يقدمونها على قدر من العلم و الثقافة.

جدول رقم "04": يمثل توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	
29.0	9	تقني
71.0	22	إداري
100.0	31	Total

• يتبين لنا من خلال جدول رقم "04" والذي يمثل توزيع الأفراد حسب نوع الوظيفة أن أكبر نسبة والمقدرة ب 71% يحتلها الإداريين وذلك بعدد بلغ 22 موظف من بين إجمالي 31، وتأتي في المرتبة الثانية النسبة الأقل والمقدرة ب 29% من التقنيين والذين بلغ عددهم 9 موظفين من الإجمالي، ومنه نستخلص أن أغلب الموظفين هم من الإداريين وهذا راجع إلى نوع الخدمات التي يقدمونها فالإداريون يقومون بخدمات تحرير التقارير والإشراف على الهيكل التنظيمي للمعهد وجميع فروعها بالإضافة إلى عملية التنظيم والرقابة وهي الأكثر تواجداً بهكذا معاهد. بينما وظيفة التقنيين تقوم على عملية مراجعة الآلات وتحديث برامج التشغيل وهو عمل يحتاج إلى الدقة وهذا ما يجعل الإداريين أكثر عدداً و أعلى نسبة.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

جدول رقم "05": يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
6.5	2	2.00
29.0	9	3.00
3.2	1	4.00
3.2	1	6.00
6.5	2	7.00
6.5	2	8.00
6.5	2	14.00
6.5	2	15.00
6.5	2	16.00
6.5	2	20.00
6.5	2	25.00
6.5	2	26.00
6.5	2	27.00
100.0	31	Total

● يتضح لنا من الجدول أعلاه و الذي يبين توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية. أن أكبر نسبة و المقدرة ب

29% من الموظفين الذين لديهم الخبرة 03 سنوات بعدد بلغ 09 موظفين تليها في المرتبة الثانية نسبة 6,5%

و التي وزعت على سنوات خبرة مختلفة شملت أغلبية أفراد العينة كما يلي :

(2,7,8,14,15,16,20,25,26,27) من السنوات و ذلك بعدد بلغ 02 من الموظفين لكل سنة خبرة مختلفة،

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

و أخيرا من لديهم خبرة 04 و 06 سنوات كانت نسبتهم 3,2% و بعدد 1 و 1 موظف على التوالي، و منه نستنتج من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة 03 سنوات. وهذا يعود إلى أن المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي لا يحتاج إلى خبرة سنوات عالية و خاصة أن أغلبية الموظفين هم إداريين.

● 2- منهج الدراسة:

يعتبر المنتج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة.¹ وتختلف المناهج المتبعة في البحوث باختلاف طبيعة الموضوع فهي التي تفرض نوع المنهج، و ارتأينا في بحثنا هذا استخدام المنهج الوصفي وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف و تحليل الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله، و التعبير عنها إما تعبيراً كلفياً أو كيمياً، تعبيراً كلفياً و ذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، و تعبيراً كيمياً و ذلك عن طريق الأعداد و التقديرات و الدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة و علاقتها بغيرها من الظواهر.

3- أدوات جمع البيانات:

بما أن بيعة البحث تحدد نوع أداة جمع البيانات فإن من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها و المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح له و الإمكانيات المادية فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة و الاستبيان.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "منهاج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1999، ص 102.

3-1- الملاحظة:

الملاحظة العلمية تلك التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر و تفسيرها و إيجاد ما بينها من علاقات. و لهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية و الكشفية و التجريبية.¹

وقد ساعدتنا هذه الأداة في التعرف عن كثف على ميدان الدراسة من أجل الحصول على بيانات و معلومات تخدم موضوع البحث من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة و المتمثلة في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية، و ملاحظة أساليب و طرق أداء العمل و ملاحظة سلوك الموظفين و تفاعلاتهم فيما بينهم.

3-2- الاستبيان:

هو الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية و ميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي، كما تعني مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي الأداة الأكثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة و معرفة آرائهم و اتجاهاتهم.²

وقبل أن تصبح الاستمارة في صياغتها النهائية و الاعتماد عليها بشكلها النهائي تم عرضها على الأستاذ المشرف و ذلك للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة.

وقد احتوت الاستمارة في صيغتها النهائية على 26 سؤالا موزعة على أربعة محاور أساسية كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الأولية و يحتوي على 05 أسئلة من 01 إلى 05
- المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي، و يحتوي على 07

أسئلة من 06 إلى 12

¹ - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، " أسس و مبادئ البحث العلمي"، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² - العنيزي يوسف، و آخرون، "مناهج البحث التربوي بين النظرية و التطبيق"، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1999، ص 135.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

• المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي و يحتوي على 07 أسئلة من

13 إلى 19

• المحور الرابع: البيانات المتعلقة بالإبداع و الابتكار، يحتوي على 07 أسئلة من 20 إلى 26.

