



جمهورية

وزارة التعليم

جامعة

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

عنوان البحث

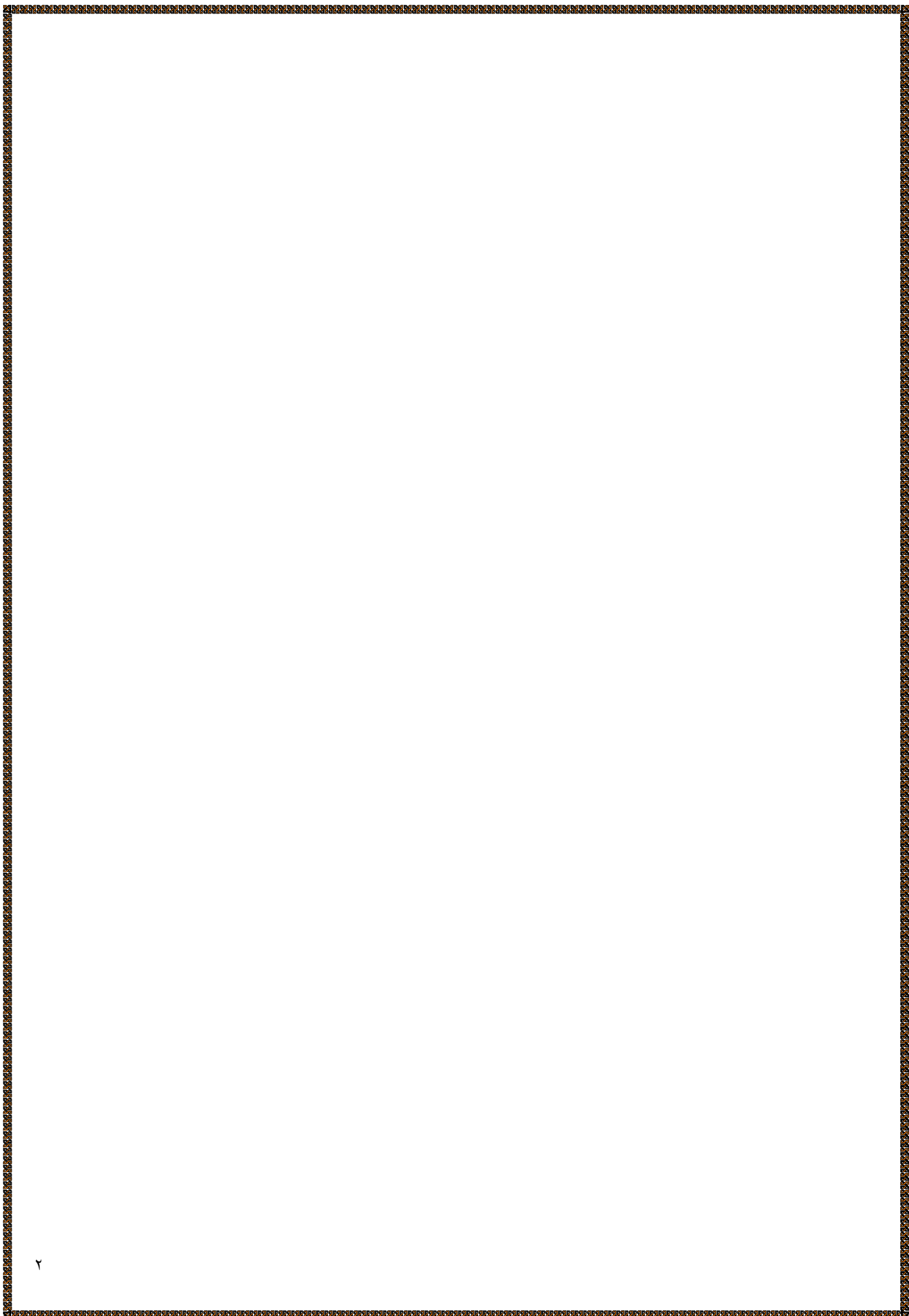
أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
(دراسة حالة مستشفى الصدر التعليمي في ميسان)

أعداد الطالب

سيف علي عبود

بإشراف الأستاذ

احمد عباس حسين



المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير الثقافة التنظيمية على اداء العاملين في المنظمات ومن اجل اثبات فرضيات دراسية تم تصميم استبانة وتوزيعها على الافراد العاملين في مستشفى الصدر التعليمي في ميسان وتم توزيع استبانة بعدد (٣١) نسخة على العاملين وان اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الاستبانة.

اهم التوصيات

التأكيد على اهمية الثقافة التنظيمية القيادية في المؤسسات الصحية لما لها من تأثير بالغ في تعزيز الالتزام التنظيمي وعدم التركيز على مهارة من دون اخرى بل استخدام جميع المهارات القيادية في جميع المستويات الادارية وتكثيف عقد المؤتمرات والندوات حول موضوع الثقافة التنظيمية والتأكيد على فرق العمل من اجل تبادل الخبرات والمهارات.

ABSTRACT

This research aims to demonstrate the impact of organizational culture on the performance of employees in organizations, and in order to prove study hypotheses, (٣١) questionnaire was designed and distributed to individuals working in Al-Sadr Teaching Hospital in Misan.

Recommendations

Emphasizing the importance of leadership organizational culture in health institutions because of its great impact in enhancing organizational commitment and not focusing on one skill over another, but rather using all leadership skills at all administrative levels, intensifying holding conferences and seminars on the subject of organizational culture and emphasizing work teams in order to exchange experiences and skills.

