وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' :ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
الدكتور هوام علي – مرسط– تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:
- باشا نهال
- سيوان رحمة

إشراف الأستاذ(ة):
- بوعفان..أمينة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
عز الدين منصر	أستاذ محاضر –أ–	رئيســـــــــا
أمينة بوعفان	أستاذ محاضر –ب–	مشرفـــا ومقررا
محمد براي	أستاذ محاضر –أ–	عضوا ممتحنـــا

السنة الجامعية 2024 / 2025



شكر وعرفان

الحمد لله ابتداء والحمد لله انتهاء

والصلاة والسلام على خير البرية نبينا مُحَمَّد وعلى اله وصحبه وسلم

أما بعد:

«وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب » هود - الآية 85-

الحمد لله أن وفقنا إلى إعداد هذه الرسالة وأعاننا على إتمامها ...

نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشيخ العربي التبسي ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة بوعفان أمينة

على كل خطوة تخطتها معنا لما قدّمته من توجيه سديد، وصبر كبير، وملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في إنجاح هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

بقبول مناقشة هذه المذكرة.



إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

<<يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات>>

سورة المجادلة 11

الحمد الله و الصلاة والسلام على خير خلق الله رسولنا وحبيبنا مُحَمَّد ولقوله الكريم

«العلم نور و الجهل ظلام »

بفضل الله تعالى و إتمام نعمه عليّ أبدأ إهدائي بقوله تعالى

«وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا » سورة الإسراء 23

أما بعد،

إلى رمز الحنان وبسمة الحياة وإلى من تملكين جنة تحت قدميك يا زادي كلما ذاقت دروبي،

إلى أمي التي ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلاوات والدعاء لأصل لهذا المستوى ،

راجية من الله أن يمدها بطول العمر والشفاء

إلى أبي يا من علمتني معنى الإصرار و النجاح و أرشدتني

حين تاهت الخطى إلى طريق الفلاح مصدر ثقتي أقدم لك أول نجاحاتي.

إلى أخي سندي و مُسْنِدِي

إلى أخواتي رفيقات دربي صديقات أيامي شكرا لوجودكم الجميل في حياتي.

إلى صديقتي ورفيقة الأيام إلى من جمعنا الله بمجهود واحد

باشا نهال راجية من الله أن يوفقها وينير دربها.

إلى كل صديقاتي وزملاء الدفعة علم اجتماع تنظيم و العمل 2025،

إلى من ساندني بالفعل والقول قريبا أو بعيدا في هذا العمل المتواضع .

و إن آخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

رحمة



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا الطريق ميسراً،

لكنني تمكنت من إتمامها، فالحمد لله الذي سهل البدايات وبلغنا النهايات.

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً، التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح،

ثم إلى كل من ساعدني في إتمام مسيرتي الجامعية، إلى من منحوني الحياة والأمل،

ومن علموني كيف أرتقي في سلم الحياة بحكمة وصبر؛ برا وإحسانا ووفاء

لمن دعموني بلا حدود وأعطوني بلا مقابل. إلى من علموني أن الحياة كفاح،

وسلاحها العلم والمعرفة، اللذان كانا سندي وقوتي،

والدي العزيز ووالدتي العزيزة.

إلى من منحني الله نعمة وجودهم في حياتي،

إلى العقد المتين الذين كانوا عونا لي في رحلة بحثي،

من ساندوني بكل حب في أوقات ضعفي، وأزالوا عن طريقي كل المتاعب،

ممهدين لي الطريق، وزارعين الثقة والإصرار بداخلي...

هم سندي والكتف الذي أستند عليه دائماً.

إلى من شاركوني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية،

إلى رفيقة دربي رحمة،

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

نهال

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	/
إهداء	/
المحتويات	/
فهرس الجداول و الأشكال	/
مقدمة	ا - ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	03
أولا: مشكلة الدراسة	05
1- الإشكالية	05
2- أهمية الدراسة	06
3- أسباب اختيار الموضوع	07
4- أهداف الدراسة	07
ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة	08
1- فرضيات الدراسة	08
2.1 منهج الدراسة	09
2.2 أدوات الدراسة	10
ثالثا: المفاهيم الأساسية للدراسة	13
رابعا: الدراسات السابقة	25
خامسا: المقاربة النظرية	37
الفصل الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية	40

تمهيد	42
أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	42
ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية	43
ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية	44
رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية	45
خامسا: عناصر الثقافة التنظيمية	45
سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية	46
سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية	47
ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية	49
تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية	49
عاشرا: أبعاد الثقافة التنظيمية	50
إحدى عشر: نظريات الثقافة التنظيمية	54
الفصل الثالث: مفهوم فعالية أداء العمال	58
تمهيد	60
أولا: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	60
ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	66
ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي	73
رابعا: محددات الأداء الوظيفي	77
خامسا: مقاييس الأداء الوظيفي	78
سادسا: مشكلات الأداء الوظيفي	80
سابعا: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته	81

ثامنا: شروط عملية تقييم الأداء الوظيفي	82
تاسعا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي	83
عاشرا: طرق تقييم الأداء الوظيفي	85
إحدى عشر: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي	87
اثني عشر: أهمية الثقافة التنظيمية لتحسين مستويات أداء العمال	87
الفصل الرابع: مجالات الدراسة وعينة البحث	90
تمهيد	92
أولا: مجالات الدراسة	92
1- المجال المكاني	92
2- المجال الزمني	94
3– المجال البشري	95
ثانيا: العينة و المعاينة	95
الفصل الخامس : البيانات الميدانية، تحليلها و تفسيرها	97
تمهيد	99
أولا: تحليل وتفسير بيانات: المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط	99
1-البيانات الأولية لخصائص عينة الدراسة	99
2- تحليل بيانات محاور الاستمارة لمؤسسة الدراسة	107
2-1- تحليل بيانات محور الهوية التنظيمية	107
2-2- تحليل بيانات محور الالتزام الوظيفي	110
2-3- تحليل بيانات محور القيم التنظيمية	115
2-4- تحليل بيانات محور إنجاز المهام	115

2-5- تحليل بيانات محور العادات التنظيمية	118
2-6- تحليل بيانات محور إتقان المهارات	120
ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة وتحليلها	123
أولا: نتائج الفرضية الجزئية الأولى	123
ثانيا: نتائج الفرضية الجزئية الثانية	124
ثالثا: نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	125
النتائج العامة	126
ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	127
الخاتمة	131
الملخص	132
قائمة المصادر و المراجع	133
قائمة الملاحق	140

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول أو الشكل	الصفحة
	الأشكال	
01	يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة.	09
02	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.	45
03	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.	48
04	يوضح محددات الثقافة التنظيمية.	49
05	يوضح أنواع القيم التنظيمية.	50
06	يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية.	53
07	يمثل أطراف التعامل مع المؤسسة.	63
08	يمثل مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة.	65
09	يوضح مداخل الفعالية التنظيمية.	66
10	يمثل محددات الأداء الوظيفي.	78
11	يوضح خطوات وضع نظام تقييم الأداء.	83
12	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.	85
13	يوضح توزيع حجم العينة حسب الجنس.	100
14	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير العمر.	101
15	يوضح توزيع حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية.	102
16	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	104
17	يوضح توزيع حجم العينة حسب التصنيف المهني.	105
18	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	107

الجداول		
01	يوضح تعديلات الأساتذة المحكمين.	11
02	يوضح قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.	12
03	يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي.	13
04	يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي.	13
05	يوضح خصائص مدخل القيم المتنافسة.	65
06	يوضح توزيع حجم العينة حسب الجنس.	99
07	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير السن.	100
08	يوضح توزيع حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية.	101
09	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	103
10	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير التصنيف المهني.	104
11	يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	106
12	يبين مستويات الهوية التنظيمية.	107
13	يبين مستويات الالتزام الوظيفي.	110
14	يبين مستويات القيم التنظيمية.	112
15	يبين مستويات إنجاز المهام.	115
16	يبين مستويات العادات التنظيمية.	118
17	يبين مستويات إتقان المهارات.	120
18	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى.	123
19	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية.	124
20	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية.	125

مقدمة

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالكثير من الإهتمام في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي حيث أصبح لكل مؤسسة وكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة، وقد إتفق العديد من الباحثين في علم الاجتماع على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المؤسسة، كما تعبر عن روح التنظيم بما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المؤسسة من مجموعة القيم التي يجلبونها الرؤساء والمرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة، بحيث يمكن القول بأن ثقافة المؤسسة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المؤسسة وتؤثر على أدائهم توضح، وتقوي المبادئ التي تحمل المعاني من خلال بنائها لقواعد تطبيق العمل في التنظيم بحيث تمزج بين الماضي والحاضر والمستقبل.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تأكيدها لقيم الإبتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العمال بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعمهم ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المؤسسات وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغيرات ايجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات، والتقليل من مقاومة التغير وإدخال قيم تساعد على تفعيل أفكار جديدة التي من شأنها تحسن الأداء الوظيفي.

فثقافة المؤسسات أضحت تعتبر من أهم مكونات البناء الداخلي للمؤسسة لذا فهي بمثابة شخصية المؤسسة، وهي من أصعب مكونات البناء التنظيمي كونها تمثل الثروة التي لا تنضب ، وهي الرأس المالي الاجتماعي للمؤسسة، فإذا كان لكل مؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي يميزها عن بقية منافسيها، فإن لها كذلك منتج يؤثر ويتأثر بأفكار سلوكيات قادتها والعاملين فيها، و يعطي للمؤسسة صبغة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك لا تعد المؤسسات المعاصرة اليوم تفاخر بحجمها وثباتها، ولكن أصبحت تفاخر بخصوصية ثقافاتها التي تعكس تميزها وتفوقها.

هدفت هذه الدارسة إلى معرفة مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، لأنها تساهم في وحدة التنظيم بين أفراد المؤسسة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تسليط الضوء على المؤسسة ومكوناتها.

ولقد تم تناول هذا الموضوع من عدة جوانب من بينها الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري يتضمن 3 فصول كالآتي:

الفصل الأول: إحتوى على إشكالية الدراسة، والتساؤلات والفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى المقاربة النظرية ومجموعة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم التطرق إلى التأصيل النظري لمتغير الثقافة التنظيمية من نشأتها ومفهومها، أهميتها و خصائصها، ووظائفها، عناصرها، وصولا في الأخير إلى النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، خلاصة.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل التأسيس النظري لمتغير فعالية أداء العمال، من مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، والنظريات المفسرة للأداء، إضافة لأبعاده، وصولا ف الأخير إلى أهمية الثقافة التنظيمية لتحسين مستويات أداء العمال، خلاصة.

الفصل الرابع: يخص الجانب الميداني التي تم من خلاله التطرق إلى:

مجالات الدراسة، مكاني، زماني، بشري، العينة والمعاينة.

الفصل الخامس: يحتوي على عرض وتحليل البيانات وإستخلاص النتائج.

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

أولا: مشكلة الدراسة

1- الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- فرضيات الدراسة

2.1 منهج الدراسة

2.2 أدوات الدراسة

ثالثا: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعا: الدراسات السابقة

الإشكالية :

في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسات بمختلف أحجامها ومهامها بصفة خاصة، وفي ظل الحركات الفكرية الجديدة التي تهتم بالفرد وتعتبر الحلقة المركزية في العملية الإنتاجية، أصبح العامل محور إهتمام ليس فقط داخل المؤسسة إنما خارجها من خلال توفير جملة الشروط التي تساعده على الأداء كونه أحد عوامل النجاح، حيث تتطلب بذل جهد إضافي للتكيف مع هذه التغيرات، ومسايرتها بشكل فعال وصورة فورية والتفاعل مع الأحداث بفعالية وبسرعة، من خلال إتباع أساليب وتبني إتجاهات وأفكار حديثة.

وهنا تلعب الثقافة دورا حيويا في قدرة الأفراد على التكيف والتفاعل مع تلك التغيرات، فالثقافة هي العملية التي يكتسب الفرد بواسطتها المعرفة والمهارة، والأفكار والمعتقدات وذلك عن طريق الإتصال والتفاعل مع أفراد آخرين عن طريق خلق ثقافة تتسم بروح الفريق(جماعات العمل)، أو الأسرة الواحدة داخل المؤسسة، مما يعزز ولائهم وإخلاصهم، وهذا لما لها من إنعكاس في خلق مناخ مناسب يعمل على تحسين وتطوير أداء العمال مما يشكل مرونة في تطوير ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، متى ما اتصفت هذه الثقافة بأنها قوية قائمة على أسس متينة.

ينتمي العاملون إلى المؤسسة التي يمارسون فيها أدائهم تحت ما يسمى العلاقات التي تجمعهم فيما بينهم من قيم ومعتقدات، وتصورات ومعايير التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة، وتنعكس بشكل مباشر على طرق العمل، وأساليب التفاعل، ومدى الالتزام بالمبادئ التنظيمية في المؤسسات ومن بينها المؤسسات الاستشفائية، تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية خاصة نظرا لطبيعة العمل الحساس الذي يرتبط بحياة الأفراد وسلامتهم، ما يجعل من فعالية الأداء عاملا حاسما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.مشتركة يدخل هذا ضمن الثقافة التنظيمية، حيث ما يميز ذلك وجود جماعات لا بد أن تكون لها مفاهيم ورموز وأنماط سلوكية تثقف عليها الأفراد تجعله يكتسب هوية تنظيمية يؤثر بشكل مباشر على كيفية إدراك الأفراد لدورهم داخلها، خاصة عندما تكون الهوية واضحة ومتماسكة، مما يعزز التزامهم تجاهها، وخلق بيئة تحفيزية مهنية تعزز روح المعنوية قائمة على الثقة، وروح الفريق، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية. عندما تكون ثقافة المؤسسة واضحة وقوية، فإنها توجه سلوك العمال وتدفعهم نحو تحقيق الأداء الأمثل من خلال الالتزام، والإتقان، والانضباط، والتعاون. فالموظف الذي يعمل ضمن ثقافة تدعم القيم الإنسانية والاحترام المتبادل، يكون أكثر قابلية للعطاء والمبادرة والابتكار.

وبالتالي، تساعد المهارات المتقنة والمكتسبة في بيئة العمل في تشكيل عادات إيجابية، مثل التعاون الفعال، والإبتكار، وتحسين جودة الأداء. فالمؤسسة تستثمر في تطوير ثقافتها عبر التدريب المستمر، وتبادل المعرفة، وتشجيع التعلم من الخطأ، تخلق أفرادا قادرين على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة عالية. هذا ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، خاصة في قطاع حساس كقطاع الصحة، حيث تتطلب المهام دقة عالية وسرعة استجابة وفاعلية كبيرة.