• حساب ثبات الاستبيان :

حساب ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان:

الجدول رقم "06"

Cronbach's Alpha	N of Items
0.884	22

المصدر من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج spss

* من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان الخاص بعلاقة

الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية كبير، حيث بلغت 0.884 و هذه القيمة هي أكبر

من 0.60 أي أكبر من 60% وهذا يعبر عن ثبات و صدق الاستبيان أي أن هذه القيمة تدل على الاتساق

الداخلي في فقرات الاستبيان.

4- الأساليب الإحصائية:

فيما يلي عدد من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث لوصف و تحليل خصائص عينة الدراسة و

وصف متغيراتها.

- قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss و استخدام معامل ألفا كرومباخ

- الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية و التكرارات.

خلاصة:

من خلال ما سبق حاولنا بقدر المستطاع أن نوضح أهم الخطوات المنهجية التي استخدمناها في الدراسة و التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمناها في جمع البيانات، و تعرفنا على مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية و مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة و الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

1- تحليل نتائج الفرضية الأولى : الخاصة بوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي

2- تحليل نتائج الفرضية الثانية : الخاصة بوجود علاقة بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي

3- تحليل المحور الثالث الخاص بالإبداع و الابتكار

4- عرض و مناقشة نتائج الدراسة

4-1- على ضوء نتائج الفرضية الأولى

4-2- على ضوء نتائج الفرضية الثانية

4-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضي العامة

خلاصة

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد :

بعد عملية جمع البيانات من الميدان و تطبيق أداة الدراسة سيتم في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة ، و مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه.

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

تحليل نتائج الفرضية الأولى : توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي .

الجدول رقم 07 : هل ترى أن هناك التزام من طرف الموظفين بمواقيت العمل ؟

	التكرار	النسبة
نعم	19	61,3
لا	12	38,7
total	31	100,0

* من خلال إجابات أفراد العينة على مدى الالتزام من طرف الموظفين بمواقيت العمل، نلاحظ أن المجيبين بنعم متفوقين بنسبة 61.3% على المجيبين بلا ونسبتهم 38.7% بعدد 19 فرد أجاب بنعم و12 فرد أجاب بلا.

نستنتج مما سبق أن معظم الإجابات بنعم أي أن أغلب الموظفين على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي ملتزمين بمواقيت العمل وهذا ما يتسم به هذا المجال من خصائص تفرض على الموظفين فيه أوضاعا معينة، استلزم عليهم التقيد بالتعليمات الإدارية

الجدول رقم 08: إذا كانت بنعم هل يتم مراقبة دخول وخروج الموظفين

	التكرار	النسبة
نعم	20	64,5
لا	11	35.5
total	31	100.0

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم وذلك بنسبة 64.5% وبعدد 20 فرد، بينما كانت نسبة الأفراد الذين أجابوا بلا هي الأقل وقدرت بـ 35.5% حيث بلغ عددهم 11 أفراد .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

مما سبق نستخلص أن أغلبية أفراد العينة والذين أجابوا بنعم، موافقين على أنه يتم مراقبة دخول وخروج الموظفين وهذا ما يدل على حسن سير عملية المراقبة والحرص على إتمام ساعات العمل دون التقصير في ذلك

الجدول رقم 09 : هل يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟

	التكرار	النسبة
نعم	18	58,1
لا	31	41.9
total	31	100.0

* تشير بيانات الجدول بأن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 58.1% وعدددهم

18 فردا ، بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 41.9% والعدد 13 فردا

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم واشتركوا جميعا على أنه يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة ، وهذا دليل على انضباط الموظفين وإتباعهم للقانون الداخلي للمؤسسة .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 10 : إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الإجراءات ؟

	التكرار	النسبة
تطبيق الداخلي للمؤسسة	12	38,7
إقامة نظام شامل داخلي للمؤسسة	19	61.3
total	31	100.0

* يتضح من خلال بيانات الجدول إن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا على أن الإجراءات المعتمدة في المؤسسة تتمثل في إقامة نظام شامل داخلي بلغت 61.3% وهي النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الأفراد الذين أجابوا على أن الإجراءات ما هي إلا تطبيق داخلي للمؤسسة والتي بلغت 38.7% حيث كان عددهم 12-19 فردا على التوالي .

نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن إقامة نظام شامل داخلي على مستوى المؤسسة هو الإجراء الأنجع للاستمرارية، وذلك لأنه يحث على التغيير الجذري الشامل الذي يحسن الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 11 : هل تجد أن عملك بهاته المؤسسة يخضع للرقابة الإدارية ؟

	التكرار	النسبة
نعم	20	64,5
لا	11	35.5
total	31	100.0

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

* توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بنعم بعدد قدر ب20 فرد، حيث بلغت نسبتهم 64.5% بينما نسبة المجيبين بلا بلغت النسبة 35.5% وعدد أفراد بلغ 11 فرد.

الجدول رقم 12: إذا كانت الإجابة بنعم هل تود الاستمرار بعملك فيها.

النسبة	التكرار	
71,0	22	نعم
29	9	لا
100.0	31	total

* يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية المستقيين كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 71% وعددهم 22 موظف ، بينما نسبة المجيبين بلا بلغت 29% بعدد قدر ب9 موظفين وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين يودون الاستمرار بعملهم في هذا المجال ويعود ذلك إلى أسبابهم الاجتماعية ومدى مساهمة وظيفتهم في تحسين مستوى معيشتهم إضافة إلى تمسك البعض منهم بها بسبب (طموحاته ورغبته) طموحهم ورغبتهم في ترأس مناصب أعلى

الجدول رقم 13: هل ترى أن العلاقات بين الإدارة والموظفين في المؤسسة تتميز باستخدام الاحترام

المتبادل ؟

النسبة	التكرار	
71,0	22	نعم
29	9	لا
100.0	31	total

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 71% وقدر عددهم بـ 22 موظف من أصل 31 موظف، بينما المجيبين بلا نسبتهم 29% كان عددهم 9 موظفين و يدل على أن العلاقات بين الإدارة والموظفين في المؤسسة فعلا تتميز بالاحترام المتبادل وهو ما يساهم في توفير جو من المودة والراحة النفسية في العمل وبالتالي تحفيز الموظف على زيادة الأداء بكفاءة وفعالية.

2- تحليل نتائج الفرضية الثانية : توجد هناك علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي .

الجدول رقم 14 : هل ترى أن منظومة الحوافز التي تعتمدها مؤسستكم فعالة وتعمل على تحسين أداء الموظفين ؟

النسبة	التكرار	
51,6	16	نعم
48.4	15	لا
100.0	31	total

* يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم بنسبة قدرت بـ 51.6% في حين نسبة 48.4% من أفراد العينة أجابوا بلا وبلغ عددهم 16 و 15 موظف على التوالي ومنه نستنتج بأن منظومة الحوافز التي يعتمدها المعهد الوطني للتكوين فعالة بنسبة موافقة 51.6% وهذه النسبة مقبولة للتأكيد على أن هذه المنظومة فعالة فعلا وتعتمد على تحسين أداء الموظفين وذلك من خلال تحفيزات مادية وأخرى معنوية وهي الأهم .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 15 : إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتميز هذه الحوافز؟

	التكرار	النسبة
مادية	10	32.3
معنوية	21	67,7
total	31	100.0

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الحوافز التي تعمل على تحسين الأداء هي الحوافز المعنوية وذلك بنسبة 67.7% حيث بلغ عددهم 21 موظف في حين كانت نسبة أفراد العينة الموافقة على أن الحوافز المادية هي من تعتمد على تحسين الأداء بنسبة 32.3% بعدد بلغ 10 موظفين .

الجدول رقم 16 : ما هي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفون الذي يحققون أداء متميز ؟

	التكرار	النسبة
تحفيز مادي	24	77,4
تحفيز شهادة تكريم	7	22.6
total	31	100.0

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يوافقون على التحفيز المادي كجزء يتلقاه الموظف الذي يحقق أداء متميز بلغت 77.4% بعدد 24 موظف موافق ، وهذه النسبة كبيرة مقارنة بنسبة

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

الموظفين الذين وافقوا على أن تحفيز شهادة التكريم هي الأفضل للموظف الذي حقق التميز في الأداء حيث بلغت 22.6% وذلك بعدد 7 موظفين

ومنه نستنتج ان أغلبية الموظفين يحبذون التحفيز المادي كمكافأة على الأداء المتميز عوضا عن شهادة التكريم نظرا لان التحفيز المادي يعد أكثر تأثيرا لما يحققه من منافع للموظف .

الجدول رقم 17 : هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل ؟

	التكرار	النسبة
نعم	28	90,3
لا	3	9,7
Total	31	100,0

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بمع حيث بلغت نسبتهم 90.5% وعددهم 28

موظف في حين المجيبين بلا بلغت نسبتهم 9.7% وعددهم 3 موظفين

كانت أغلبية الإجابة بنعم وهذا راجع إلى أن أغليبتهم موافقون على ظروف العمل داخل المؤسسة من

تهوية ملائمة (التي تعمل على توفير ساعات راحة لهم، وبيئة ملائمة لأداء العمل بتفاني

الجدول رقم 18: هل تعمل المؤسسة على تحسين جانب العلاقات الإنسانية بين الموظفين؟

	التكرار	النسبة
نعم	26	83,9
لا	5	16,1
Tota	31	100,0

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 83.9% وعددهم 26 موظف ، بينما المجيبين بلا بلغت 16.1% بعدد 5 موظفين.