لقد كانت المنظمات تعمل في محيط خال من المنافسة، ومع التطور وتزايد المنظمات اشتدت المنافسة بينهم، مما جعل كل منظمة تسعى للاستمرار والبقاء، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بنجاح كافة أنشطة المنظمة وتطوير العمل الإداري، ولكي تبقى المنظمات عاملة بكفاءة وحقق أهدافها وجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي في المنظمة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن الركائز التي ساعدت على استمرار المنظمات هو الثقافة التنظيمية، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والمشاركة والتعاون في تأدية المهام، كما أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال على أداء المواد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلاهم.

الفصل الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول/ منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع دفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وعليه يمكن ايجاز مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات؟

التساؤل السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مدى تأثير القيم التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مكان عمل ما؟

ب - ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مكان عمل ما؟

ج- ما مدى تأثير الأعراف التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مكان عمل ما؟

د- ما مدى تأثير التوقعات التنظيمية على مستوى أداء العاملين في مكان عمل ما؟

ثانيا- أهمية البحث:

- بيان تأثير الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي والمستقبلي ومساهمة في نجاح المنظمات.

- بيان تحسين أداء العاملين عن طريق الثقافة التنظيمية.

- التعرف على الإطار النظري لمتغيرات البحث.

ثالثا- أهداف البحث:

- بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

-توضيح أهمية الثقافة التنظيمية.

- التحقق من صحة الفرضيات من أجل الخروج بنتائج.

- بيان أهمية الأداء الجيد للعاملين في المنظمات.

رابعاً- فرضيات البحث:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) واداء العاملين.

ب- الفرضية الثانية:

توجد تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) واداء العاملين.

خامساً- نموذج البحث:

في ضوء فرضيات البحث يمكن تحديد نموذج فرضيتي للبحث وكما يلي:

متغيرات البحث

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

-القيم التنظيمية

-المعتقدات التنظيمية

- الأعراف التنظيمية

- التوقعات التنظيمية

المتغير التابع: أداء العاملين

- معرفة الأداء

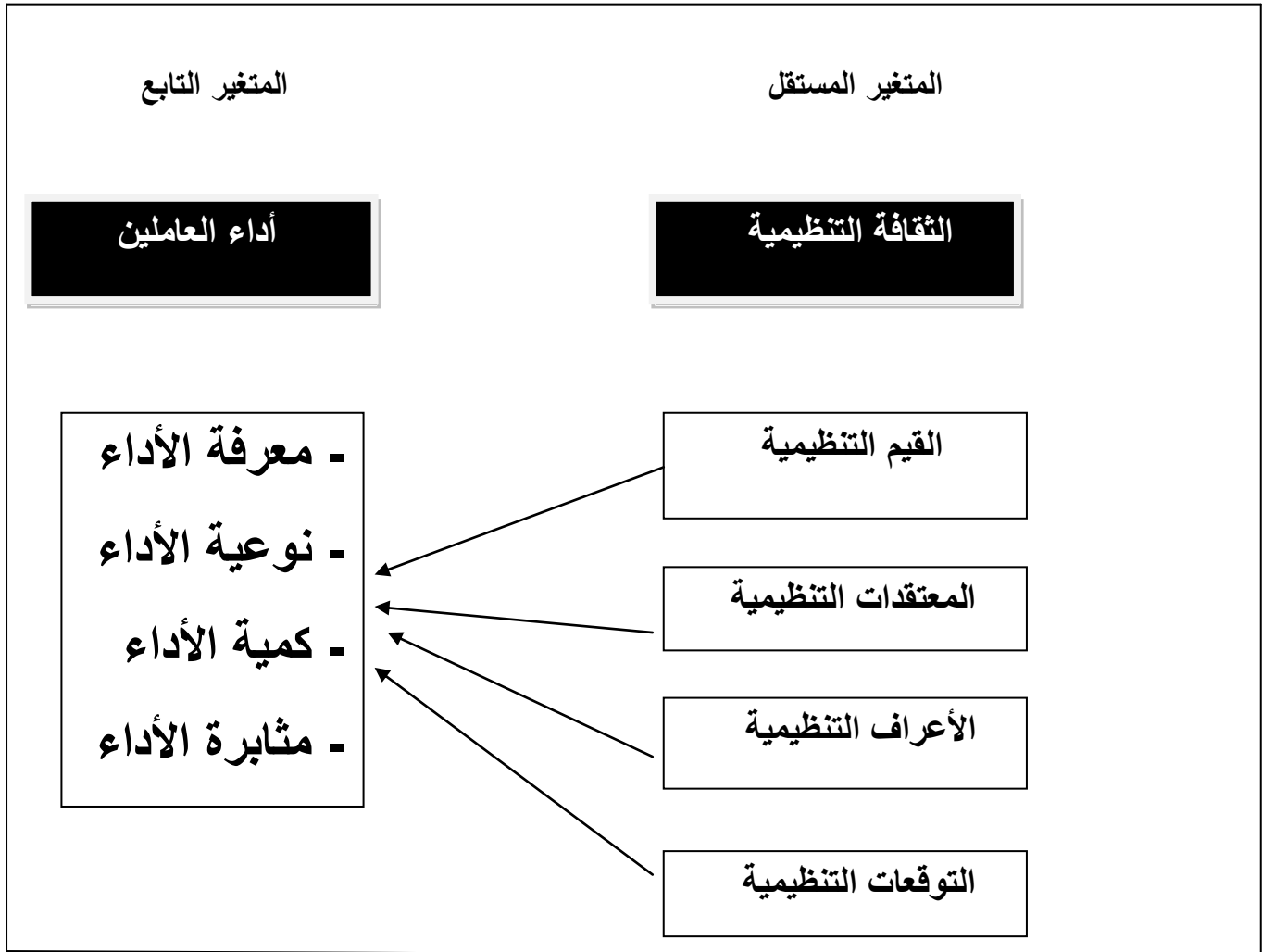
- نوعية الأداء

- كمية الأداء

- مثابرة الأداء

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (٠١) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

سادسا - حدود البحث:

تشمل حدود هذه البحث كما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) على الأداء العاملين (كمتغير تابع).