كما أن الثقافة التنظيمية تعزز من الالتزام التنظيمي، وهو شعور العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة، ما يدفعه لبذل جهود إضافية تتجاوز المهام الأساسية. هذا الالتزام لا يمكن تحقيقه إلا في ظل ثقافة تقدر الإنسان وتوفر له بيئة عمل محفزة، قائمة على العدالة، والتقدير، والشفافية في التعامل.

وبذلك تتبنى المؤسسة ثقافة تعزز التعلم المستمر وتطوير مهارات الفرد تدعم التوجه نحو النجاح والإستدامة في تحقيق الأهداف المشتركة والمتمثلة في الأداء الوظيفي ومن هنا **نطرح الإشكال الآتي:**

- ما تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير الهوية التنظيمية على درجة التزام العمال؟
- ما تأثير القيم التنظيمية على انجاز الموظفين لمهام عملهم؟
- ما تأثير العادات التنظيمية في إتقان مهارات العمل؟

2. أهمية الدراسة :

- الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها تعد من العناصر المهمة جدا، والتي تحتاجها أي مؤسسة مهما كانت نوعية خدماتها لذا كان لزاما تقويتها وتغذيتها للمحافظة على إستقرارها النسبي و رسوخها في الأذهان وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم من خلال أدائهم للمهام المحاطة بهم بكل كفاءة وفعالية.
- تؤثر الثقافة التنظيمية في كيفية تفاعل العمال و توجيه سلوكهم وتساهم في تحقيق الأهداف.
- المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية بأبعادها تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والانجاز وإتقان المهارات المختلفة للعمل.

- تحافظ المؤسسة على ديمومتها وزيادة فعالية أدائها إذا توفرت على هوية خاصة بها وقيم تميزها وعادات يلتزم بها كل العمال المنتمين لها.
- كذلك الأداء الفعال داخل المؤسسة يخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي تعد من أهم العوامل المتحكمة والمؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية.
- إن توفير أبعاد للثقافة التنظيمية جيدة وقوية يجعلها تملك القدرة على استيعاب مختلف صور الإبداع وابتكار أفكار جديدة والتي تضع مجالا من الحرية للمورد البشري وتزيد معها مستويات المسؤولية والالتزام والاجتهاد في تحسين الأداء، وبالتالي تقوية أواصر التعاون مما يسهم في تفعيل الأداء ومنح المؤسسة مقومات القوة والتنافس الكافيين لخلق ميزة تنافسية متعددة لها.

3.أسباب اختيار الموضوع :

من أهم الأسباب التي دفعت لإجراء هذه الدراسة كالآتي:

- موضوع الدراسة يدخل ضمن التخصص العلمي (علم إجتماع تنظيم والعمل).
- الميول الشخصي للموضوع كمجال للبحث والدراسة.
- توفر المادة العلمية التي تخص موضوعنا.
- الرغبة في معرفة مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال.
- فشل، انهيار، اختلاس...إلخ، هي مصطلحات وأخرى نسمعها اليوم عن مؤسسات فشلت ربما يعزى ذلك إلى تبنيها لثقافة تنظيمية سلبية قد لا تتوائم وأهداف المؤسسة ولا تسهم في دافعية العمل للعمال لإنجاز أعمالهم بفعالية.

4.أهداف الدراسة :

تكمن أهداف هذه الدراسة كالآتي :

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء العمال.
- التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الوقت، الالتزام،..) على أداء العمال.
- دراسة مستوى أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية، ومختلف الأساليب المستخدمة في تقديم هذا الأداء، وكذلك طرق تحسين العلاقات الإنسانية.

- الكشف عن مستوى إنعكاس القيم التنظيمية على انجاز مهام العمال.
- التعرف على مستوى تأثير الهوية التنظيمية على التزام العمال داخل المؤسسة.
- التعرف على مستوى تأثير العادات التنظيمية في إتقان مهارات العمال لأدائهم داخل المؤسسة.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة أعلاه تم وضع الفرضيات التالية:

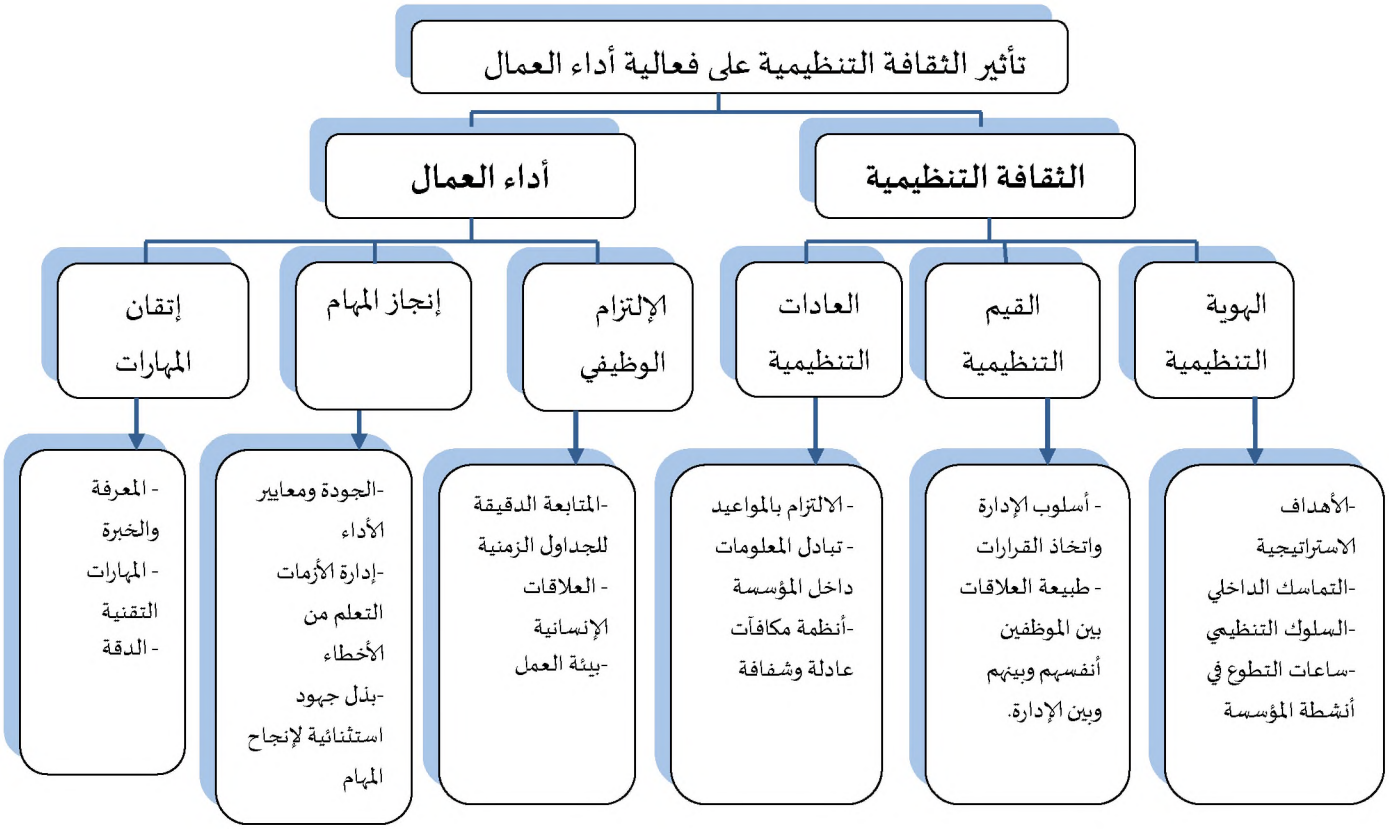
الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية الدكتور هوام علي مرسط-تبسة. وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤثر الهوية التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الإستشفائية الدكتور هوام علي- مرسط - تبسة
- تؤثر القيم التنظيمية على إنجاز مهام الموظفين داخل المؤسسة الإستشفائية الدكتور هوام علي -مرسط- تبسة.
- تؤثر العادات التنظيمية على إتقان مهارات العمل داخل المؤسسة الإستشفائية الدكتور هوام علي - مرسط- تبسة.

1-1- نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة.



2.منهج و أدوات الدراسة:

2-1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، و بالرجوع إلى موضوع دراستنا الموسوم بـ: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال فقد ارتأينا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي إذ يعرف على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية و فهم أفضل"[1]، وهذا قصد وصف وتحليل تأثير(القيم التنظيمية والعادات التنظيمية و الهوية التنظيمية) على فعالية أداء العمال وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، ومن ثم تحليلها قياسها وتفسيرها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

[1]- محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص46.

2-2- أدوات الدراسة:

يعتبر البحث العلمي الأساس الذي يقوم عليه التقدم المعرفي والابتكار في مختلف المجالات، حيث تلعب أدوات البحث العلمي دورا حاسما في ضمان جودة النتائج وموثوقيتها وذلك من خلال معرفة واقع وميدان الدراسة، وتمثل هذه الأدوات الوسائل المنهجية التي تتيح للباحث جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية موضوعية، مما يمكن من استخلاص النتائج بدقة وموثوقية. ووفقا لموضوع الدراسة تم الاعتماد على:

أ- الملاحظة:

تمت الاستعانة بهذه الأداة لجمع بيانات ومعلومات من الواقع تساعد في عملية تحليل وتفسير المعطيات الميدانية و تساعد أيضا على تكوين فكرة واضحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال الزيارات الاستطلاعية و المقابلات مع عدد من عمال المديرين الفرعيين بها إلى غاية توزيع الاستمارات النهائية، حيث مكنت هذه الأداة الباحثتين من ملاحظة محيط المؤسسة مثل أوقات الدخول والخروج، المعاملات،الزي الرسمي، .....وغيرها من الملاحظات التي ستدعم تحليل المعطيات.

ب- المقابلة:

ويعرفها **موريس أنجرس** أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين[1]". تم الاعتماد على المقابلة كأداة تساعد على للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة كالهيكل التنظيمي و عدد العمال من أجل الاختيار الأمثل للعينة عن طريق مقابلة مجموعة من رؤساء مصالح المؤسسة الإستشفائية إضافة إلى المديرين الفرعيين من بينهم المدير الفرعي للموارد البشرية والمدير الفرعي للنشاطات الصحية اعتمادا على إجابات الأسئلة التي طرحت عليهم لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وانعكاسها على أداء العمال وتحقيقهم لأهدافها.

ت- الاستبيان:

يعرف مروان عبد المجيد إبراهيم الاستبيان على أنه" مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن الإجابات المتحصل عليها عن طريقها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات"[2]. و بالتالي

[1]- موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص197.

[2]- مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 165.

فالغرض من اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات هو الحصول على المعلومات الكافية لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال، وذلك استنادا على استجابة المبحوثين أفراد العينة، تم إعداد الاستبيان وفق أبعاد كل متغير و شمل تصميمه 50 عبارة، تم تقسيمها على أربع محاور وهي:

المحور الأول: يشمل البيانات السوسيوديمغرافية تضمنت 6 عبارات تعرفنا من خلالها على الخصائص الشخصية للعينة.

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالهوية التنظيمية وعدد الأسئلة فيه من 07 إلى 14.

المحور الثالث: بعنوان الالتزام التنظيمي للعاملين وعدد الأسئلة فيه من 15 إلى 20.

المحور الرابع: بعنوان القيم التنظيمية ويتضمن الأسئلة من 21 إلى 27.

المحور الخامس: بعنوان انجاز مهام الموظفين وعدد الأسئلة فيه من 28 إلى37.

المحور السادس: بعنوان العادات التنظيمية ويتضمن الأسئلة من 38 إلى 43.

المحور السابع: بعنوان إتقان مهارات العمل وعدد الأسئلة فيه من 44 إلى 50.

صدق الاستبيان: صدق الدراسة هو مدى استطاعة أداة القياس ما هو مطلوب قياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرض الشكل الأولي له على أربعة من المحكمين حسب الملحق (04)، تم استلامها آنيا من الأساتذة وهم من ذوي الخبرة والاختصاص في علم اجتماع أين قاموا بتقديم ملاحظاتهم حول مدى ملائمة عبارات الاستمارة وذلك بحذف أو تعديل أو إضافة عبارات، وبناءا على ما ورد من الملاحظات تم إجراء بعض التعديلات الضرورية حتى أصبحت في صورتها النهائية وهو ما يوضحه الملحق رقم (01).

جدول (01): يوضح تعديلات الأساتذة المحكمين

المحكمين	البنود	التعديلات
شبايكي حاتم	تحفزني مؤسستي على الإبداع	تشجع مؤسستي على العمل الإبداعي.
بوراس نورالدين	أحرص على المشاركة الفعالة في أنشطة مؤسستي خارج أوقات العمل	أشارك بفعالية في أنشطة المؤسسة خارج أوقات عملي الرسمي.
تو ايحية رابح	أتعاون مع زملائي عند الحاجة	أتعاون مع زملائي متى طلبوا مني ذلك.
شبايكي حاتم	أنجز عملي في الوقت المناسب	أنجز المهام المسندة لي في الوقت المحدد.
بوراس نورالدين	أحرص على حضور كل الإجتماعات	أحضر كل الإجتماعات المطلوب مني حضورها.

- **ثبات الاستبيان:** ولحساب النسبة المئوية الخاصة بثبات الاستبيان نقوم بجمع مستوى صدق كل سؤال مقسومة على عدد البنود 100، وتكون كالتالي:

(47 /28.75) 100= 0.61100 =61%

الجدول رقم (02): يوضح قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 50	**معامل الثبات الكلي**	**0.822**

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20.

يوضح الجدول قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، حيث تم الحصول على معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) بقيمة 0.822. هو مقياس لمدى اتساق العناصر المختلفة في استمارة الاستبيان. يعكس مدى تماسك الأسئلة في قياس نفس المتغير. وتعتبر القيمة المسجلة جيدة، حيث يُعتبر أي معامل يتجاوز 0.600 مقبولاً، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر جيد من الثبات. هذا يعني أن الأسئلة مصممة بشكل يضمن قياسها لنفس المفهوم. وارتفاع معامل الثبات يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة. فكلما كانت الأسئلة متسقة أكثر زادت الثقة في أن البيانات تعكس الحقيقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال بمستشفى الدكتور هوام علي مرسط -تبسة-

إجمالا يمكن القول أن قيمة معامل الثبات الكلي المقدرة بـ: 82.2% تظهر أن استمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقية النتائج ويعطي مصداقية أكبر للإستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ث- الأساليب الإحصائية:

بعد القيام بعملية جمع البيانات والمعطيات والمتحصل عليها ميدانيا من المؤسسة قيد الدراسة، تم تفريغ الاستمارات باستخدام برنامج SPSS، بالاستعانة بالأساليب الكمية والكيفية

I. الأساليب الكمية: حيث تم التعبير عنها من خلال استعمال نموذج ليكارت الثلاثي الدرجات والتكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة، وكذا استعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الثبات ألفا كرو نباخ ، والانحدار البسيط المستخدم في اختبار الفرضيات.