كانت أغلبية الإجابات بنعم وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين جانب العلاقات الإنسانية بين الموظفين وذلك بتوفير الإجراءات ذات الطابع الاجتماعي الإنساني التي تعمل على تسهيل سير الحياة اليومية للعمال بثتى سبل الراحة .

الجدول رقم 19 : هل تعتقد أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

	التكرار	النسبة
نعم	28	90,3
لا	3	9,7
Tota	31	100,0

توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حيث بلغ عددهم 28 موظف بنسبة 90.3% في حين بلغ عدد المجيبين بلا 3 أفراد بنسبة 9.7% .

معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة وهذا راجع إلى تجاربهم الشخصية في تلقي التحفيز التي ينجم عنها تحسين في أداء الموظفين ، وذلك من خلال توفير الجو الملائم للعمل إضافة إلى عمل المرؤوسين ودورهم في تحفيز الموظف وتوجيهه على حسن الأداء بفعالية .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 20 : إذا كانت بنعم فكيف ذلك ؟

	التكرار	النسبة
ضروري و أكيد لتحسين أداء الموظف	13	41,9
إقامة حفل للمتقاعدين	18	58.1
total	31	100.0

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة موافقون على إقامة حفل للمتقاعد محفز لتحسين الأداء وذلك بنسبة 58.1% حيث بلغ عددهم 18 موظف، بينما عدد الموظفين على أن منظومة الحوافز ضرورية لتحسين 18 موظف بينما عددا الموافقين على أن منظومة الحوافز ضرورية لتحسين الأداء بلغت 13 موظف بنسبة أقل بلغت 41.9% .

تحليل المحور الثالث: الإبداع والابتكار

الجدول رقم 21 : هل توفر المؤسسة مناخ يشجع على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم ؟

	التكرار	النسبة
نعم	24	77,4
لا	7	22.6
total	31	100.0

توضح بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغ عددهم 24 موظف بنسبة 77.4% ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بلا 7 موظفين وذلك بنسبة 22.6% .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة على توفير مناخ يشجع الموظفين على مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وذلك يشجع مواهب الموظفين مما يخلق لديهم حب الإبداع ومن ثم الابتكار كذلك توفير الجو المريح ، والاهتمام بالموظف يحفز على زيادة الأداء

الجدول رقم 22 : إذا كانت الإجابة بنعم اختر أحد هذه البدائل ؟

النسبة	التكرار	
45,2	14	الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظف
38,7	12	توفير الآلات والمعدات اللازمة لأداء العمل
100.0	31	total

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة اختاروا البديل الأول (الاهتمام بالجانب الإنساني) حيث بلغت نسبتهم 45% ، بينما الذين اختاروا البديل الثاني (توفير الآلات والمعدات اللازمة لأداء العمل) كانت نسبتهم 38.7% أما الذين اختاروا البديل الثالث (زيادة الأجور) كانت نسبتهم 16.2% أما عددهم فكان 12، 14، 5 على التوالي .

وهذا راجع إلى أن الاهتمام بالجانب الإنساني أولاً ثم الاجتماعي ثانياً للموظف يعي أهم خيار لما لذلك من دافع لتحقيق الأهداف ومضاعفة الأداء لدى الموظف .

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 23 : هل تعقد الإدارة اجتماعات مع الموظفين ؟

	التكرار	النسبة
نعم	20	64,5
لا	11	35.5
total	31	100.0

تبين لنا بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المستقصين كانت إجابتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 64.6% وعددهم قدر بـ 20 موظف في حين كانت نسبة الذين أجابوا بلا 35.5% وكان عددهم 11 موظف .

هذا يدل على إن الإدارة تعمل على عقد اجتماعات مع موظفيها وذلك لعدة أسباب منها الحث على التحسين المستمر داخل المؤسسة إضافة إلى تطوير الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة

الجدول رقم 24 : إذا كانت الإجابة بنعم هل هي :

	التكرار	النسبة
أسبوعية	16	51,6
شهرية	15	48.4
total	31	100.0

توضح بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية الأفراد المستقصين اختاروا البديل الأول

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

(الاجتماعات أسبوعية) وذلك بنسبة 51.6% وعدددهم 16 موظف ، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بالبديل الثاني (اجتماعات شهرية) 48.4% وعدددهم 15 موظف .