ب - الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث كمنظمات القطاع الصحي والمتمثلة بمستشفى الصدر التعليمي.

ج-الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

سابعاً - منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .
نجاه قريشى، سبتمبر ٢٠١٧، (الجزائر)

ثامنا - التعاريف الإجرائية:

أ- **الثقافة التنظيمية:** هي أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي لمكان العمل فهي تعبر عن المبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتتفرد من خلالها والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات.

ب - **القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. عيساوي، وهيبة، ٢٠١٢/٢٠١١

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

د- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة.

هـ - **التوقعات التنظيمية:** وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

و- **أداء العاملين:** هو درجة تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بما.

تاسعا - مصادر المعلومات:

أ -المصادر الأولية: تمثلت المصادر الاولية بالاعتماد على استبانة وزعت على عدد الافراد العاملين.

- ب المصادر الثانوية: تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على ما يلي:
- العديد من الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
 - عدد قليل من الرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
 - عدد من البحوث العلمية العربية والأجنبية المقدمة في ملتقيات ومؤتمرات علمية عربية ودولية.
 - عدد من المقالات العلمية العربية والأجنبية المقدمة في مجلات علمية محكمة. سمير يوسف محمد عبد الإله، ٢٠٠٦

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الفريخ، علي حبيب (٢٠١٤)

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى	هدف الدراسة
التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة هدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات	أداة وعينة الدراسة
الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار	أهم الاستنتاجات
أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة والتطوير التنظيمي	أهم التوصيات

(٢٠١٦) AGBE WORDE, LINDA SENA

<p>هدف هذه الدراسة هو تحديد تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموظفين وتحليل العلاقة بينهما. يتم التركيز على دراسة كيفية مساعدة ثقافة المؤسسة في تعزيز أداء المؤسسة والموظفين. يتم استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبيان، وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة. وتم توزيع هذا الاستبيان على ٨٥ موظفًا في المؤسسة المدروسة.</p>	<p>أداة وعينة الدراسة</p>
<p>تركز الفصول الأخيرة من هذه الدراسة على تحليل وتفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات. ومن بين أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي أن ثقافة المؤسسة لها تأثير كبير على أداء الموظفين، حيث يمكن لثقافة المؤسسة المشجعة والداعمة للابتكار والإبداع أن تحسّن من أداء الموظفين. كما تشير الدراسة إلى أن هذه العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموظفين قابلة للتحسّن من خلال اتخاذ إجراءات محددة، مثل تطوير برامج التدريب والتطوير، وإشراك الموظفين في صنع القرارات، وغيرها.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>تركز الفصل الخامس من هذه الدراسة على تقديم التوصيات. ومن بين أهم التوصيات التي تم تقديمها في هذه الدراسة هي ضرورة تحسين ثقافة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين، وتطوير برامج التدريب والتطوير للموظفين، وإشراك الموظفين في صنع القرارات، وتعزيز روح الابتكار والإبداع في المؤسسة. كما يُوصى بضرورة إجراء دراسات أخرى لفهم علاقة ثقافة المؤسسة بأداء الموظفين بشكل أفضل.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

-العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة

من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة هي:

استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.

الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم .

مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف .

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. جمال الدين مرسى، مصر، ٢٠٠٢

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 المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

أهداف أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

- ١ - وصف وتحليل نظام أداء العاملين المطبق حالياً في المصارف بغرض تحديد مدى فعاليته في تحقيقه لأهدافه ، وذلك في ضوء الأسس والمبادئ العلمية ونظم تقييم أداء العاملين .
- ٢ - تحديد وقياس اتجاهات الإدارة والعاملين بقطاع الدراسة نحو نظام تقييم الأداء الحالي .
- ٣ - تحديد وقياس تأثير بعض القيم والمعتقدات الشخصية (سلبية / ايجابية) في الاتجاهات نحو النظام تقييم الأداء الحالي .
- ٤ - تحديد وقياس بعض المتغيرات التنظيمية (الروتين والبيروقراطية / سوء توزيع العاملين) في الاتجاهات نحو نظام تقييم الأداء الحالي .
- ٥ - تحديد وقياس العوامل المحددة لفعالية تقييم أداء العاملين ، واقتراح بعض التوصيات التي قد تؤدي إلى تحسين فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
دلروم سوسن ، ٢٠١٧/٢٠١٦

منهجية اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتولي منظمات الأعمال المعاصرة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها في هامة تكوين منظمات الأعمال. وتعتبر الثقافة التنظيمية عن روح التنظيم بما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها الرؤساء أو المرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، بحيث يمكن القول أن ثقافة المنظمة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المنظمة تؤثر على أدائهم من خلال بناءها قواعد تطبيق العمل في التنظيم ومن ثم توضح وتقوي المبادئ التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم وتمزج بين الماضي والحاضر والمستقبل. وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي. وحتى يتسنى للمنظمة فهم دوافع الأفراد والوصول إلى أفضل الطرق لتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم ورفع إنتاجيتهم، لا بد لها من التركيز على ثقافة تنظيمية ايجابية حيث تمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً ايجابياً مساعداً ودافعاً إلى الانجاز وتجويد الأداء وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المتميز. وإسنادها إلى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة. وقد تكون عاملاً سلبياً معيقاً للأداء ومصدراً للإحباط والرغبة في ترك المنظمة.