II. الأسلوب الكيفي: إذا كان الأسلوب السابق يعطي دلالات رقمية بحتة، فإن الأسلوب الكيفي من شأنه أن يترجم دلالات هذه الأرقام إلى معاني ودلالات لها القدرة على إبراز حقيقة الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري.

الجدول رقم (03): يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الإجابات	أبدا	أحيانا	دائما
الدرجة	01	02	03

المصدر: أيمن صالح سلامة : الإحصاء (أسس ومبادئ)، دار النشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 238.

يتضح من خلال الجدول أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة دائما الدرجة الأكبر أي 03ودرجة أحيانا 02، و أبدا الدرجة 01.

الجدول رقم (04): يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	[1.66-1.00]	[2.33-1.67]	[3.00-2.34]
اتجاه الإجابة	أبدا	أحيانا	دائما
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: بوقلقول الهادي : تحليل البيانات ب استخدامspss، ندوة علمية جامعة عنابة، 2013، ص 24.

ثالثا: المفاهيم الأساسية للدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي يعتبر غاية في الأهمية، وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطئ حول هاته المفاهيم:

1. تعريف الثقافة:

لغة:

الثقافة في اللغة العربية من "ثقف "أي حذق وفهم وضبط ما يحتويه وقام به، وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج اليه، وتعني تهذيب.[1]

[1]-عدنان أبو مصلح: **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، دار أسامة، عمان، 2014، ص 159.

في القران الكريم بمعنى أدركه كما قال الله تعالى (ملعونين أينما ثقفوا اخذوا وقتلوا تقتيلا) الأحزاب[1]-61-.

يعرفها **تايلور** "هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة العقيدة والفن القانون والأخلاق والعادات والتقاليد، وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء، عضو في الجماعة يشير تعريف تايلور إلى أن الثقافة، هي تلك الجوانب أو الكل المعقد التي يتحصل عليها الفرد باعتباره عضو في المجتمع".

ويعرفها **الجابري** "هي ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتغييرات والإبداعات التي تحتفظ بها لجماعة بشرية، حيث "، يشير تعريف الجابري إلى أن الثقافة، تشمل جميع الجوانب حيث تنظم علاقات بين الفرد وآخرين تنتقل من جيل لآخر، وترتبط ببعضها البعض من خلال التفاعل والتأثير المتبادل".

ويعرف **والاس** الثقافة هي "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به من الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"، يتبين من خلال هذا التعريف أن الثقافة هي تلك الطرق التي يستخدمها الفرد لحل المشكلات القائمة بينهم".

التعريف الإجرائي:

الثقافة تشمل كل القوانين والأخلاق والتقاليد والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التكامل والانسجام بوصفه عضوا في المجتمع.

التنظيم:

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وان أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم، ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث المضمون والشكل، فالشكل هو الهيكل يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد، ما المضمون، فهو عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد.[2]

[1]- سورة الأحزاب، **الآية**، 61.

[2]- رابح كعباش: **علم الاجتماع والتنظيم**، مجبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص27.

2. تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية منذ أن بدا الاهتمام بها في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرفها **دينيسون. أربو. ميشرا**، "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وافرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، لتحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة"، حيث أن هذا التعريف يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الأساس الذي يقوم عليه أي تنظيم، حيث تعكس القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة وتؤثر على سلوكيات الأفراد داخلها.

ويعرفها كلا من **فرنش ببليجر.زواتش** ، "بأنها الفلسفات، والإيديولوجيات والمعتقدات والمفاهيم، وكذلك الطموحات والآمال والإتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة"، حيث أن هذا التعريف يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، والتي يؤمن بها الأعضاء، مما يؤثر على سلوكهم وقراراتهم اليومية.

يعرفها **حسين حريم** "هي الافتراضات والاعتقادات والمدركات والقيم والمعايير والأنماط السلوكية المشتركة لأفراد المنظمة[1]".

يعرفها **ادغار شاين** "بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة، والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة[2]".

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي ذلك الخليط الغير المتجانس من المكونات المادية المتمثلة في كل إجراءات تنظيمية ومعايير ومعتقدات، والى كل ما هو تطبيقي المتمثل في القوانين والسلوكيات التي تشترك فيها جماعات الأفراد، الذين ينشطون في ظل تنظيم معين لتحقيق أهداف مشتركة والتي يكتسبها موظفي المؤسسة.

---

[1]- بهجت راضي: **السلوك التنظيمي إطار مفاهيمي (المظاهر والتفاعلات والتداعيات)**، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ص ص،97،96.

[2]- محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص256.

3. تعريف القيم التنظيمية:

1.3 القيم:

لغة:

هي جمع لكلمة قيمة وتعني تحديد قيمة الشيء.[1]

يعرفها **مولي** " القيم هي تكوين إفتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص، والأفكار[2]".

يعرفها **علماء النفس**" هي ظروف عامة تتعلق بالحياة يشعر الإنسان إتجاهها بأنها ذات أهمية في كيانه ووجوده[3]"، هذا أن القيم تعني المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

التعريف الإجرائي:

هي جملة التفصيلات التي يمتثل بها الأفراد والتي يرجعون إليها في ممارساتهم الاجتماعية لتوجههم إلى ما هو مرغوب، وما هو منبوذ، وهي ليست بالضرورة متشابهة لدى الكل وتظهر على الفرد من خلال سلوكه.

2.3 القيم التنظيمية:

يعرف كل من **جكس أرسن وبير هلفر**" القيم التنظيمية على أنها الأفكار والاعتقادات التي يؤمن بها ويشترك فيها الأعضاء وتعمل المؤسسة على توجيه سلوكياته".[4]

ويعرفها **موسى اللوزي** "بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها ويتعايشون معها ويعبرون عنها".[5]

التعريف الإجرائي:

القيم التنظيمية هي عبارة عن مجمعة من الأفكار والخصائص التي تعمل على توجيه سلوك العمال وتنظيمها لتحقيق أهدافه.

---

[1]-صبحي محمود: **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، دار المشرق، ط2، بيروت، ص 199.

[2]-عدنان يوسف العتوم: **علم النفس الاجتماعي**، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 218.

[3]-كامل علوان الزبيدي: **علم النفس الاجتماعي**، دار الفكر، ط4، عمان، 2010، ص 158.

[4]-نجاة قريشي: **القيم التنظيمية من المنظور الغربي والإسلامي دراسة مقارنة**، أطروحة الدكتوراه، في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 19، منشورة.

[5]-موسى اللوزي : **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص21.

4. تعريف الهوية التنظيمية:

1.4 تعريف الهوية:

لغة:

مشتقة من الفعل هوى، والهوية تصغير هوة، وقيل الهوية بئر بعيدة مهواه.[1]

تعرف الهوية هي عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد، وإنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات العقلية ، والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه.[2]

كما أن الهوية التنظيمية تتصف بمدى إنتماء العمال للمؤسسة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.[3]

التعريف الاجرائي:

هي التزام العمال وارتباطهم بقيم وأهداف المؤسسة، بالإضافة لشعورهم بالانتماء والولاء تجاهها، ورغبتهم في البقاء للعمل بها، والاستمرار في خدمتها.

5.العادات التنظيمية:

هي تلك المبادئ التي يلتزم بها الفرد ويؤمن بها، كما أنها مجرد معارف الشخص وتصوراته عن موضوع ما، كما تعرف العادات التنظيمية بأنها تنظيم لتطورات الفرد ومعارفه حول موضوع معين سواء كان الموضوع أشخاص أو مواقف أو أشياء.[4]

6.تعريف أداء العمال:

لغة:

يعرف الأداء في معجم لسان العرب على أنه "لفظ مشتق من الفعل أدى ويعني أدى الشيء، أوصله، أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به"[5].

---

[1]-إبن منظور: **لسان العرب**، دار صادر-بيروت، 2002، ص 347.

[2]-مسلم محمد: **مدخل إلى علم النفس العمل**، دار قرطبة، الجزائر،ط2، 2007، ص 153.

[3]- حريم حسين: **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، عمان، 2004، ص 328.

[4]- زين العابدين درويش: **علم النفس الاجتماعي اسسه وتطبيقاته**، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2005، ص 92.

[5]- ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

يعرف **المير عبد الرحيم** علي الأداء الوظيفي "بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"[1]. أي اعتبر هذا النشاط وسيلة تمكن الفرد من تحقيق المهمة أو الهدف المحدد بنجاح، ويعتمد ذلك على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة.

ويعرف **بدوي احمد زكي** الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"[2]. نجد هذه العبارة تشير إلى النتائج التي يحققها الموظف أو فريق العمل أثناء أداء مهامهم، وتنفيذ واجباتهم بكفاءة وفق معايير محددة مسبقا، بهدف الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

ويعرفه **حسن راوية محمد** على أنه يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"[3]. يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يعد الأداة التي يتمكن الفرد من خلالها من تلبية وإشباع متطلبات عمله، ويظهر هذا من خلال النتائج التي يتم تحقيقها و الجهود التي يبذلها كل فرد في المؤسسة، وفي الوقت نفسه، يعكس المستوى الذي يحقق الفرد ذاته، سواء من حيث جودة وكمية العمل المطلوب، أو إثبات الإنجاز في وقت محدد.

كما عرف **عاشور أحمد صقر** أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"[4].حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة التي يبذلها الفرد في إنجاز مهامه خلال فترة زمنية محددة، بينما تشير نوعية الجهد إلى مدى تطابق و توافق هذا الجهد مع معايير الدقة والجودة. أما نمط الأداء، فهو الأسلوب الذي يتبعه الفرد في تنفيذ عمله. يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي مرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو نتيجة تفاعل بين كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.

---

[1] - المير عبد الرحيم علي: **العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية**، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (2) . الرياض، 1995، ص 123.

[2] - بدوي احمد زكي: **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984، ص87.

[3] - حسن راوية محمد: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص 216.

[4] - عاشور أحمد صقر: **السلوك الإنساني في المؤسسات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص ص25،26.

يعرفه **محمد سعيد أنور سلطان** على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" [1].

يمكننا من خلال هذا التعريف أن نستنتج أن الأداء هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر تشكل جهد الفرد، وهي: القدرات، وإدراك الدور، وأداء المهام.

ويلقي **توماس جيلبرت** الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه" لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[2].

ويرى **هلال محمد عبد الغني** حسين أن "السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء" .[3] هو سلوك ناتج عن سلوك وهو ما يقوم به الشخص لمهمة محددة، سواء كان من إنجازاته الشخصية أو مفروض عليه من قبل الآخرين.

أما **زيدان محمد مصطفى** فيرى أن "أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد من نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك".[4]

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بشكل شامل على أنه سلوك وظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: القدرة، دافعية الفرد، وبيئة العمل. يهدف هذا السلوك إلى إنجاز المهام من خلال الأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة، ويظهر من خلال النتائج الفعلية التي يحققها في مجاله بنجاح. كما يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات المعمول بها.

---

[1] - محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 86.

[2] - درة عبد الباري إبراهيم: **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان لنشر والتوزيع،عمان، 1982، ص ص 4،3.

[3] - هلال محمد عبد الغني حسين: **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1988، ص 20.

[4] - زيدان محمد مصطفى: **الإشراف والإنتاجية**، عكاظ لنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص 139.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بأداء العمال : يتكون مصطلح الأداء من عناصر رئيسية، أي أن العامل الذي يتميز بالأداء هو الذي يجمع بين عدة عوامل في القيام بهامه وهذا ما يستدعي أهمية تحليل وتفصيل ما يرتبط بالأداء من مصطلحات مشابهة.

- **الفعالية**

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة[1].

ويشير هذا المصطلح إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار، في الوصول إلى هدف معين محدد مسبقا. بمعنى آخر، تعتبر الفعالية مقياسا لرغبات مرغوبة نتيجة تنفيذ عمل معين.

يعرف **فينسنت بلوشت** الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"[2].

وتعرف فعالية المؤسسة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح[3].

كما يعرفها **عاطف زاهر عبد الرحيم** بأنها درجة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.[4] وبهذا فالفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف بغض النظر عن الوسائل والأدوات المستخدمة في ذلك.

يرى **غربي علي وآخرون** بأن الفعالية "ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف". ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية[5]:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة (الأهداف)}}$$

[1] - الشيخ الداوي: **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص219.

[2] - Vincent plauchet: **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

[3] - Boislandelle H. M., **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise**, économica, paris, 1998, p 39.

[4] - عاطف زاهر عبد الرحيم: **هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**، دار الراية، عمان، 2009، ص94.

[5] - علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص129.

التعريف الإجرائي:

يمكن تلخيص التعريفات السابقة بالقول إن الفعالية تشير إلى القيام بالمهام والأعمال بشكل صحيح، أي مدى تحقيق الفرد للأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج التي تم تحقيقها، فإذا كان الهدف الأساسي هو تعزيز جودة خدمة الزبون، فإن فعالية التدريب تقاس من خلال دورها في تحقيق هذا الهدف. إذا كان الهدف هو تقليل تكاليف الإنتاج في مصنع معين، فإن فعالية أسلوب مناولة المواد تقاس من خلال مساهمتها في الوصول إلى هذا الهدف. وبالتالي، يمكن القول أن الفعالية تعني القيام بالمهام المطلوبة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين.

- **الكفاءة**

يعرف **حسين إبراهيم** الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"[1]. أي هي تعبير عن استخدام المعقولية والرشد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة. باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت.

ويعرف **فيصل عبد الرؤوف** الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة[2]. بمعنى أن الكفاءة هي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بأقل التكاليف وهي النسبة بين المخرجات و المدخلات.ويمكن تحديد مفهوم الكفاءة في الصيغة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات} \left(\text{النتيجة المحققة} \right)}{\text{المدخلات}}$$

فالكفاءة تعتبر مقياسا للأداء الفعال داخل المؤسسة، أن حيث ترتبط بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، أي استعمال مدخلات أقل.

التعريف الإجرائي:

يتبين من خلال التعريفات السابقة أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بالنتائج التي تحققها ، يجب أن يتم ذلك من خلال استخدام عقلاني وفعال، مما يعني دمج

[1] - حسين إبراهيم بلوط: **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص41.

[2] - فيصل عبد الرؤوف الدخله: **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان 2001، ص 96.

عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، حيث نجد أن الكفاءة تعبر عن العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والنتيجة المتحصل عليها، بمعنى أنه كلما كانت نسبة المخرجات المحصلة أعلى من نسبة المدخلات المستهلكة كانت الكفاءة أعلى.