الجدول رقم 25 : هل تعمل الإدارة على دمج الموظفين في اجتماعاتها ؟

النسبة	التكرار	
67,7	21	نعم
32.3	10	لا
100.0	31	total

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم حيث بلغت نسبتهم 67.7% وعدددهم

قدر ب 21 موظف في حين بلغت نسبة المجيبين بلا 32.3% بعدد قدر 10 موظفين

كانت أغلبية الإجابات بنعم وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على مشاركة الموظفين آرائهم وأفكارهم مما

يخلق بها فرص جديدة وأفكار مبدعة تساعد على تحسين وتطوير المؤسسة.

الجدول رقم 26: إذا كانت الإجابة بنعم هل من أجل :

النسبة	التكرار	
51,6	16	تقييم أداء الموظفين
48.4	15	تقييم برامج و أهداف المؤسسة
100.0	31	total

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة اختاروا الاحتمال الأول (تعقد الاجتماعات من أجل تقييم أداء الموظفين) حيث بلغت نسبتهم 51.6% وعدددهم 16 موظف، بينما الذين اختاروا الاحتمال الثاني (تعقد الاجتماعات من أجل تقييم برامج وأهداف المؤسسة) فكانت نسبتهم 48.4% وعدددهم 15 موظف .

الجدول رقم 27: هل تشجع المؤسسة الموظفين كل من المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم ؟

	التكرار	النسبة
نعم	19	61,3
لا	12	38.7
total	31	100.0

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم حيث بلغ عددهم 19 موظف بنسبة 61.3% ، بينما المجيبين بلا بلغت نسبتهم 38.7% وعدددهم 12 موظف .

كانت أغلبية الإجابات بنعم وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين من كل المستويات وذلك من أجل تقييم أفكارهم ومقترحاتهم وبالتالي فالمؤسسة تعمل على الاستفادة من الحد الأقصى لأفكار موظفيها واقتراحاتهم للمساعدة على نمو المؤسسة .

الجدول رقم 28 : هل لديك فناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء مميز ؟

	التكرار	النسبة
نعم	8	25,8
لا	21	67,7
total	31	100.0

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم ب لا حيث بلغ نسبتهم 67.7% وعدددهم

21 موظف ، بينما المجيبين بنعم تبلغ نسبتهم 33.3% وعدددهم 10 موظفين

مما سبق نستخلص أن معظم الموظفين أجابوا بلا أي أنهم غير مقتنعين بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء مميز وذلك بسبب السياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة .

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي

من خلال عرضنا إلى تساؤلات المحور الأول على أفراد العينة توصلنا إلى النتائج التالية

- يجد الموظفون سهوله في الالتزام و تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة
- تنتم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة بصرامة والوضوح و المرونة الكافية
- هناك التزام كبير وجدي بالسياسات والإجراءات التي تفرضها المؤسسة وإتباعهم للقانون الداخلي للمؤسسة
- هناك التزام واحترام كبير من طرف الموظفين لمواقيت العمل والسياسات والإجراءات التي ترسمها المؤسسة مما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للموظفين
- تتميز العلاقات القائمة بين الإدارة والموظفين في المؤسسة بالانسجام والاحترام والتقدير مما تساهم في توفير جو من المودة و الراحة النفسية في العمل وبالتالي تدفع الموظف على زيادة الأداء ومحاولة لتحسينه وتحقيق كل ما يطلب منه

2. نتائج الفرضية الثانية: توجد هناك علاقة بين أنظمة الحوافز والأداء الوظيفي:

- هناك أثر قوي لفعالية منظومة الحوافز على رفع وتحسين أداء الموظفين
- تلعب الحوافز المعنوية دورا هاما وأكثر من الحوافز المادية في دفع الموظف لزيادة وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
- أن الموظفين الذين يحققون أداء متميز يتلقون نوعين من حوافز، تشجيعات معنوية تحفيزية مادية، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بدور منظومة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي
- تعمل المؤسسة على تحسين جانب العلاقات الإنسانية بين الموظفين ودعم التعاون والتكامل بين الموظفين، فالثقافة التنظيمية الجيدة تشعر الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي وذلك عن طريق منح الحوافز والمكافآت
- إن منظومة الحوافز مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك عن طريق زيادة فعالية نظام الحوافز وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتنميته.

3. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا فإننا نجد أن فرضيات الدراسة قد تحققت وقد تم التأكد من صحتها من خلال البيانات المتحصل عليها من الباحثين، وهذا ما يؤكد على أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي فالثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي عن طريق أساليب وإجراءات لخلق الجو الملائم للعمل والحرص على أن يلتزم الموظف بقواعد وقوانين المنظمة، و مع تشجيع الموظفين وتحفيزهم ودفعهم للرفع والزيادة من أدائهم داخل المؤسسة.