محمد شاطري، ٢٠١٦/٢٠١٥

كما تعتبر المنهجية التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، وبناءاً على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة، ولهذا سنتطرق للثقافة التنظيمية من خلال التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها ومصادرها وخصائصها ويلي ذلك أبعادها ومستوياتها والعوامل المؤثرة عليها.

والمنهجية التنظيمية هي إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد ظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم، مثل: الأخلاقيات، و المبادئ، و الاتجاهات، وغيرها، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في خلق مناخ مناسب يعمل على تحسين وتطوير الأداء، كما تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، حيث يعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات الحيوية، وأن تطور أداء العاملين بالكلية يسهل في تطوير مستوى الأداء، وهذا ينعكس على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع. وتشير الثقافة بشكل عام إلى ذلك الجزء من الموجودات الذي قام الإنسان بنفسه على صنعه

، متمثلاً في الأفكار ، والمثل والمعارف ، والمعتقدات ، والمهارات، وطرق التفكير ، والعادات ، وطرق معيشة الأفراد ، وقصصهم وألعابهم "؛ ولكن عندما نربط بين الثقافة والمنظمة (التنظيم) ، فإننا نقصد الثقافة التنظيمية ، وهي تختلف عن المفهوم العام للثقافة في أنها ذات علاقة بالمنظمة ، وما يلوذ بها من تعامل مع العاملين ، والملاك ، والزبائن، وغيرهم من أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة ويتطلب العمل علي تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات ومقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد علي تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن من أداء العاملين ، فثقافة المنظمة هي الرابط المتين الذي يشد تماسك العاملين بعضهم ببعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث ك ل ما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلاً على قوة ثقافة المنظمة .

الأهمية

- هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء وأهميتها يمكن أن نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف " راندل " (RANDELL) بأنه " هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل " .

التعريف الثاني: كما عرّفه " زهير ثابت " بأنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقّي وزيادة الأجر " .

التعريف الثالث: كما يمكن تعريفه على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به " .

التعريف الرابع: عرّفه " عمر وصفي عقيلي " بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة. يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوّة والضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً ويمكنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة " .

أهداف تقييم الأداء

- هذه خطوة أولى أساسية نحو ترقية الموظف ، بناءً على العوامل الذاتية والموضوعية – الأداء والكفاءة.
- لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف.
- لتقديم تأكيد للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين هم في فترة الاختبار الخاصة بهم.
- لاتخاذ قرار ملموس ما ينبغي أن تكون نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على العمل الذي قام به.
- لتشجيع نظام التغذية الراجعة المناسب بين المدير والموظفين.
- لمساعدة الموظفين على فهم موقفهم في العام الحالي وما هو نطاق التحسين.

الإبعاد والنجاح

- ١/ وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- ٢/ تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- ٣/ قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.
- ٤/ تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- ٥/ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- ٦/ تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- ٧/ جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- ٨/ التشجيع على التطوير الذاتي.

وصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف بالاموضوعية وذلك من طرف الرئيس المباشر. يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسات على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدم تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء وممكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة نظام الأربعة أو على مستوى كل مركز منفعة، ولكن ومن خلال دراستنا الميدانية فإن أسباب الضعف والقصورى الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر مهلكة تماما.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في مكان عمل ما.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، والجانبي السلوكي والجانب المادي.

ب - الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- التعرف على كثير من المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق لبناء الإطار النظري وضبط الإطار التطبيقي.
- التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات وبالتالي سهلت بناء منهجية دراسته.

ج- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

- الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).
- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة بإسقاط الجانب النظري على الميدان في المؤسسة محل الدراسة.

د- التميز في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة :

هذه الدراسة تتناول موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على أداء العاملين وإسقاط الجانب النظري في الدراسة الميدانية في مكان عمل ما والذي يميزها على الأبحاث الأكاديمية البحتة.
محمد قاسم القريوتي- الأردن، ٢٠٠٩

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الاول / الثقافة التنظيمية

تمهيد :

اكتسبت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل إدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة العمل داخل المنظمة ولكي تبرز المنظمة نجاحها وجب وجود توافق بين ثقافة الموارد البشري من قيم ومعتقدات وأعراف وثقافة المنظمة، وكلما كانت الثقافة تكيفيه تمكن الأفراد العاملين بالانسجام والتعاون مما يحقق نجاح المنظمة واستمرارها؛ سنحاول في هذا المبحث دراسة التأثير النظري للثقافة النظمية :

عمر، الطاهر المنير (٢٠٠٨)

مفهوم الثقافة النظمية

١-١ : مفهوم الثقافة

عرفت الثقافة من قبل المنظمة العربية للتربية والثقافة

١-٢ مفهوم التنظيم

١-٣ مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية

اولا: مفهوم الثقافة النظمية

الثقافة

تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ALECSO: "بمجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من

المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة

العجمي، (٢٠١٧)

فيها متأثرة بها، معينة عليها.

"جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد، والمعتقدات، والتي تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها تجعل منها كائنات نهدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها .
كتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب (٢٠٠٥)

كما عرفها الثبتي: "الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وغيرهم من المجتمعات.

و عرف سبلطنية: "الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة . سبلطنية، بقاسم؛ ، حسان(٢٠٠٥)

ثانياً: التنظيم

يعرف تالكوت بارسوتز "التنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة.

يعرف أميتاي أنزيوني "التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق الهدف المطلوب .

أنزيوني، (٢٠١٣)

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

توجد عدة تعريفات للثقافة التنظيمية هي متقاربة في مدلولها وكل مفكر يقدم لها إضافة من وجهة نظره ونذكر منها :
التعريف الأول: يعرف شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها بمجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.
Schein، (٢٠١٠)

التعريف الثاني: كما يرى هندي شارلز بأنها: Handy Charles: "بمجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم؟ من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار.

(٢٠٠٥- Handy Charles)

التعريف الثالث: ويرى Miner: "أن ثقافة المنظمة هي ما يشارك به الأفراد المنظمة. بل "أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة.

التعريف الرابع: ويعتقد: ديل. وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنسان للمنظمة وعبر حدودها.

التعريف الخامس: عرفها الكاتب "Gibson وآخريين" تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافترضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة ... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها ... وتحدد السلوك والروابط المناسبة.

التعريف السادس: وعرفها "محمد القريوي": بأنها تشير إلى منظومة المعان والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم حيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه.

التعريف السابع: كما يعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.

التعريف الثامن: ويمكن أن تعرف على أنها "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، وللأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال والسلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.

التعريف التاسع: وعرفها هارسون بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين بالمنظمة.

أن الثقافة التنظيمية هي " جميع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات من التعاريف السابقة والسلوكيات المتعارف عليها بين الأفراد والمنظمة من أجل الاستمرار وتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين هذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة وتتمثل هذه العناصر أو المكونات من:

١- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

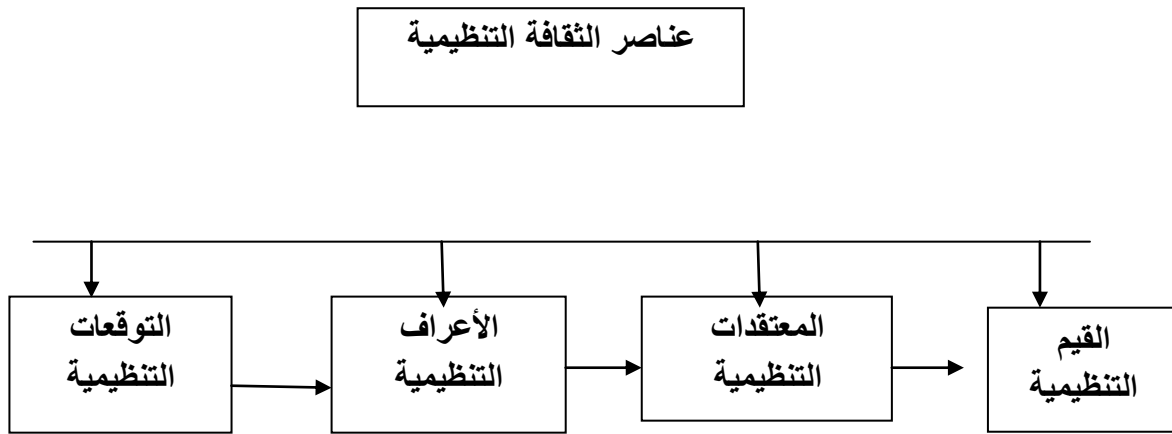
والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، بالأداء واحترام الآخرين.

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

٣- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

٤- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني بمجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

شكل رقم (٠٢) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:



المصدر: شعيب الدين، (٢٠١٥-٢٠١٤) ص ٢٩

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها.

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية "ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة للعديد من القوى المتداخلة في حالة كون هذه القوى موازية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة سيتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم باتجاه تحقيق الخطط وأهداف المنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة عكس ذلك فإن ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة وسوف نتطرق لعرضها والمتمثلة فيما يلي:

١-٣: أنواع الثقافة التنظيمية.

١- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وحظي بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية المنظمة، عندما تنجح فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة واستجابة سريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها. (الرواس، محمد رامس. ٢٠٠١)

٢- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. أسعد أحمد محمد عكاشة ، ٢٠٠٨

٢-٣: طرق تقوية الثقافة التنظيمية.

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث .

العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، وكى لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك وكى لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق:

١- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

٢- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.

ضنبري بحية، ٢٠١٣ ، ص ٢٧.

٣- تقدم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

٤- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها، فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها، هي أمثلة لما يتم التدري عليه.

٥- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

٦- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة.

٧- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.

٨- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.
عبد الستار مر كمال، ٢٠١٣/٢٠١٤

رابعاً: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات عملياتها، وندوره ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة في فاعلية المنظمة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

١-٤: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات، حيث تعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية بشكل حقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.

محمد قاسم القريوتي - الأردن، ٢٠٠٩

نذكر أهمها:

- ١- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- ٢- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- ٣- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ٤- حديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- ٦- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم؛ فعندما يواجه الفرد موقفاً معيناً أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته التنظيمية.