الفرق بين الفعالية والفاعلية والكفاءة:

يقصد بالفعالية فعل الأشياء على نحو صحيح والوصول إلى نتيجة مقاربة للمرجوة أو ملتوية، في حين أن الفاعلية هي أن تفعل الأشياء الصحيحة و يقصد بذلك تحقيق الأهداف بأقل الموارد المتاحة والجهد والوقت.فإظهار الفرق بين الفعالية والكفاءة يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، "فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية في حال لم يستطع تحقيقها، و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدما بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة و لكنها ليست كفؤة مما يعني أنها تحقق أهدافها ولكن بتكاليف مرتفعة أي بخسارة ، و عدم كفاءة المؤسسة مما يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة و الفعالية في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي مؤسسة ، فالفعالية تعني إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح، فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة ، و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف [1].

وبالتالي يمكن القول أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في الوصول لأهدافها وتحقيقها في حين لا يمكن أن تتميز بالكفاءة في الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق هذه الأهداف، والعكس قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية.

[1] - صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 196.

- **الإنتاجية:**

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة على زيادة حجم المخرجات (أي الإنتاج المتحقق عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد) رأسمال عمالة معلومات) أي المدخلات خلال فترة زمنية محددة بناء على ذلك فإن الفرق بين الإنتاج وبين الإنتاجية هو أن الإنتاج يشير إلي إجمالي المخرجات بالوحدات العينية أو النقدية أما الإنتاجية فتشير إلى العلاقة بين المخرجات والمدخلات[1].

فالصيغة العامة للإنتاجية هي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

- **الانجاز:**

الإنجاز مصطلح قريب ومطابق لمصطلح الإنتاجية، وهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.

- **السلوك:**

يمكن تعريف السلوك بأنه كل ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المؤسسة التي يعملون بها.

ومن هنا، يمكن تعريف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما تسعى المؤسسة الوصول إليه[2].

وبالتالي يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يعكس النتائج المترتبة على مسؤولية وسلوك الموظف أثناء تنفيذ المهام الوظيفية خلال فترة زمنية محددة أي هو حصيلة إنجاز من خلال الجهد الذي يبذله داخل المؤسسة، من أجل تحقيق هدف معين بفعالية وكفاءة وبأقل تكلفة.

مفهوم إتقان المهارات:

لغة:

[1] - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **مبادئ الإدارة**، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص16.

[2] - فيصل عبد الرؤوف الدخله: مرجع سبق ذكره، ص 96.

جاء في **لسان العرب**: المهارة الحذق في الشيء[1]. وتعني إحكام الشيء وإجادته والحذق فيه، والأداء المتقن له، أي الحذق والإجادة بكل عمل، فالماهر هو الحاذق بكل عمل يقال مهر في العلم وفي الصناعة بمعنى أنه أجاد وأحكم فيها[2].

يعرفها **البجة** بأنها: "نشاط عضوي، إرادي مرتبط باليد، أو اللسان، أو العين، أو الأذن"[3].

فهي القدرة على القيام بعمل و قدرة الفرد على التوصل إلى نتيجة من خلال القيام بأداء بأقصى درجة من الإتقان و الدقة مع بذل اقل قدر من الطاقة في أقل وقت وجهد ممكن.أي يقصد بإتقان المهارات السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

التعريف الإجرائي:

إتقان المهارات هو عملية تحويل المعرفة إلى كفاءة عملية تتجاوز الفهم النظري لتصل إلى مستوى أداء متميز، حيث يعكس هذا المفهوم القدرة على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة عالية مع الالتزام بمعايير الجودة والابتكار والسعي نحو التميز.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة: الاعتناق ، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه[4].

وعرفه **عبد الباقي** بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها"[5]. وأشار هذا التعريف إلى امتلاك العامل لشعور تجاه مؤسسته والذي ينتج عنه انسجام وتفاعل و اتفاق مع العمال الآخرين معبرا عنه بالرغبة في البقاء مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله والمبادرة من اجل إنجاح المؤسسة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها.

التعريف الإجرائي:

الالتزام الوظيفي يمثل ارتباط نفسي وعملي يربط الموظف بمؤسسته، تتجاوز بمجرد أداء المهام الروتينية، حيث يشعر الموظف بالانتماء والولاء، ويظهر هذا الارتباط في انسجامه وتفاعله و اتفاقه مع العمال الآخرين

---

[1] - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، ط4، 2005 ، ج14، ص 142.

[2] - زين كامل الخويسكي: **المهارات اللغوية** (الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند العرب وغيرهم)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

[3] - عبد الفتاح البجة: **تعليم الأطفال المهارات القرائية والكتابية**، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، 2005، ص193.

[4] - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: **لسان العرب**، دار المعارف، القاهرة، 1956، ص 541.

[5] - عبد الباقي، صلاح الدين: **مبادئ السلوك التنظيمي**، كلية التجارة، مصر، 2005، ص 315.

مفهوم انجاز المهام:

يرى **ماكليلاند** أن إنجاز المهام هو تكوين فرضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس شفين رئيسيان هما الأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبدل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح و بلوغ المستوى الأفضل.

حين يعرف **أتكنسون** انجاز المهام بأنها استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز[1].

التعريف الإجرائي:

إنجاز المهام هو عملية تحقيق الأهداف المحددة أو إتمام الأعمال المطلوبة بطريقة فعالة ومنظمة، يعتمد على مهارات التخطيط والتنظيم والتواصل أي أن يقوم بهذا بأكبر سرعة ممكنة وبأكبر قدر من الاستقلال، أن يتغلب على العقبات أن يتفوق المرء على نفسه، أن ينافس الآخرين، أن يرفع المرء من اعتباره لنفسه بأن ينجح في ممارسة عمله.

رابعا: الدراسات السابقة:

1.الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2012-2013[2].

---

[1] - عبد الباسط القني: **دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم وأساسيات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12(02)/2020،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2020، ص196.

[2] - أحمد سويسي : الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013.

تبلورت إشكالية الموضوع في السؤال المركزي، إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟

حيث اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟
- هل يمكن لروح الفريق و العمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط ؟
- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديران الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

حيث سعت هذه الدراسة لتحقيق أهداف نجد من بينها معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية و أثرها في زيادة فاعلية الأفراد و المؤسسة. و إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة و بعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم والأخلاق و غيرها ومحاولة إرساء قاعدة للوصول إلى تسيير ناجح و تقديم أداء أفضل لترسيخ قيم الانسجام و الانضباط بالمؤسسة .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي و الملاحظة واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تقدر العينة بـ 94عامل .ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية ، ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام البائع الذي يوليه للموارد البشرية.

- يعتبر ارتفاع الأداء من النتائج الايجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الأولى "لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة".
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حسن المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الاختبار هو العمل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم الاستفادة منها في كيفية اختيار العينة وإثراء الجانب النظري واستخراج أبعاد المتغيرات بالإضافة إلى طريقة صياغة الفرضيات.

الدراسة الثانية:

دراسة أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO-الشرق-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة20 أوت1955، سكيكدة، سنة2019-2020[1].

حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :"ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؟ "ويتفرع السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO؟
- ما مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO ؟
- ما مدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية05.0بين الثقافة التنظيمية المساندة و تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO ؟

[1]- أميرة عبد الباقي: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO-الشرق-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة20 أوت1955، سكيكدة، 2019-2020.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO ؟

فرضيات الدراسة من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على الأسئلة المطروحة أصيغت مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة، والمبينة في الآتي :الفرضية الرئيسية للدراسة:

"يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية السائدة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق "ALTRO وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تسود الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO ثقافة تنظيمية مساندة.
- يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO.
- تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين.

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO ،ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية المتمثلة في التعرف على الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وكذا دور الثقافة التنظيمية في تنميته. تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO؛ معرفة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية و دراسة العلاقة التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أسلوب دراسة حالة، واستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الميدانية، بالإضافة إلى القيام بعدد من المقابلات مع عينة من الموظفين قبل وبعد توزيع الاستمارة يتكون عدد العينة من 156موظف تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط الثقافي السائد في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هو الثقافة التنظيمية المساندة؛
- وجود علاقة طردية متوسطة بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع، حيث كان مستوى الارتباط بين المعتقدات التنظيمية و تنمية السلوك الإبداعي هو الأعلى، في حين سجل بعد القيم التنظيمية مستوى الارتباط الأدنى، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي دال إحصائيا للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من خلال هذه الدراسة في بلورة أهمية الدراسة الحالية استنادا إلى الدراسات السابقة التي منحت الباحث حافز كبير لإتمام الدراسة بشكل علمي دقيق تبعا لمختلف المصادر و المراجع التي تناولت المتغير التابع إضافة إلى التعرف على أبعاده.

الدراسة الثالثة:

دراسة زهرة مصطفى،أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر3، سنة 2016-2017[1].

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده،هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ و تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية، تمثلت في:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد نمط الإدارة وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد جماعية العمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد احترام الوقت والانضباط وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

-الفرضيات:

الفرضية العامة: يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد نمط الإدارة وأداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد جماعية العمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

[1]- زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر3، 2016-2017.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية(عند مستوى معنويةα=0.05) بين بعد احترام الوقت والانضباط وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

حيث سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية ومن بينها، التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة، ومختلف العناصر المكونة لها قصد تشخيصها، وتحديد الايجابي منها والسلبي كذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة، وهذا لمعرفة مستواه والحكم عليه، والبحث في أثر الثقافة التنظيمية السائدة في كل من المؤسسات الاقتصادية المدروسة على أداء مواردها البشرية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فبلغ عددها 950عامل.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من الدراسة السابقة عن طريق إلقاء نظرة شاملة على خلفية الموضوع كذلك توجيه البحث العلمي إلى الطريق الصحيح، إضافة إلى أنها تقدم شروحات واضحة ومفسرة عن موضوع الدراسة قيد البحث.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، سنة2008[1].

تم صياغة السؤال المركزي كالتالي ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين".أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي

[1]- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية الثالثة -:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

تعمل هذه الدراسة على تحقيق مجموعة أهداف من بينها معرفة أثر الثقافة التنظيمية وواقعها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات- Paltel -، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظف بنسبة 20% نظرا لمجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفا حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel "
- 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 تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى الجانب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال فهم مستوى أثر المتغيرين ومساهمة القيم في تعزيز الإنتاجية والاهتمام بالسلوكيات الجيدة، وبالتالي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.

الدراسة الثانية:

دراسة علي مفتاح محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوي الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، سنة 2018[1].

تتحدد في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوي الأداء الوظيفي وما طبيعة العلاقة بينها ؟ يتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى الدراسة الإجابة عليها وهي :

- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة.
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالجامعة.
- ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين بالجامعة.

فرضيات الدراسة :الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأنواعها ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) في تحسين الأداء الوظيفي. ينطق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة في تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم في التحسين الأداء الوظيفي.

[1]- علي مفتاح محمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوي الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2018.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الانجاز في التحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف في التحسين الأداء الوظيفي.

نجد أن الباحث يركز على تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على الثقافة المساندة بالجامعة ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفيها، تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالجامعة مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسئولين في إدارة الجامعة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية،وزعت على عينة عشوائية عددها 127 فرد.

أظهرت نتائج الدراسة الأتي:

- أن قلة الشباب هي الفئة السائدة في عينة الدراسة
- أثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجميع بأنواعها ثقافة القوة، ثقافة النظم ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة سرت بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية تجميع أنواعها في تحسين الأداء الوظيفي.
- يستنتج من نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة القوة في تحسين الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً بينهما.
- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة النظم والأدوار في تحسين الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.
- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التعاطف الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمثل جانب الاستفادة من هذه الدراسة في تمكين الباحثتين من إثراء دراستهما بالبيانات والمعلومات مقارنة بنتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

الدراسة الثالثة:

دراسة عباس محمد حسن الطيف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة، ليبيا، سنة 2020[1].

بالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراتة ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :توجد فروق ذات علاقة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين تعزى العوامل الشخصية (الجنس العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المسمى الوظيفي) ومستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراتة.

الفرضية الرئيسية الثانية :توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين بعض عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراتة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية ومستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراتة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عناء مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية ومستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراتة.

أهداف الدراسة التعرف على أثر عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية مصراتة. توضيح أهمية عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين بإدارة الخدمات الصحية مصراتة. بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسئولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

[1]- الصادق، عبد الحكيم سعد وآخرون : أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد جامعة سر ت، المجلد الثالث، العدد الأول،2020، ص ص 86-117.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تم استخدام استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، بلغ عدد مجتمع البحث 85 موظفا ومنه تطرق الباحث لتطبيق المسح الشامل لإجراء الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول (القيم التنظيمية) ، شعور أفراد عينة بمستوى متوسط من حيث تطبيق القيم التنظيمية حيث عكست إجابات أفراد العينة الحياد على فقرات المحور، والأهمية النسبية المتوسطة.
- وأظهرت نتائج التحليل الوصفي الفقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) ، شعور أفراد عينة بمستوى مرتفع من حيث الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية، حيث عكست إجابات أفراد العينة الموافقة على فقرات المحور، والأهمية النسبية المرتفعة.
- كما بينت نتائج دراسة الفرضية الأولى وجود فروق ذو دلالة احتمالية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد العينة، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل التعليمي و متغير الخبرة الوظيفية ومتغير العمر من وجهة نظر أفراد العينة حسب إجابات أفراد العينة.
- بينت نتائج دراسة الفرضية وجود علاقة أثر المتغير القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي، وبينت عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية العنصر المعتقدات التعليمية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة، حسب إجابات أفراد العينة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تحديد المفاهيم والمتغيرات الرئيسية نظرا إلى ارتباطها المباشر بموضوع البحث وفهم العلاقات بين المتغيرات كما حددتها الدراسات السابقة إضافة إلى تحديد الفجوة البحثية.

3.الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة (ILies and Gavera) بعنوان "The Link Between Organizational Culture and Corporate performance"، الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبيا من المعتقدات والقيم، والسلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، وهي مستمدة من الأنثربولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية وقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الأولى في الأدب الأكاديمي، وكانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليبانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين، الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة ن القيم الأساسية والمعتقدات والافتراضات.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء التنظيمي؟

اتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة.