خلاصة :

- خلال هذا الفصل وبعد استرجاع الاستمارة الإستبائية قمنا بتفريغها وتحليل البيانات بواسطة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية و التكرارات ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها وأنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية .

خاتمة

خاتمة:

بعد الانتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية"، حيث اخترنا "المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة" نموذج للدراسة. وكانت نقطة الانطلاق من التساؤل الرئيسي والمتمثلة في البحث عن العلاقة بين الثقافة و الأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

عندما عرفنا موضوع الدراسة و تحديد العنوان و تم تحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، ومنه قمنا بتحديد المسار الصحيح للبحث.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفه علاقة الثقافة التنظيمية (الالتزام التنظيمي، منظومة الحوافز) بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية. فمن خلال ما استنتجناه من معطيات بحثنا الميداني فيما يخص الفرضية الأولى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

أما بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقة أنظمة الحوافز بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية فهي أيضا تحققت نتيجة ما استنتجناه من المعطيات، ومنه فالفرضية الرئيسية متحققة وهي أنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

قائمة

المصادر و

المراجع

قائمة المراجع :

المعاجم :

- أحمد كي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، 1984.
- عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.

الكتب :

- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 20051.
- الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القيادة و النموذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .
- العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- العنيزي يوسف، و آخرون، "مناهج البحث التربوي بين النظرية و التطبيق"، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1999.
- جرينجر جيرالد وآخرون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تر: رفاعي إسماعيل بيوني ، دار المريخ للنشر ، رياض ، 2010 .
- جمال الدين المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 .
- جيراك جرينبرج ، روبرت بارون ، ترجمة ومراجعة رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، إدارة السلوك في المنظمات أدار المريخ ، السعودية ، 2004.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، د.ط، عمان، 2004
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، 2002.
- حسن محمد عبد الغني، "مهارات إدارة السلوك الإنساني" مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة ، 2002.
- سعاد نائف برنوطي ، إدارة المواد البشرية، دار وائل، ط3، الأردن.
- شعبان علي حسين السيسي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
- صلاح الشنواني : "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دار الجامعات العصرية ، القاهرة 1998 .
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة ، القاهرة، 1993.

- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- عبد العزيز بن حبيب الله نياز : " جودة الرعاية الصحية ، أسس النظرية والتطبيق العملي " ، وزارة الصحة ، الرياض ، 2005.
- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "منهاج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1999.
- فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر 2002.
- فريد النجار: "إدارة المستشفيات وشركات الأدوية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004.
- فضيل كاظم حمود الفريجات: السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار الذهل اللبناني، لبنان 2008.
- محمد قاسم القريوني : "نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ، 2009
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- معجم الكنز العربي عربي: منشورات عشاش، الجزائر، 2003،
- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن 2007.
- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010
- هلال علي، إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، السعودية ، 1992.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل ، وهاشم فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2006.
- رسالة ماجستير :**
- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم (شهادة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

- إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALG AL، وحدة EAR بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2006.
- إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 20- زيد صالح حسن سميع ، " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية " ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، مصر ، 2011 .
- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- زيد صالح حسن سميع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005.
- موس أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، جامعة البتراء ، عمان ، 2010 .
- نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات ، جبل العنق ، بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014 .
- أسعد أحمد محمد عكاشة ، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات paltel في فلسطين " رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
- الزهرة قرشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت ، جامعة الشهيد حمد لخضر ، الوادي ، 2017.
- زاوي صورية ، تأثير نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENISEB بسكرة مذكرة ماجستير ، بسكرة 2007-2008.

مجالات :

- الشيخ سوسن: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات، المجلد، العدد12، 1995

- زيد الدين لحسن هدار ، " الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة " مجلة أبحاث اقتصادية ، العدد : 01 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، جوان 2007.

الملاحق

الملحق رقم 01 : إستمارة إستمبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة

إشراف الدكتورة:

غرايبية فضيلة

إعداد الطالبين:

- باشا مأمون

- ثابت سفيان

الى السادة موظفي المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة، احبيكم بتحية الإسلام
"السلام عليكم"

وضعت بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء
الوظيفي لموظفي المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة وذلك لإنجاز مذكرة الماستر في
علم الاجتماع تنظيم وعمل.