محمد قاسم القريوتي - الأردن، ٢٠٠٩

٢-٤: خصائص الثقافة التنظيمية.

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر لأهمها:

- ١- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
 - ٢- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
 - ٣- نظما المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
 - ٤- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
 - ٥- الهوية: درجة تعريف العمال لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل.
 - ٦- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر عل تصرفات وسلوكيات العاملين.
 - ٧- التكامل: مدى التشجيع التعاون والتنسيق.
- ككتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب. (٢٠٠٠)

المبحث الثاني

أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين

من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

كتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب (٢٠٠٤)

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

جمال الدين مرسى، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة ١/٣٦).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

١ محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

٢ تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

ثانياً: طرق تقييم الاداء

عميان، ربحي مصطفى (٢٠١٥) إدارة التغيير

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

١ - طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية

للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

٢ - طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

الطويل، ليلي (٢٠١١)

٣ - طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم . العواودة، (٢٠١٢)

٤ - طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠% في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

١ - طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم

القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

٢ - طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل .

٣ - طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقويم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقويم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقويم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقويم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

٤ - طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقويم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين

كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم .

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقويم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كميّار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتماز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء ٣٦٠):

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب والجانب الأكثر تحدياً للتقييم ٣٦٠ درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج .

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين :

حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في: (redman & Wilkinson , ٢٠٠٨ : ٢٢٣)

١. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

٢. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية ، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

٣. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و أن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

٤. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

٥. تشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير من ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم . ويؤكد (Torrington, et..al, ٢٠٠٨) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

أهداف تقييم الأداء:

- ١ رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ٢ رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- ٣ معرفة معوقات العمل.
- ٤ تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء.
- ٥ الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: ملحق البحث

ملحق رقم (١) الاستبانة

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

استبانة البحث

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة البكالوريوس في تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة حالة مستشفى الصدر العام في ميسان"، ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

واحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب

سيف علي عبود

الأستاذ المشرف

م. احمد عباس

السنة الجامعية: ٢٠٢٢—٢٠٢٣

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية

١ - الجنس:

أنثى

ذكر

٢ - العمر:

من ٣٠ إلى ٣٩ سنة

أقل من ٣٠ سنة

من ٥٠ سنة فأكثر

من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

٣ - المؤهل العلمي:

تكوين مهني

ثانوي فأقل

دراسات عليا

جامعي

٤ - مدة العمل في المؤسسة:

من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات

أقل من ٢ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات

٥ - الوظيفة:

مسؤول وحدة

موظف

مسؤول قسم

مسؤول شعبة

ثانيا: الاسئلة النظرية

الرجاء وضع العلامة ✓ امام الاجابة المناسبة حسب رأيك

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول ١ عينة ملحق البحث

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا
أ - القيم التنظيمية						
١	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها					
٢	نرى إن نظام الترقية في المؤسسة عادل في تطبيقه					
٣	هناك جو في التعامل أداء المهام بين زملاء العمل					
٤	هناك جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل					
٥	هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة					
ب - المعتقدات التنظيمية						
٦	هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة					
٧	هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل					
٨	تقد إن الحوافز المادية والعقوبات تطبق على الجميع					
٩	اعتقد هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين					
١٠	هناك اهتمام من المسؤول بالحالة الاجتماعية للموظف					

المحور الثاني: الاداء الوظيفي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء					
٢	انا راضٍ عن تقييم أدائك من طرف رئيسك					
٣	أنت راضٍ عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة					
٤	هناك عملية تقييم الأداء للموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة					
٥	حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في رفع الأداء					
٦	تسعى المؤسسة دوماً لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الأداء					
٧	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للأداء الذي تقوم به في المؤسسة					
٨	مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد دوماً في الأداء					
٩	العمل بروح الفريق في المؤسسة هو سر الأداء العالي في المؤسسة					
١٠	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين الأداء					

لا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	ت
----	------------	-------	------	---------------	---------	---

أ - الأعراف التنظيمية					
				١	توظيف لأبناء الموظفين في المؤسسات بعد التقاعد
				٢	هنالك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص
				٣	هنالك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المؤسسة
				٤	هنالك تمييز في تعامل الموظفين حسب المدينة التي يقيمون فيها
				٥	يحدث ان يكون هناك تأخير او غياب جماعي في اليوم
ب - التوقعات التنظيمية					
				٦	تتوقع ان الجميع يحصلون على العقوبة اذا ارتكبوا نفس الخطأ
				٧	تتوقع ان الجميع يحصلون على مكافأة اذا كانوا يستحقونها
				٨	يتوقع المدير في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل
				٩	يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل مع الرؤساء مهما تغيروا
				١٠	تتوقع ان الموظف الجيد يتلقى الاحترام من الجميع

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اولاً: مجتمع البحث وعينة البحث:

تم اختيار قسم الموارد البشرية في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان كمجتمع للبحث اما عينة الدراسة شملت (الموظفين العاملين في المستشفى ...) ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (٣١) استمارة استبيان على موظفي الموارد البشرية في المستشفى في مواقع عملهم وتم استرجاعها جميعها.

ويهدف وصف عينة الدراسة اقترح الباحث تفصيلها بالجدول التالي حيث يتضح من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الأشخاص الأكثر دراية بمتغيري الدراسة.