وقد قامت على الفرضيات الآتية، حيث أن الإفتراض الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديدا حتى إن الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير فهي مرنة إلى حد ما ويمكن التحكم فيها، أما الإفتراض الثاني، فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات، أما الإفتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تشمل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الإستراتيجيات المناسبة من أجل التغيير الثقافي، والإفتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغير تتجاوز أي تتغير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي، إلا أن هذه الدراسة أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فأهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها، وهذا ما لم تأخذه الدراسة بعين الإعتبار.[1]

الدراسة الثانية:

دراسة (lund ;2003)، بعنوان "organizational culture and job satisfication."هدفت الدراسة إلى محاولة إختيار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة(**1800**) موظفا، وتم إستبعاد(**87**) إستمارة

[1]-أحمد سويسي: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين**، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة تخرج شهادة ماجستير، الأغواط، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013/2012، رسالة منشورة، ص ص 22،23.

كوسائل غير قابلة للاستلام، وتم إستلام(360)، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبديل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين فرصة الإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة، ومدى أهمية الموارد البشرية والقيم والمنافسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي: التعاطف الإنساني- الإنجاز- القوة- النظم والأدوار، ووجود علاقة عكسية بين الرضاء الوظيفي وثقافتي النظم والقوة، في حين أن مستويات الرضاء الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضاء الوظيفي وثقافتي الإنجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوء عن طريق التواصل بين العمليات العضوية، فكل نوع من الثقافة تتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة تعتبر كرباط بين الأفراد.

إن هذه الدراسة أجريت في بيئة مختلفة والنتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها وإنما يمكن الإنطلاق منها، فالمجتمع الأمريكي كما هو معروف عبارة عن الخليط من الأجناس والثقافات، فطبيعي أن تختلف أنواع الثقافات فيه نظرا لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة، وبالتالي كان لابد من مراعاة أثر البيئة وإجراء مقارنة ربما مع مجتمع آخر لمعرفة مدى إختلاف الثقافات.[1]

المقاربة النظرية:

أولا: النظرية البنائية الوظيفية:

تم إختيار المدخل البنائي الوظيفي لتفسير تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال من خلال إستعمال مفاهيم المدخل في التحليل والتفسير ، إذ أن المدخل البنائي الوظيفي يشير إلى العلاقة بين مفهومي البناء والوظيفة فالبناء هنا يتمثل في مكونات الثقافة التنظيمية من هوية وقيم وعادات، أما فعالية أداء العمال فهي تتمثل في مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على الأنساق الأخرى وبتحديد النسق التسييري والنسق الفني، فمن بين المنطلقات التي يقوم عليها المدخل حسب رائده بارسونز

- تأكيده على العلاقات الطبيعية بين الأنساق الإجتماعية وغيرها من الأنساق.
- دراسة الحد الأعلى لفعالية النسق بمعناه التجريدي من خلال ثبات وإستمرار النواحي التأثيرية للأنساق الاجتماعية.

[1]-أحمد سويسي: **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

- التعرف على الضرورات الوظيفية للأنساق الاجتماعية .

ويقول تالكوت بارسونز في كتابة (النسق الاجتماعي): "لا بناء بدون وظائف اجتماعية ولا وظائف بدون بناء اجتماعي". واستثمر علم الاجتماع فكرة البناء والوظيفة في دراسته للمجتمعات والجماعات والمؤسسات. فالمؤسسة أو النسق الفرعي له بناء يتحلل إلى عناصر بنيوية يطلق عليها الأدوار، ولكل دور وظيفة معينة، وهذه الوظائف مكملة بعضها لبعض ذلك أن التكامل يكون بين البنى وبين الوظائف وفقا لما تراه النظرية البنيوية الوظيفية. إذ يعتبر تالكوت بارسونز من أبرز الباحثين الذين أسهموا في تطوير الصياغات النظرية والمفاهيمية للحقل السوسيولوجي، خصوصا البنائية الوظيفية من خلال نقله للكثير من المفاهيم من مختلف التخصصات إلى علم الاجتماع، مما أتاح له الأخير من الانطلاق من أصغر وحدة في التحليل السوسيولوجي ونعني بها نظرية الفعل الاجتماعي. فأساس النظرية الاجتماعية عند بارسونز هو دراسة الفعل الاجتماعي من خلال التركيز على الأسباب التي تؤدي إلى اندماج الفرد ومساهمته في اتزان واستقرار المجتمع، أو العكس من ذلك والافتراض الرئيسي لبارسونز أن المجتمع يميل إلى تحقيق التوازن والمحافظة على حالة الاتزان مع إقراره بعدم جمود المجتمع وإنما يسير وفق منطق تطوري، ويمكن القول أن كل ممارسة اجتماعية تقتضي وجود فاعل وهدف وإطار مرجعي يضم شروط الفعل ووسائله وكذلك يدمج العلاقة بين عناصر البنية الاجتماعية ككل فهو فعل اجتماعي، وينصرف بذلك المفهوم إلى كل أنواع السلوك الإنساني التي تحركها المعاني الثقافية والقيم والمعايير في بيئة الفاعل، وهي معاني يدركها ويستند عليها في تحريك وتوجيه سلوكاته. وضع بارسونز إطارا مرجعيا لنظرية الفعل الاجتماعي واستخدم هذا الإطار المرجعي في وصف الصور الأساسية التي يتشكل فيها الفعل الاجتماعي في شكل أنساق: النسق الثقافي،النسق الاجتماعي، نسق الشخصية، والنسق السلوكي. ثم حاول أن يفسر هذه الأنساق وعلاقتها ببعضها، أو من خلال العلاقات التي تقوم بين العناصر التي يتألف منها كل نسق مؤكدا على ضرورة وأهمية تحقيق التوازن بين صور الإطار المرجعي، أو بين العناصر التي يتألف منها، وكل اختلال في أحد هذه العناصر سيؤدي إلى خلل في المجتمع ككل والذي سيفقد بالضرورة توازنه وهو ما يعني انهيار المجتمع، وبالتالي فهذا التكامل يعبر عن تكامل النسق الاجتماعي ككل، فإذا تحقق على مستوى التفاعل بين الفاعلين فإن ذلك يعني أن النسق سوف يحقق في النهاية تكاملا كليا[1].

[1] - مولود زايد الطيب: النظرية البنائية الوظيفية ظهورها روادها مبادؤها وتطبيقاتها العملية، اجتماعي، 2023.

https://ejtema3e.com/works-by-others/32-2013-07-28-22-56-49.html.13/03/2025.20:07.

تعتمد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر وتالكوت بارسونز و روبرت ميرتون وهانز كيرث و رايت ميلز بمبادئ أساسية متكاملة، كل مبدأ يكمل المبدأ الآخر وهذه المبادئ هي على النحو الآتي:

- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدتها مع الأخرى.
- أن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغير الاجتماعي.
- الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية.
- وجود نظام قيمي أو معياري تسير البنى الهيكلية المجتمع في المؤسسة في مجاله فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد و حقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين، إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافئ عليها الفرد أو يعاقب.

- توضح النظرية البنيوية الوظيفية نظاما للتواصل أو العلاقات الإنسانية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والتوجيهات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو العكس.

ومن بين المتطلبات الوظيفية للنظام الاجتماعي تحقيق وتهيئة الظروف الأساسية التي تساعد النسق الاجتماعي على البقاء والاستمرار والتطور، ومن هذه الظروف تنشئة الأفراد وتزويدهم بالمهارات والقابليات والقيم التي يعتز بها المجتمع، إضافة إلى وجود لغة مشتركة تساعد على التفاهم والاتصال بين الأفراد والجماعات، وطريقة توزيع الأدوار الاجتماعية على بناء المجتمع أو الجماعة، وتوزيع المكافآت والامتيازات والحقوق على الأفراد بطريقة تعتمد طبيعة الواجبات التي يقومون بها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية

خامسا:عناصر الثقافة التنظيمية

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية

سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية

تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية

عاشرا: أبعاد الثقافة التنظيمية

إحدى عشر: نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية الحديثة، يعتبر محل اهتمام العديد من منظري السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المؤسسات لإعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، خاصة في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه بيئة العمل بالتحولات السريعة، التي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وعادات تنظيمية وإجراءات، هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب العمل به داخل بيئة العمل(المؤسسة)، وبما أن الأفراد يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسات التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد من خلال تعامله مع الآخرين، فهي تعكس منظومة القيم والإتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع وعليه فقد تم في هذا الفصل تناول الجانب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية، من حيث التطور التاريخي ومفهومها، أهميتها، خصائصها، وظائفها، عناصرها، أنواعها، مكوناتها، محدداتها، أبعادها، مستوياتها، نظرياتها، خلاصة.

أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، ومفهومها:

نستطيع القول إن البدايات الأولى للثقافة التنظيمية كانت في الثلاثينيات من القرن الماضي وقد تم الإهتمام بها من خلال الدراسات والبحوث والظواهر والمتغيرات، وخاصة عندما تم الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام (1934)، وبعد دراسات هاوثورن.

ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة بشكل عام، في بعض العلوم الإجتماعية مثل علم الإجتماع و الأنثربولوجيا، ولم يتم الإشارة إلى ثقافة المؤسسة إلا في عام (1970)، من خلال تناوله في كتابه بعنوان "comparative management organizational and cultural perspectives"، وهو لأحد أساتذة كلية الإدارة بجامعة هارفارد ويدعى دافيد ستانلي، كما أنه خلال الثمانينات نشر مقالا تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافتها التنظيمية ،ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل منها.[1]

أشار كلا من بروش زين الدين، قاسمي كمال "إلى ظهور ثقافة المنظمة لأول مرة عن طريق الصحافة المتخصصة سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week، وأدرجت مجلة fortune، ركنا خاصا بعنوانcorporate culture."

[1]-عبد الحميد ربراب محروس: **مفهوم الثقافة التنظيمية**، (مراجعة نظرية تطبيقية)، مجلة دولية للسياسات العامة، مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2022، ص ص 56،55.

ويذكر علي عبدالله "إن زيادة الإهتمام بهذا المفهوم قد جاء على ما حققته المنظمات اليابانية من نجاح في مجال إستخدام القيم الثقافية عبر إدارة المنظمات مثل إعتمادها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى الود والتفاهم والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء.[1]"

بشكل عام أصبح موضوع الثقافة التنظيمية، واحدا من أهم موضوعات علم التنظيم، وتعتبر مرحلة الثمانينات هي المرحلة التي وضعت قواعد أساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، ولهذا أصبح الموضوع شائعا في علم إجتماع التنظيم والعمل.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في أدائها والتي تمتلك تأثير متعدد الجوانب يمكن تحديدها في ما يلي :

- "تحقيق الهوية التنظيمية بين أفراد المنظمة.
- تنمية الولاء والإنتماء للمؤسسة.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في الموقف الصعبة والأزمات.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.[2]"

بمعنى عام أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور، والأحاسيس بالهوية التنظيمية للموظفين والمنظمة، وتعزيز الولاء التنظيمي، والإستقرار والوحدة، وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

- "تعد الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذ كانت تؤكد على سلوكيات إبتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء.
- الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم، وإنجازاتهم .
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

[1]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص ص 95،96.

[2]-جمال الدين المرسي: **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 18،19.

- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر و إعتزاز للعاملين بها، مثل التميز و الزيادة و الإبتكار[1].

ومن هنا يتبين أن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تسهل الإلتزام الجماعي بالهدف المشترك، وتشجع الإلتزام داخل التنظيم، كما تعزز الاستقرار والنظام، وفهم السلوكيات التنظيمية للعاملين، وفهم ما يدور من حولهم.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص المميزة، ومنها:

- "الإلتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
- الإنتظام والتقيد بالسلوك في ضوء إستخدام لغة وطقوس مشتركة.
- إلتزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
- التكيف والمرونة والتأقلم مع متغيرات بيئة المنظمة.
- القواعد والسياسات والتعليمات المرسومة التي تختلف من منظمة لأخرى، والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لها.[2]"

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتصف بهذه السمات، لجعل تلك المنظمة بمجملها مستوى لفاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين.

رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية: تقوم المنظمة بدور هام جدا في بقاء واستمرارية نجاحها عبر الوظائف الآتية:

- ✓ تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة ،وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب وقواعد السلوك غير المرغوب.
- ✓ تساعد على استقرار النظام الإجتماعي داخل المنظمة.

[1]-بطرس حلاق: **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السلوكية، سوريا، 2020، ص ص 59،60.

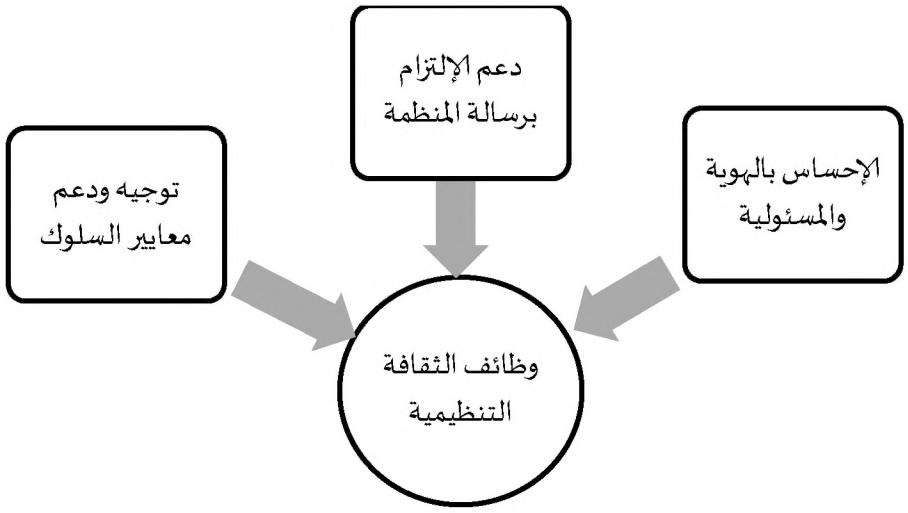
[2]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص ص 103،104.

الثقافة القوية تساعد التنظيم في المنظمات الفعالة تعرف اليد اليمنى ما تفعله اليد اليسرى، والإفتراضات الخاصة بالثقافات التنظيمية ،فالمشاركة في القيم يساعد في حل النزاعات، أو وجود ضوء أثناء العاصفة.[1]

- ✓ تدعم إستقرار المنظمة كنظام إجتماعي، وتمكنها، من البقاء، والتكييف مع بيئتها الخارجية.
- ✓ تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة.
- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

كما يمكن توضيح وظائف الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:

الشكل رقم(02): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:



المصدر:جيرالد جيرينبرخ: **إدارة السلوك في المنظمات**، ت: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل باسيوني، ص631.

خامسا:عناصر الثقافة التنظيمية:

1. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل ، والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة، في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي إثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

[1]-شعبان علي حسين السيسي: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الرياض ،2009،ص 431.