يرجى منكم التكرم وتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءة كل فقراتها وذلك بوضع علامة (X) أمام
الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون سرية وأنها ستستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم معنا

السنة الجامعية 2018/2019

بيانات أولية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر:
- 3- المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-نوع الوظيفة: تقني اداري
- 5- الخبرة المهنية:

المحور الأول: توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

- 6- هل ترى ان هناك التزام من طرف الموظفين بمواقيت العمل؟
نعم لا
- 7- اذا كانت الاجابة ب"نعم"، هل يتم مراقبة دخول وخروج الموظفين؟
نعم لا
- 8- هل يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة؟
نعم لا
- 9- اذا كانت الاجابة ب"نعم"، ماهي هذه الاجراءات.
.....
.....

- 10- هل تجد أن عملك بهته المؤسسة يخضع للرقابة الادارية؟
نعم لا
- 11- إذا كانت الإجابة ب"بنعم"، هل تود الاستمرار بعملك فيها؟
نعم لا
- 12- هل ترى أن العلاقات القائمة بين الادارة والموظفين في المؤسسة تتميز بالانسجام والاحترام المتبادل؟
نعم لا

المحور الثاني: توجد هناك علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي

13- هل ترى أن منظومة الحوافز التي تعتمد عليها مؤسستكم فعالة وتعمل على تحسين أداء الموظفين؟

نعم لا

14- اذا كانت الاجابة بـ "نعم"، فيما تتمثل هذه الحوافز؟

مادية معنوية

15- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفين الذي يحققون أداء متميز؟

.....
.....

16- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل؟

نعم لا

17- هل تعمل المؤسسة على تحسين جانب العلاقات الانسانية بين الموظفين؟

نعم لا

18- هل تعتقد ان منظومة الحوافز مهمة لتحسين الاداء الوظيفي للموظفين؟

نعم لا

19- اذا كانت الاجابة بـ "نعم"، فكيف ذلك؟

.....
.....

المحور الثالث: الابداع والابتكار

20- هل توفر المؤسسة مناخ يشجع الموظفين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم؟

نعم لا

21- اذا كانت الاجابة ب "نعم" اختر أحد هذه البدائل:

- الاهتمام بالجانب الانساني والاجتماعي للموظف.

- توفير الالات والمعدات اللازمة لأداء العمل

- زيادة في الاجور

22- هل تعقد الادارة اجتماعات مع الموظفين؟ نعم لا

23- اذا كانت الاجابة ب "نعم" هل هي: اسبوعية شهرية

24- هل تعمل الادارة على دمج الموظفين في إجتماعاتها؟ نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب "نعم"، هل من أجل:

- تقييم أداء الموظفين

- تقييم برامج وأهداف المؤسسة

25- هل تشجع المؤسسة الموظفين من كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم؟

نعم لا

26- هل لديك فناعة بان الثقافة الابداعية للمؤسسة تؤدي الى تحقيق اداء متميز؟

نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 15 / ق ع ا ج / 2018



إلى السيد (ة) : مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي - تبسة-

إذن بالدخول

بعد أداء واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم.

الطالب : باشا مأمون

الطالب : ثابت سفيان

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل.

موضوع البحث : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية
دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي - تبسة-

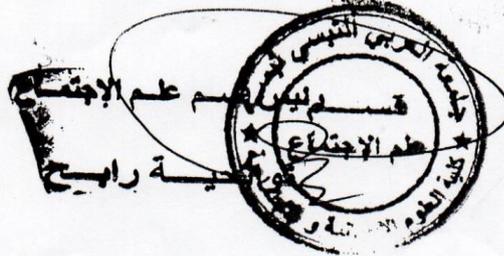
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 17-10-2018