جدول ٢ وصف عينة الدراسة في المستشفى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٢٢	٧١
	انثى	٩	٢٩
	المجموع	٣١	١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٤	٤٥,٢
	من ٣٠ الى ٣٩ سنة	١٠	٣٢,٣
	من ٤٠ الى ٤٩	٦	١٩,٤
	من ٥٠ سنة فأكثر	١	٣,٢
	المجموع	٣١	١٠٠
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	٤	١٢,٩
	تكوين مهني	٣	٩,٧
	جامعي	١٧	٥٤,٨
	دراسات عليا	٧	٢٢,٦
	المجموع	٣١	١٠٠
مدة العمل في المؤسسة	أقل من ٢ سنوات	١٢	٣٨,٧
	من ٣ الى أقل من ٥ سنوات	٧	٢٢,٦

١٢,٩	٤	من ٦ الى اقل من ٩ سنوات	الوظيفة
٢٥,٨	٨	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠	٣١	المجموع	
٧٤,٢	٢٣	موظف	
٩,٧	٣	مسؤول وحدة	
٣,٢	١	مسؤول شعبية	
١٢,٩	٤	مسؤول قسم	
١٠٠	٣١	المجموع	

كما يوضح الجدول (٢) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور اذا بلغت نسبتهم (٧١%) . وبلغت متوسط نسبة الاعمار في القسم المبحوث في المستشفى (أقل من ٣٠ سنة) بلغت نسبتهم (٤٥,٢%). كما شكلت نسبة (٥٤,٨%) من حملة الشهادة الجامعية وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى، وكما ويوضح الجدول (٢) عدد سنوات الخدمة، إذ حصلت الفئة (أقل من ٢ سنوات) على أعلى نسبة (٣٨,٧%) وهذا مؤشر غير جيد باعتبارهم إن اغلبهم أصحاب خبرة قليلة، ومن المعلومات سابقة الذكر يتضح أن هذه العينة قد تكون هي العينة المناسبة للإجابة على تساؤلات المقياس المعد لهذه الدراسة.

ثانياً: الوصف الإحصائي للاستجابات

لقد اعتمد الباحث لغرض تحليل البيانات على برنامج SPSS ولقد استخدم في استخراج النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة من اجل إعطاء وصف شامل لدرجة عينة البحث، وكما موضح بالجدول ادناه:

جدول ٣ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أ - القيم التنظيمية				
١	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	١,١١٧٧٩	١,٨٧١٠	مرتفعة
٢	نرى إن نظام الترقية في المؤسسة عادل في تطبيقه	١,٣٥٥٢٠	٢,٣٥٤٨	مرتفعة
٣	هناك جو في تعامل أداء المهام بين زملاء العمل	١,٧٨٢٨٨	١,٧٠٩٧	مرتفعة
٤	هناك جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل	١,٩٣٧٨٥	١,٧٠٩٧	مرتفعة
٥	هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة	١,٤١٨٧٧	٢,٢٩٠٣	مرتفعة
ب - المعتقدات التنظيمية				
٦	هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	١,١٧٥٩٢	٢,١٢٩٠	مرتفعة
٧	هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل	١,٤٧٥٩٧	٢,٣٨٧١	مرتفعة
٨	اعتقد إن الحوافز المادية والعقوبات تطبق على الجميع	١,٦٤٤١٥	٢,٦٤٥٢	مرتفعة
٩	اعتقد هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين	١,٥٦٣٧٠	٢,٦١٢٩	مرتفعة
١٠	هناك اهتمام من المسؤول بالحالة الاجتماعية للموظف	١,٣٠٠٩٥	٢,٣٢٢٦	مرتفعة
الأداء الوظيفي				
١١	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء	١,١١٨٧٦	٢,٥٨٠٦	مرتفعة
١٢	انا راضٍ عن تقييم أدائك من طرف رئيسك	٠,٨٣٦٠٢	٢,٠٣٢٣	مرتفعة
١٣	أنت راضٍ عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	١,٢٠٤٨٣	٢,٤١٩٤	مرتفعة
١٤	هناك عملية تقييم الأداء للموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة	١,٢٠٣٠٤	٢,٢٢٥٨	مرتفعة
١٥	حرص المسؤول على الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في رفع الأداء	١,٢٩٥٩٨	٢,٢٩٠٣	مرتفعة
١٦	تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الأداء	١,٤٠٨٨٨	٢,٤١٩٤	مرتفعة
١٧	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للأداء الذي تقوم به في المؤسسة	١,٤١١١٧	٢,٤٨٣٩	مرتفعة