2. **الأعراف التنظيمية:**هي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها الموظفون داخل المنظمة لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهذه الأعراف على سبيل المثال: الإلتزام في عدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض المنظمات .[1]
3. **الطقوس وإحتفالات المناسبات:** وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، ودعوة الموظفين، وإلتقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام الدراسي او نهايته،او من خلال تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى.
4. **الأساطير:**وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز إجتماعية ، ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي ، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الانسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بالحقائق والخيالات ومبالغتها،وتوليد حالات من الصراع وإخفاء المعلومات الحقيقية.
5. **الطرائف، والنكت، والألعاب:** يجري إستخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات وسوء الظن، وعدم الثقة، وهذا يعني أنه أسلوب إنساني للتخلص من العوائق أثناء عملية الإتصال.
6. **البطولات، والرموز الاجتماعية:**تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة ، والإدارة والتاريخ، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل.[2]

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:

1. الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع ان تحقق أرباح.
2. الثقافة الإبداعية: ويعتبر نوع من الثقافات الديناميكية، والتي تستقطب الطموحين، في البيئة ذات الثقافة الإبداعية على المخاطرة والتحدي.

---

[1]-هشام زروق: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتو افق المهني**،دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،قسم علم النفس و الاجتماع، 2017/2016، جامعة بسكرة، رسالة منشورة ص 34.

https://jspui/alger.dz/univ-biblio.14/04/2025.19:30.

[2]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص ص 108،109.

3. ثقافة التعاطف الإنساني: يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل الإنصاف والأمان، والثقة المتبادلة.[1]

الثقافة التنظيمية تعكس أنماط سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة، حيث أن المؤسسات الكبيرة يتوافر لديها نوعين أو مستويين رئيسيين من الثقافة التنظيمية وهما:

- ✓ الثقافة السائدة :وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- ✓ الثقافة الفرعية: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل أقسام والإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة، بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية .[2]

سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية[3]:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات ألا وهي:

سلوك تنظيمي: يحتوي على المشاعر والمصطلحات والشعارات، رموز وقيم بالإضافة إلى المعتقدات.

متغيرات الأفراد: تضم كل من الإدراك والشخصية بالإضافة للدوافع ومتغيرات أخرى كالجنس، والعمر.

المتغيرات الإدارية: تشمل كل من الفلسفة، والقيم والممارسات، و التصورات.

متغيرات البيئة الخارجية: تشمل كل من الثقافة السياسة، والإقتصاد التكنولوجيا، والمجتمع.

المتغيرات التنظيمية: تتمثل في الهيكل، والتنظيم والسياسات، و التكنولوجيا.

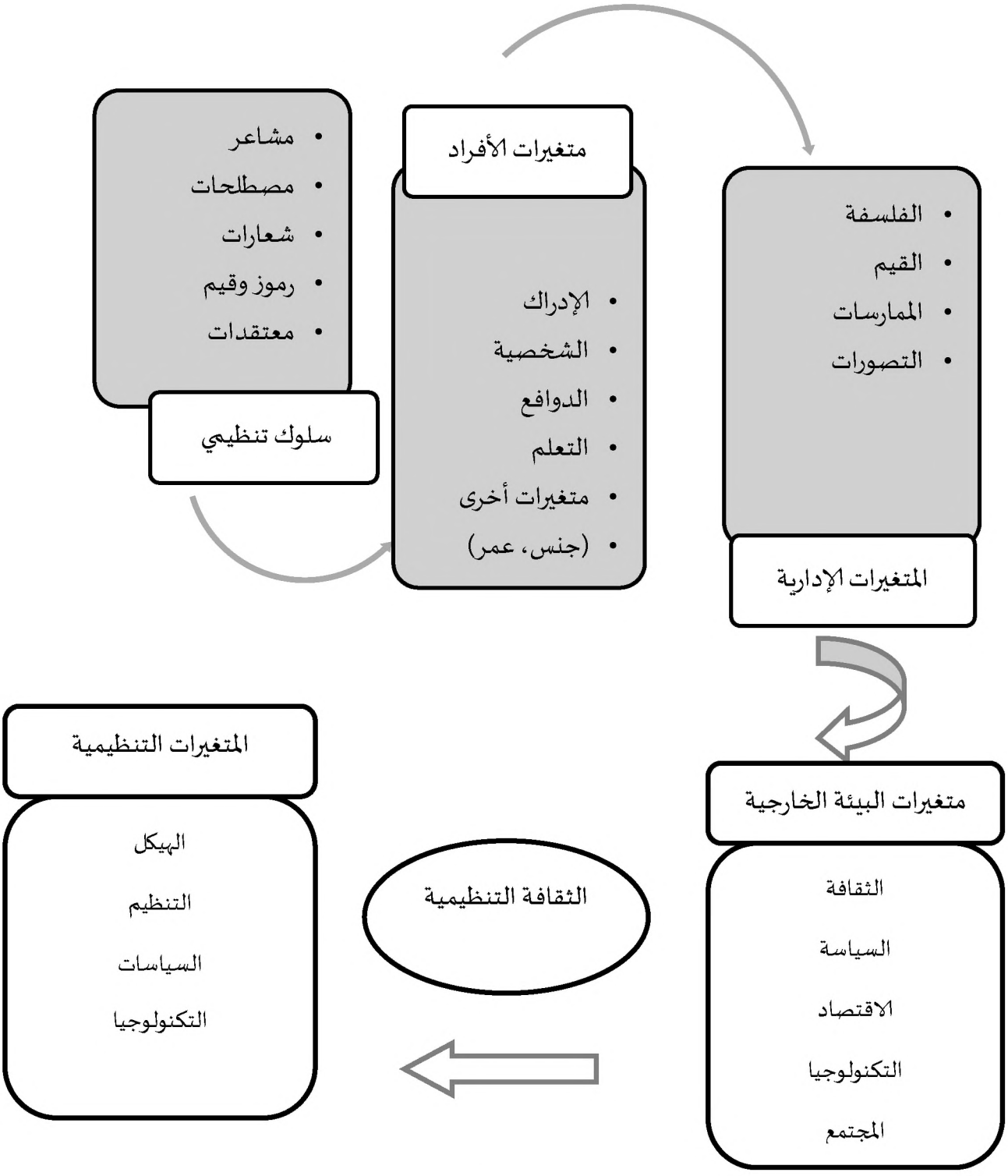
ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

[1]-بهجت راضي : مرجع سبق ذكره ،ص،ص،114،113.

[2]-جمال الدين المرسي : مرجع سبق ذكره ،ص،16.

[3]- عباس سعير: الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغير في المنظمة دار الهدى 2012 من 126.

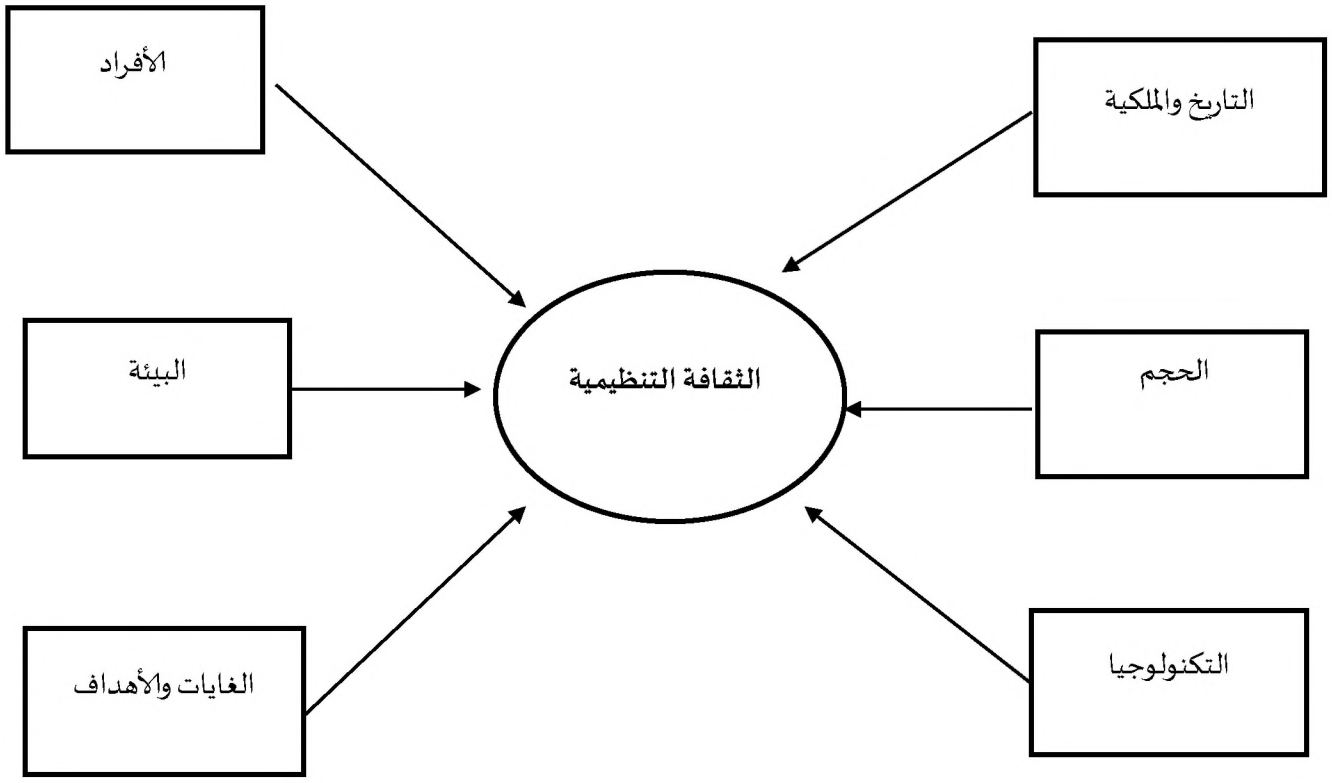
الشكل رقم(03): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية:



المصدر: إعداد الطالبتين

ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم(04): يوضح محددات الثقافة التنظيمية:



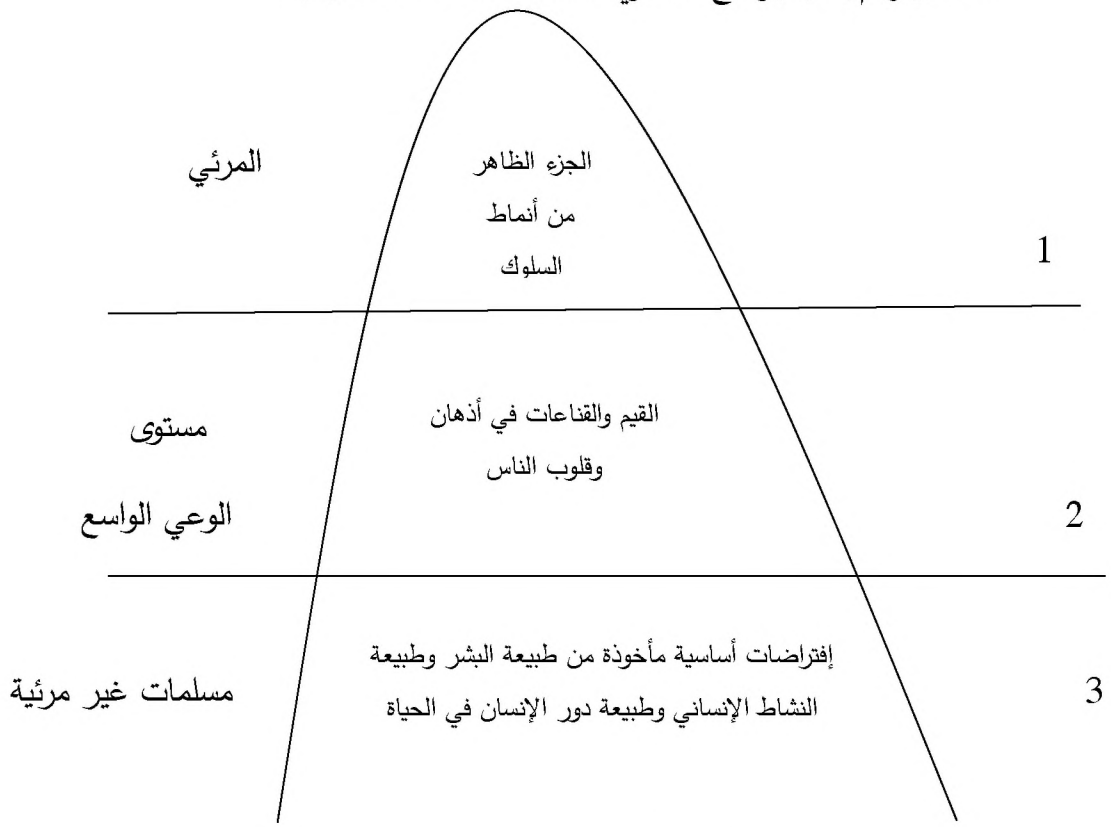
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل من إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في المستويات الآتية:

1. **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات والشعائر داخل المنظمة .
2. **المستوى الثاني:** يتمثل بما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ماهو متعارف عليه وماهو مقبول من أنماط السلوك.
3. **المستوى الثالث:** شير إلى الإفتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة، وتحدد كيفية الأفراد لما يدور من حولهم.

الشكل رقم(05): يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية:



المصدر: سمير يوسف عبد الله، **و اقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات**، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير،2006، ص36.

عاشرا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية، كما يلي:

1. العمل بفريق(التوجه بالعمل الجماعي):

ويرتبط هذا البعد بمدى الإهتمام بالعمل الجماعي من خلال القيم، والمعايير السلوك الداعمة للعمل الجماعي عبر التركيز على التعاون، والمحافظة على تقاليد الجماعة بالرقابة على، أعضائها، ودعم المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، ويعتبر تحقيق المنظمة للأمان المعنوي لكل من الرؤساء، والمرؤوسين والمسؤولية التضامنية عن نجاح المنظمة، عن نجاح المنظمة، وهذا راجع لتجنب الصراعات، لتحقيق الانسجام بين العاملين، وتكوين جماعات تسودهم روح التنافسية لتحقيق معدلات أداء مرتفعة ومتسارعة.[1]

[1]- بهجت راضي: **المرجع السابق ذكره**، ص ص 109،110.

2.الهوية التنظيمية: يرتبط هذا البعد بتقديم العاملون لأنفسهم بصفتهم أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها، فالعمل في المؤسسة على هذا الأساس يشكل مصدرا لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الإنضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها، والتي تنسجم مبادئها وقيمها مع قيم الفرد الذي يعمل بها، وقيمها مع قيمه وقناعاته الذاتية، كما توجد لديه روابط تجعله يشعر بالهوية التنظيمية، مما يتكون لديه إستعدادا أكبر لتحقيق أهداف مؤسسته.