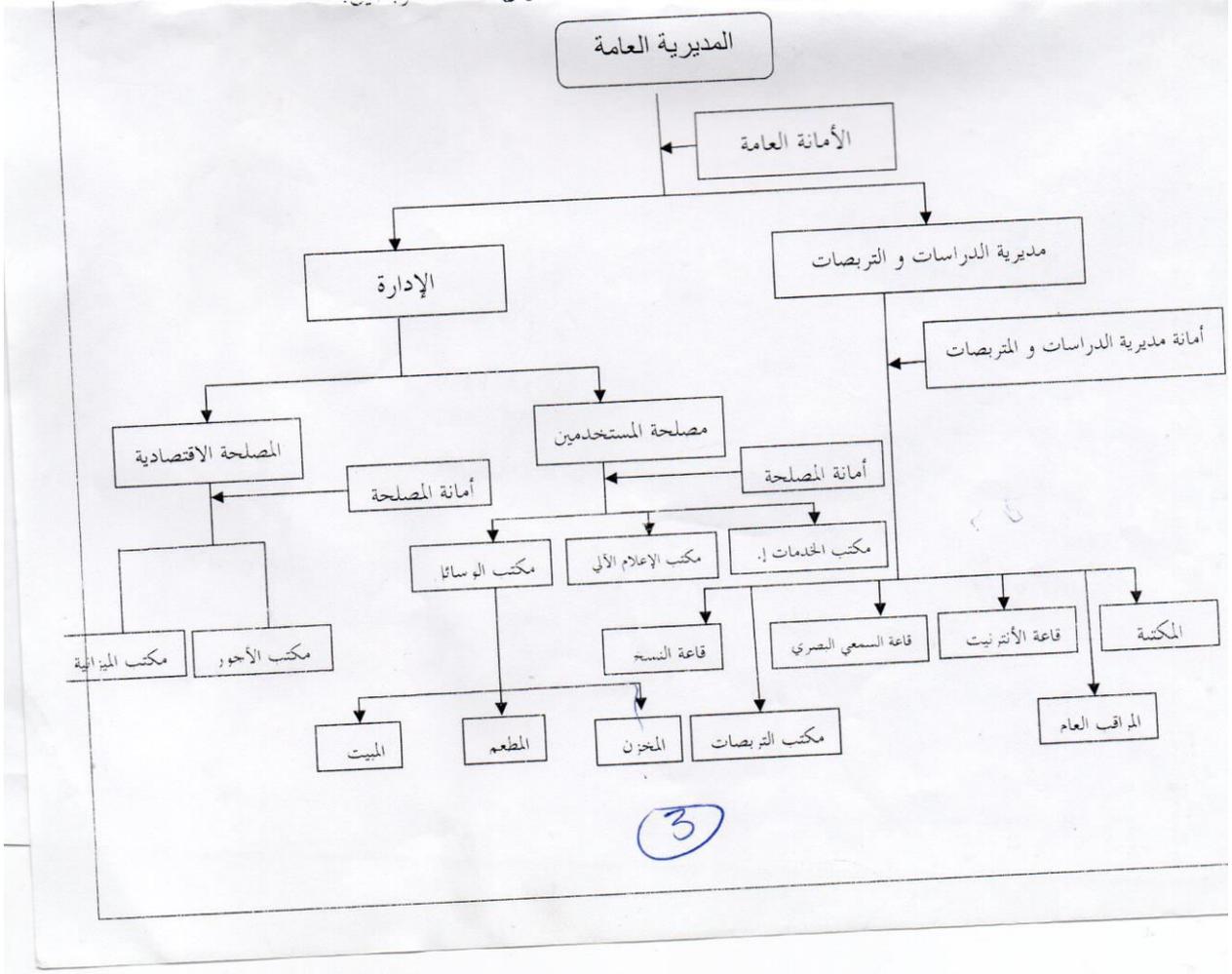
المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



الملحق رقم 03 : الهيكل التنظيمي العام للمدرسة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الصحية "المعهد الوطني للتكوين شبه الطبي تبسه" حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية وتضمنت هذه الدراسة فرضيه رئيسية: توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية. وقسمت هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين منظومة الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقمنا باستخدام أداتين الملاحظة والاستبيان في جمع البيانات. وطبقت على عينه عشوائية بسيطة مكونة من موظف من أصل موظف، ووزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة، و تم استرداد منها وبعد فحصها تم استبعاد منها وذلك لعدم تحقق الشروط المطلوبة لاستبانة وعليه يكون عدد استبيانات الخاضعة للدراسة اي بنسبة % من المجتمع الأصلي ، وقد أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية (الالتزام التنظيمي، منظومة الحوافز) والأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude était d'identifier la relation entre la culture organisationnelle et la performance des employés de l'établissement de santé "Institut national de formation semi-médicale". Cette étude a été lancée à partir de la question principale suivante: Quel est le lien entre la culture organisationnelle et la performance au travail dans l'établissement de santé

L'étude comportait une hypothèse principale: il existe une corrélation entre la culture organisationnelle et le fonctionnement de l'institution de santé.

Cette hypothèse a été divisée en deux sous-hypothèses:

- Première hypothèse: il existe un lien entre l'engagement organisationnel et le fonctionnement de l'établissement de santé

Deuxième hypothèse: il existe une relation entre le système d'incitation et le fonctionnement de l'établissement de santé

Dans cette étude, nous avons utilisé l'approche descriptive et les outils d'observation et de questionnaire pour collecter des données. Le questionnaire a été distribué à tous les membres de l'échantillon, il a été récupéré et, après examen, il a été exclu car les conditions d'identification n'étaient pas remplies, de sorte que le nombre de questionnaires à l'étude correspond à un pourcentage de la population d'origine.

L'étude a montré qu'il existait un lien entre la culture organisationnelle (engagement organisationnel, système d'incitation) et la performance au travail dans l'établissement de santé.