مرتفعة	٢,٠٠٠٠	١,٠٣٢٨٠	مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد دوما في الأداء	١٨
مرتفعة	١,٦٧٧٤	١,٧٩١٠٨	العمل بروح الفريق في المؤسسة هو سر الأداء العالي في المؤسسة	١٩
مرتفعة	١,٥١٦١	١,٦٧٦٨٠	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين الأداء	٢٠
ج- الأعراف التنظيمية				
مرتفعة	٢,٨٧١٠	١,٤٠٨١٢	توظيف لأبناء الموظفين في المؤسسات بعد التقاعد	٢١
مرتفعة	٢,٣٨٧١	١,٢٥٦٣٨	هنالك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص	٢٢
مرتفعة	٢,١٢٩٠	١,٠٢٤٤٣	هنالك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المؤسسة	٢٣
مرتفعة	٢,٠٦٤٥	١,١٥٢٨٤	هنالك تمييز في تعامل الموظفين حسب المدينة التي يقيمون فيها	٢٤
مرتفعة	٢,١٢٩٠	١,١٧٥٩٢	يحدث ان يكون هناك تأخير او غياب جماعي في اليوم	٢٥
د- التوقعات التنظيمية				
مرتفعة	٢,٣٢٢٦	١,٤٤٦٥٤	تتوقع ان الجميع يحصلون على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ	٢٦
مرتفعة	٢,٤٨٣٩	١,٤٨٠٣٤	تتوقع ان الجميع يحصلون على مكافأة إذا كانوا يستحقونها	٢٧
مرتفعة	٢,٢٥٨١	١,٢٦٤٠٦	يتوقع المدير في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل	٢٨
مرتفعة	٢,٣٢٢٦	١,٣٠٠٩٥	يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل مع الرؤساء مهما تغيروا	٢٩
مرتفعة	١,٧٤١٩	١,١٢٤٥١	تتوقع ان الموظف الجيد يتلقى الاحترام من الجميع	٣٠

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الوظيفة، مدة العمل، الدراسة، وفقرات الاسئلة) على أداء العاملين بمستشفى الصدر التعليمي محل الدراسة.
٢. أثبتت نتائج الدراسة أن إدارة المستشفى لديها الرغبة في التجديد وتطوير وتحسين الوضع الراهن وخاصة الآن في ظل الظروف الراهنة والصعبة التي تمر بها البلاد.
٣. إن الواعز الديني لدى العاملين بالمستشفى له دور كبير في مدى التزامهم بالعمل.
٤. إدارة المستشفى لم تقوم بالحصول على الامدادات الطبية اللازمة والعاجلة من الأدوية والمستلزمات الصحية بشكل مستمر.
٥. تبين أن العاملين يشعرون بعدم الرضاء عن العمل مما سيؤدي إلى دوران العمل.
٦. أثبتت نتائج الدراسة وجود ثقة متبادلة بين الزملاء فيما يقدمونه من خدمات للمرضى.
٧. المستشفى به عدة مرافق خدمية كمواقف جيدة للسيارات لكن تحتاج لمزيد من الاهتمام والمتابعة من قبل إدارة المستشفى.

التوصيات

١. على إدارة المستشفى ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشجع وتدعم الابتكار.
٢. على إدارة المستشفى توفير بيئة العمل الآمنة والمناسبة للعاملين كي تضمن استمرارهم وولائهم للمستشفى.

٣. ضرورة توفير وتحديث للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى لعدم مواكبتها للعصر وعدم ثقة المرضى فيها وأنها لا تلبى كل احتياجاتهم.
٤. الكوادر الطبية بالمستشفى تحتاج إلى عديد البرامج للتطوير عن طريق المشاركة في المؤتمرات وورش العمل بالداخل والخارج.
٥. ضرورة تطبيق القوانين والانظمة واللوائح وتفعيلها على المقصرين بأعمالهم رغم الظروف الأمنية الصعبة التي يمر بها المستشفى بصفة خاصة والبلاد بصفة عامة.
٦. على إدارة المستشفى أن تقوم بالضغط على وزارة الصحة للحصول على الإمدادات الطبية اللازمة من الأدوية بشكل مستمر في ضل الظروف الامنية الراهنة.
٧. أوصي الطلاب والباحثين بزيادة التوسع في هذا البحث لتزيد الاستفادة منه.
٨. أوصي عمال المؤسسات الصحية بزيادة الاهتمام ببعدي الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).
٩. أوصي بجعل برامج تدريبية تبين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصحية.
١٠. لابد من مراعاة كافة الأفراد لتحقيق المنظمة أهدافها وترفع أدائها.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

- ١- حسين حرم، " إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
- ٢- محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة الأردن، ٢٠٠٩. -٣- جمال الدين مرسى التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
- ٤- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٠.

ب المجالات

- ٥- أ . نحاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، سبتمبر ٢٠١٧، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).

ج- المذكرات:

رسائل ماجستير

- ٦- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، ٢٠١١/٢٠١٢. ٦
- ٧- سمير يوسف محمد عد الإله واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، ٢٠٠٦.

- ٨- شعيب الدين بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات .
- ٩- عبد الستار مر كمال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة " الأطفال المعوقين بصريا " بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة زيان عاشور الجلفة، ٢٠١٣/٢٠١٤.
- ١٠- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " PalTel " في فلسطين رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، ٢٠٠٨.
- ١١- يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- ٢٠١٤/٢٠١٥.
- ١٢- غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.
- ١٣- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ٢٠٠٦.
- ١٤- عبد الله حمد محمد الجاساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠/٢٠١١.

١٥ دلروم سوسن، تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
قالمة، مذكرة ماستر، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥
قالمة، ٢٠١٦/٢٠١٧.

١٦- عمران أحمد وهزشي مدان الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة،
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية،
جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٢٠١٧/٢٠١٨.

١٨- مداحي أمال ومردود ،حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة
لولاية البويرة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو
الحاج البويرة، ٢٠١٤/٢٠١٥.

١٩- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة من
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٣/٢٠١٤. ٦

٢٠- فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية دكتور صالح زردان عين البيضاء، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة
العربي بن مهدي أم البواقي، ٢٠١٥/٢٠١٦.

٢١- محمد شاطري دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٥/٢٠١٦.