1.2. أهمية الهوية التنظيمية:

- الهوية التنظيمية بالنسبة للعاملين هي زيادة في روح الإنتماء والتعاون ويسهل الإتصال، وهذا ما يعزز من الخصائص الجوهرية للمنظمة، ويميزها عن غيرها من المنظمات.
- تعزز وترفع من شأن العامل، وتزيد من رفعه لمعنوياته تجاه المنظمة ومما يخلق له الدوافع والشعور.
- تساعد الإدارة في تجاوز الأزمات التي تواجهها هذه المنظمات، وبالتالي تساهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.
- الهوية التنظيمية تجعل العاملين بمثابة سفراء لمنظماتهم يدافعون عن المنظمة وسمعتها خارج العمل.[1]

2.2. خصائص الهوية التنظيمية:

تتمثل خصائص الهوية التنظيمية في قوة الهوية ونوع الهوية والصورة الذهنية الحالية للمنظمة:

- **عدم إستقلالية المصطلح:** فالهوية التنظيمية تؤخذ غالبا الأحيان على أنها البحث عن الإعتراف من قبل الآخرين في إطار بيئة العمل.
- **ارتباط المصطلح بالفئة السوسيومهنية:** يربط الهوية التنظيمية بالتقاء سيرورتين مختلفتين، بحيث تتعلق الأولى باكتساب الهوية في التنظيم وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، والذي ينتج من خلاله علاقات قوية تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة، أما الثانية فتمثل المرحلة التي تمكن الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه بحيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية له.
- **الهوية التنظيمية معرضة للتهديدات والأزمات أكثر من تعرضها للبناء:**

[1]- عبد الرحمان باي راقد: **التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيزي الهوية التنظيمية**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،2023/2022، بسكرة، رسالة منشورة ص ص 110،111.

وهذا نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وكذلك المؤثرات التي تحدث في طريقة التسيير داخل العمل في الإدارات والمؤسسات.

3.المبادأة والابتكار والتجديد والابداع:

يعكس إهتمام المنظمة بالمبادأة والابتكار والريادة وتشجيعها للأفكار والإقتراحات ودعم المبادرة والاستعداد، لتقبل التغيير والتركيز على الابداع لكل فرد في موقعه، وتشجيع التجريب كأنه الطريق الأولي في خطوات التطوير عبر عقد اجتماعات يبلغ دورها في تبادل المعرفة والابتكار.[1]

4.القيم التنظيمية:

القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا يمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأم، كما تعتبر القيم محورا هاما للشخصية، ومعيارا للحكم على صحة السلوك، وبالتالي نجاح الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.[2]

1.4. أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية كالآتي:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- تعزز إستقرار النظام الإجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الإحتياجات والدوافع وتؤثر على إدراكتنا.
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- تحديد مستوى إنجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي.
- تنمية وعي الموظفين و إلتزامهم، وتعزيز إنتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أداهم.[3]

2.4 خصائص القيم التنظيمية:

يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية بإعتبارها جزء من القيم العامة في الشكل الآتي:

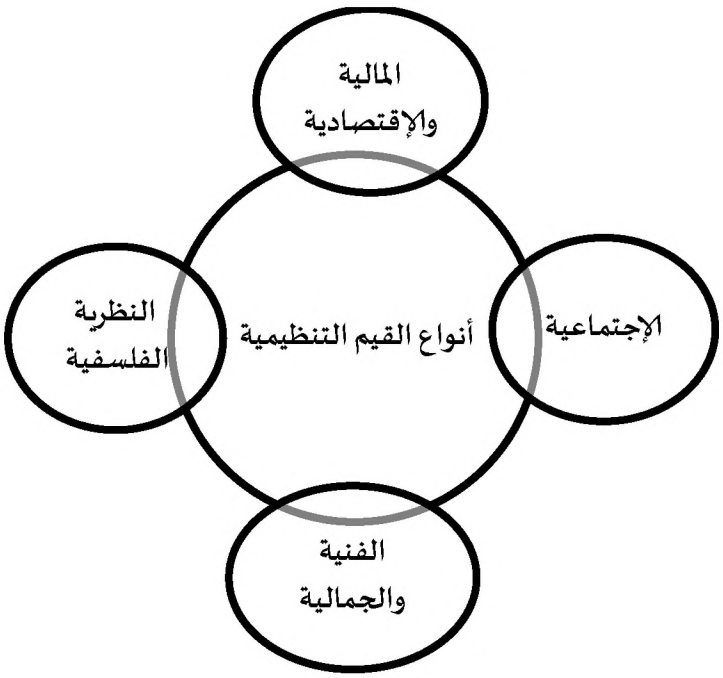
---

[1]- بهجت راضي: مرجع سبق ذكره، ص110.

[2]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، 136.

[3]-ديف فرانسيس، مايك و ودكوك، **القيم التنظيمية**، ت: عبد الرحمان أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص ص 7،8.

الشكل رقم (06): يوضح أنواع القيم التنظيمية:



المصدر: بهجت راضي: المرجع السابق ذكره، ص 148.

6.الاهتمام بالنتائج (التوجيه بالنتائج)[1]:

ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، مما تتطلب دقة تحديد الأهداف، وتوقع الأداء والمشاركة في المعلومات والاهتمام بالإنجازات، والمكافاءات لتحفيز الأداء المتميز والإيمان بأن الأفراد هم القوة الدافعة للتطوير.

7.المسؤولية الاجتماعية التضامنية المشتركة (التعامل مع البيئة): يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع، عبر مساهمتها المجتمعية وتوفير فرص التدريب بأنواعه والمساهمة في المشروعات القومية، ومع المنظمات الغير الحكمية والمناسبات المحلية والقومية والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية المستدامة عبر تنظيم ندوات ومؤتمرات ودورات متنوعة.

8. العادات التنظيمية[2]:

تعد من أهم الأبعاد للثقافة التنظيمية، حيث تعطي مكانة الموظف في المنظمة سواء أكان مديرا، أو مشرفا، أو موظفا صغيرا، أو عاملا، كما أنها تؤثر على شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه العادات

[1]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص 110.

[2]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص ص105،108.

التنظيمية، كما تعالج أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل، وحول طبيعة العمل والحياة في بيئة العمل التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيه المنظمة.

إحدى عشر: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

- **نظرية العلاقات الإنسانية**[1]:

لقد لخصت هذه الدراسة إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجي منعزل، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته، من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

هذه النظرية تلفت إلى القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج والأداء، وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائهم المزيد من الاهتمام.

- **نظريات القيم:**

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ واحدا يسود الثقافة، حيث تتضمن الثقافة مجموعة من القوى يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، والتي تسيطر على التفاعلات بين الأفراد وتحدد أنماط ثقافاتهم.

- **نظرية روح الثقافة:**

تتأسس النظرية على أن كل ثقافة منظمة تتميز بروح متضمنة مجموعة من الخصائص، والسمات التي تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية، ومسيطرة على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، ويمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى حزمة القيم بإعتبارها تنظر إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم.

جوهر هذه النظرية هو أن طريقة النظر إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة، ومختلفة عن طريقة التفكير، ولكنها تمثل الصورة التي يقدمها أعضاء المنظمة للأشياء والأشخاص الذين يلعبون دورا مهما في منظمتهم.

نظرية فطرة وطبيعة الثقافة:

تتمحور النظرية حول الخبرة المكتسبة من وإلى العمال عبر القيم المشتركة، وتعبر عن الجانب العاطفي للسلوك إرتباطا بالحالة الإجتماعية نحو المجتمع والعالم، والتي تتفاعل مع سلوكيات الأفراد.

[1]-صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الإتصال البحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 105.

- **نظرية التفاعل مع الحياة**[1]:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

- ✓ عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة).
- ✓ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها.
- ✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على السلوك الاجتماعي.

- **نظرية سجية الثقافة:**

تدور أفكار النظرية حول التجربة المكتسبة التي يخصصها أفراد المنظمة لقيمة مشتركة معينة تعبر عن صيغة عاطفية للسلوك تتشكل حول موقف إجتماعي أو تعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف التي تؤثر على معظم الناس سلوك أعضاء المنظمة، ينمو هذا الإلتباس من خلال التدريب والممارسة.[2]

- **النظرية الكلاسيكية:**[3]

سعى أنصار النموذج الكلاسيكي، مثل ماكس فيبر وتايلور، وهنري فايول، إلى تطوير مجموعة من المبادئ والإفتراضات للإدارة الفعالة، وإدارة الشؤون المؤسسية، بشكل عام، تأخذ القيم التنظيمية العقلانية كأساس لتحقيق كفاءة الإنتاج، ومن خلال هذه الأعمال تظهر النماذج التنظيمية العلمية والقانونية، ويرى أن التنظيم هو نظام مغلق يقوم على العقل، وعلى هذا الأساس فأن مشكلة الثقافة التنظيمية لها ما يبررها في هذا الأسلوب الرسمي ومشكلة المبادئ والعلاقات الإجتماعية للإنسان الاقتصادي.

- **نظرية الدو افع:**

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل إجتماعي، ولديه دوافع كما إهتمت بالتنظيم الغير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي، وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية

[1]-بهجت راضي: مرجع سبق ذكره ، ص 126.

[2]-محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل، عمان، ص 44.

[3]-محمود سليمان العميان: المرجع السابق نفسه، ص 45.

يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتمد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتنظر هذه النظرية للعامل على أنه مخلوق إجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إجتماعية هي التعاون.

- **نظرية التو افق:**[1]

تشير النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل ما بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وإستراتجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة التنظيمية هنا بعدة خصائص هي بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الإجتماعية، ويساعد هذا التوافق وإتجاه الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

- **النظرية التثقيفية:**

تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتسبة التي يعطينا أعضاء التنظيم قيمية معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن صيغة عاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفكار المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسات اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه.

[1]-الشلوي محمد بن فرحان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي**، جامعة نايف، السعودية،2001، ص ص38،40.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التعرف على الثقافة التنظيمية مع جميع العناصر التابعة لها، وذلك بغية للإلمام بهذا الموضوع والوقوف على كل معانيها ومعرفتها معرفة تمكننا من الإستفادة وتوظيفها للتأثير على سلوك العمال، فكما لكل مجتمع ثقافته كذلك لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: مفهوم فعالية أداء العمال

تمهيد

أولا: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي

رابعا: محددات الأداء الوظيفي

خامسا: مقاييس الأداء الوظيفي

سادسا: مشكلات الأداء الوظيفي

سابعا: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

ثامنا: شروط عملية تقييم الأداء الوظيفي

تاسعا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

عاشرا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

إحدى عشر: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

اثني عشر: أهمية الثقافة التنظيمية لتحسين مستويات أداء العمال

خلاصة الفصل

تمهيد :

تولي جميع الدول اهتماما كبيرا بفاعلية مؤسساتها، حيث تعتبر هذه الفاعلية مؤشرا رئيسيا على نجاحها أين يعد هذا الأمر بالغ الأهمية في حياة المؤسسات، نظرا للتطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار. لذلك، سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى تطوير نظرية تعتمدها المؤسسات لتعزيز فعاليتها. ومن بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية، نجد الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تتركز حوله جهود المديرين، حيث يشكل أحد أهم أهداف المؤسسة كونه هو ما يمنح المؤسسة مكانتها، من خلال هذا الفصل سنتناول أبرز مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونظريات الأداء الوظيفي أبعاده محدداته مقاييس ومشكلات الأداء، وكيف تتم عملية تقييم أداء العمال.

أولا: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

1.المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية :

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية .
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

أ- موارد النظام :

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"[1].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات و التي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

[1] - مسلم علي عبد الهادي: **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص171.

ب- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)[1].

ج- مدخل الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزاوية المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسين:

1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .

2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي[2]، إلا أن الباحث ايتزيوني ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

- أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.
- أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الإنحرافي كالمؤسسة السجن والصحة العقلية.
- أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، ومراكز البحث[1].

---

[1]- محمد محمود الذنيبات: **المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين**، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 1999، ص37.

1- صلاح الدين عون الله: **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1997، ص 14.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف، كذلك أشار الباحثون كوخان، كومنقز وهيوبر، إلى أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف وعدم تطابقها، فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة، فإن التعددية وعدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة. وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله[1].

2. المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :

أ- المدخل النظامي:

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر، وتنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة[2].

ب- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية):

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها، وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الشكل التالي:

[1] - هال ريتشارد: **المنظمات - هياكلها، عملياتها ومخرجاتها**-، ت: سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص570.

[2]- Malarewicz.JA: **Systémique et entreprises,** édition village mondial, Paris, 2000, P 19.

الشكل رقم (07): يمثل أطراف التعامل مع المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

و من هذا المنطلق يعبر الباحث جورجيو[1] على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه، لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها.

كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

[1] - هال ريتشارد: مرجع سبق ذكره ، ص586 .

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

أ- **مدخل القيم المتنافسة:**

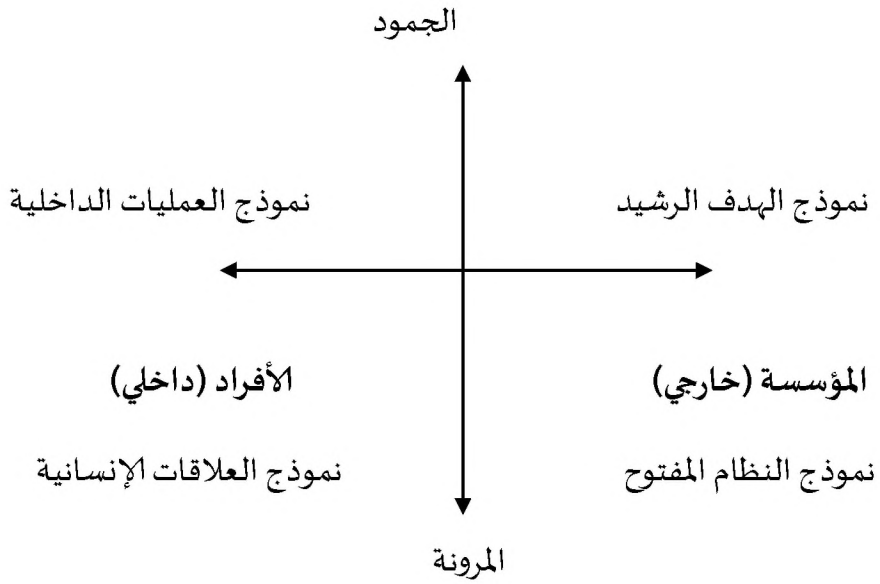
يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات. وبناءا على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التميز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة[1] :

المجموعة الأولى: المؤسسة / الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

المجموعة الثانية: المرونة الجمود، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل. ويمكن تقديم الشكل التالي والذي يعكس مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:

[1] - مؤيد سعيد سالم : **نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 47.

الشكل رقم (08) : يمثل مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

و بناءا على هذا الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي :

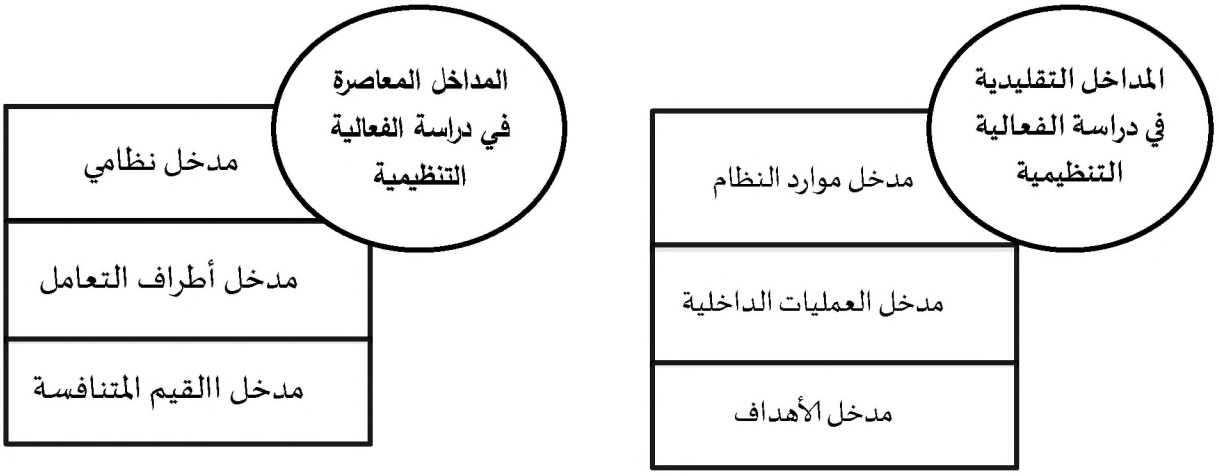
الجدول رقم (05) : يوضح خصائص مدخل القيم المتنافسة:

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد	تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج.
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال و معلومات جيدة.
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.
العلاقات الإنسانية	تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد و رفع مستوى الرضا من خلال التكوين.

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن هذه النماذج الأربعة تتكون من قيم متعارضة أو متنافسة، على سبيل المثال، يتعارض نموذج العمليات الداخلية مع نموذج النظام المفتوح، بينما يتناقض نموذج العلاقات الإنسانية مع نموذج الهدف الرشيد. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن التركيز على نموذج معين يكون على حساب نموذج آخر، فعلى سبيل المثال، الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. ومن هنا، فإن مدخل القيم المتنافسة يبرز المخاطر المرتبطة بالإفراط في الاهتمام على نموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية. فالإفراط في السيطرة يؤدي إلى تصلب داخلي، بينما التركيز الزائد على العمال قد يتسبب في إهمال الأهداف المحددة. كما أن الاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية قد يؤدي إلى ظهور سلوكيات عدوانية. كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

الشكل رقم(09): يوضح مداخل الفعالية التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم ومن أبرزها نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقاتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجانب الإنساني للعامل، وبينت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده:

1-نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور" (1856-1915) [1]:

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسئولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف.

هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل .لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العمال أداؤهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان" مبادئ الإدارة العلمية "الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي[2]:

- دراسة كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.
- من الضروري أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار وتدريب العمال، وتعليمهم كيفية أداء المهام بشكل صحيح، بدلاً من ترك هذه المسؤولية للعامل الذي لا يُتوقع منه أن يكون على دراية بذلك.
- يجب أن تتعاون الإدارة و العمال في تنفيذ الأعمال وفقاً للمبادئ العلمية التي تم التوصل إليها، حيث أن الإدارة تعتمد على العمل الجماعي.
- ينبغي تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط بينما يتولى العمال التنفيذ .

وبالتالي، فإن فلسفة الإدارة العلمية تتمثل في استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات و استنادا إلى المبادئ التي وضعها تايلور، فقد أكد على الأسس التي تحكم نظام العمل من حيث هيكلة الجهاز الإداري، وتوزيع الأعمال، وطرق دراسة المشكلات، ومن بين هذه الأسس:

---

[1] - هناء حافظ بدوي: **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 64.

[2] - كامل بربر :**الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1996 ، ص 28.

- **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.
- **طريقة مثلى للعمل:** يعتقد تايلور أنه يمكن تنفيذ عملية إنتاجية واحدة بطرق متعددة قد تصل إلى 50 أو 100 طريقة، إلا أن هناك طريقة واحدة تعتبر الأمثل لأداء العمل بأقل جهد وفي أفضل وقت. لذا، أوصى تايلور بضرورة اكتشاف والبحث عن هذه الطريقة المثلى من خلال مراقبة مجموعة من العمال أثناء أدائهم لمهامهم، بالإضافة إلى إجراء بحوث. ومن المهم أن تتولى الإدارة هذه المهمة بدلاً من العمال.
- **دراسة الإجهاد الجسمي :** قام تايلور وجيلبرت بدراسة تأثير الإجهاد على العمال أثناء أداء مهامهم، حيث تبين أن هذا الإجهاد ناتج بشكل رئيسي عن القيام بحركات غير ضرورية، يعود ذلك إلى أساليب العمل الخاطئة الناتجة عن نقص التدريب والوعي. لذلك، سعى كل من تايلور وجيلبرت إلى تقليل الإجهاد غير الضروري و القضاء عليه من خلال إجراء دراسات حول الزمن والحركة، حيث تم تسجيل جميع الخطوات والوقت المستغرق في تنفيذ كل منها، بهدف حذف الحركات غير الضرورية التي تؤدي إلى إجهاد العامل.
- **تحديد كمية العمل وتنظيمه :** أدركت الإدارة العلمية أن التحديات التي تواجهها مع العمال تنبع من عدم تحديدها للنقطة الصحيحة للانطلاق، وهي تحديد المعدل المقبول للإنتاج. فقد كانت الإدارة تعتمد على الضغط على العمال كوسيلة لتوجيههم. ومع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، تم إنهاء هذا الصراع من خلال تحديد الكمية المطلوبة من الإنتاج ليوم عمل واحد لكل وظيفة بطريقة علمية.
- **وحدة الأوامر:** أثبتت الدراسات التي قام بها تايلور وأهم رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة مصدرها، إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر إصدار الأوامر، فلا يستطيع العامل تنفيذ توجيهين مختلفين صادرين من جهتين مختلفتين [1].

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، حيث ركزت على تصميم الوظائف بطريقة تقلل من الوقت والجهد المبذول من قبل العمال إلى الحد الأدنى، كما اهتمت باختيار وتدريب العمال وتحفيزهم ماديا واستخدمت الإدارة العلمية هذه الأساليب بهدف تحسين كفاءة أداء العمال، مما أدى إلى

[1] - كامل بربر : مرجع سبق ذكره ، ص 28.

إحداث تغيير جذري في مفهوم الأداء وعوامله. كان التركيز الأساسي لهذه المدرسة على موضوعية الأداء، بينما كانت التقنيات المستخدمة في عملية التقييم تتمثل في معايير تقييم محددة.

وبالتالي، تمكنت المدرسة من تحديد الأداء ومستويات الكفاءة، كما اعتمدت على تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، مما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

2- نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول " (1841-1925)[1]:

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيرا جيدا لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

2-1- مبادئ الإدارة: تتمثل في:

- وحدة الأمر: هي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد و الأقسام.
- وحدة التوجيه : وهي أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة التي ترمي لتحقيق هدف محدد تتطلب أن تكون لها خطة محددة واحدة ومدير أو رئيس واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود، ويتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العمال ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- التدرج والترتيب : التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة والقيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو تحقيق وفرات في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، وهذا يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- النظام: يتعلق هذا المبدأ إلى ضرورة وجود ترتيب منهجي للعمال والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.
- مكافأة الأفراد وتعويضهم: أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت أو تقسيم الأرباح أو مزايا عينية أخرى، حيث يحقق ذلك رضا كلا من العاملين و أصحاب العمل، من خلال تشجيعهم على زيادة الانتاجية بالكم والنوع المطلوب.
- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد و القوانين و الإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العمال، ويقصد بذلك عدم تميز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على

[1] - منير بن أحمد بن دربدي: **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز**، دار الابتكار، عمان، 2013، ص 62.

ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل، والغاية من هذا المبدأ هو معاملة العمال بلطف واحترام، و هذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.

- الخضوع : وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة، ويقصد بذلك عدم السماح لأي عامل أو مجموعة من العمال أن تتورط في خدمة مصالح الأعضاء، قبل خدمة مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها.
- السلطة والمسؤولية: عرف فايول السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات، والزام المرؤوسين بتنفيذها[1] يقصد بالسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب أن تتناسب المسئولية مع السلطة المخولة لأي مدير.
- المركزية: ويقصد به مدى تركيز السلطة في شخص معين أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.
- الاستقرار في العمل: يقصد به فايول توثيق العلاقة بين العمال، والمدراء والمنظمة، أي محافظة المنظمة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية لمدة طويلة، لأن البحث عن عمال جدد يتطلب جهد ووقت ومال.
- الانضباط : وهو في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام . ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات حيث يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها؛ والانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.
- تقسيم العمل: هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل؛ وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، وعندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.
- المبادرة والابتكار: وتعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، ويعني ذلك القدرة على التفكير المتجدد والابتكار، فالإشباع النفسي يتحقق وفقا لفايول عندما يتولى الفرد تطبيق أفكاره الخاصة في قمة المبادرة، حيث يرى فايول أن تشجيع الإدارة للأفراد أو الرئيس لمرؤوسيه على المبادرات في أعمالهم يزيدهم تحفيزا على القيام بواجباتهم وأعمالهم بطريقة أفضل، وبالتالي تشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها و يطورها لدى مساعديه.

[1] - علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة، عمان، 2013، ص52.

- روح التعاون: دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، أي توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح و الأهداف.

2-2- وظائف الإدارة :

لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة[1].

- التخطيط: أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة .
- التنظيم: أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المؤسسة.
- التوجيه : وهو الاتصال بالعمال وإرشادهم نحو أهداف المؤسسة.
- التنسيق : وهو الربط والتوفيق بين المهام للعمال بما يخدم أهداف المؤسسة.
- الرقابة : أي متابعة أداء العمال من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر وإلى الصفات المطلوبة في العمال[2].

3- نظرية البيروقراطية " لماكس فيبير" (1864-1920):

يعد ماكس فيبير من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بورجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد[3]. والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم، فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم

---

[1] - عبد الله عبد الرحمان النميان: **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية** (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 42.

[2] - بوفلجة غيات: **مقدمة في علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط2، 2006، ص ص 20، 21.

[3] - عبد الباسط عبد المعطي: **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص ص 90،91.

العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة، وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات[1].

مما جعله يطلق عليها "**النموذج المثالي**"، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام هي:

- السلطة البطولية أو الكاريزماتية: وتكون أساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.
- السلطة التقليدية: وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.
- السلطة القانونية الرشيدة: وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، وقضت على روح المبادة والابتكار.

4- نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو (1880-1949):

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعمال داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية.

وأهم مبادئ هذه النظرية:

- المنظمات كائنات اجتماعية.
- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.
- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتينية تما يفضي إلى السأم والملل.
- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية[2] .

---

[1] - حسين صديق: "**الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض – وتقويم**"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 331.

[2] - أحمد ماهر: **التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 29.

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

ركزت هذه المدرسة على العنصر البشري، حيث اعتبرته الركيزة الأساسية في الإدارة. كما أولت اهتماما خاصا للحوافز والقيادة والتدريب والتواصل، باعتبارها أساسا لبناء علاقات إنسانية تسهم في تعزيز كفاءة العامل والوحدة التي ينتمي إليها. بناء على ذلك اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية موضوع الأداء مسألة ثانوية، على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي أولت لها أهمية أكبر، مع العلم أنه يمكن تقليل الذاتية من خلال الإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم. بالإضافة إلى ذلك، تركز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة تحفيزية، مما يستدعي ضرورة الدمج بين المعايير الموضوعية والسلوكية كمتطلبات أساسية للأداء.

ثالثا: أبعاد الأداء:

تشير الأبعاد إلى الصورة التي يمكن أن يكون عليها الأداء، وبعد تقديم مجموعة من التعريفات لمفهوم الأداء، يتوجب علينا تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم. يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما يولي آخرون اهتمامًا للجانب التنظيمي والاجتماعي، وذلك انطلاقا من أن الأداء يعد مفهوما شاملا. ومن هنا، تتشكل الأبعاد الأساسية التالية:

البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية[1].

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص108.

يتبين مما سبق أن المعايير المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية تساهم بشكل كبير في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة التعرف على الصعوبات التنظيمية بشكل مبكر في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية، قبل أن تصبح هذه الصعوبات واضحة من خلال تأثيرها الاقتصادي.

البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العمال يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العمال فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات .... الخ[1].

وبالتالي قد يؤثر الأداء العام للمؤسسة بشكل سلبي على المدى الطويل إذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي مع تجاهل الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

إتقان المهارات:

إتقان المهارات هو عملية تحويل المعرفة إلى كفاءة عملية تتجاوز الفهم النظري لتصل إلى مستوى أداء متميز، حيث يعكس هذا المفهوم القدرة على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة عالية مع الالتزام بمعايير الجودة والابتكار والسعي نحو التميز.

خصائص إتقان المهارات:

- التفاعل والتنسيق والتوافق الحركي.
- الدقة والسرعة في الأداء.
- التوقيت والتوقع الجيد.

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة: المرجع السابق نفسه، ص 109.

أهمية إتقان المهارات:

- يساعد اكتساب العامل على استمتاعهم بالأنشطة التي يمارسونها وتحقيق إشباع الحاجات النفسية لديهم.
- تكمن أهمية إتقان المهارات في أنها مجال هام للتواصل والتفاعل الاجتماعي.
- يساعد اكتساب المهارات على تحقيق قدر كبير من الاستقلال الذاتي والاعتماد على النفس والاستمتاع بأوقات الفراغ كما يساعدهم على ثقتهم بأنفسهم ومشاركة الآخرين في الأعمال التي تتفق مع قدراته وإمكانياتهم.
- يعتبر إتقان المهارات ضرورة لكل نشاط يقوم به الفرد إذا أنها تسير سريان النشاط وتمكنه من القيام بتنفيذ الواجبات الصعبة والكبيرة والمركبة.
- تساعد على التفاعل مع الرفاق والابتكار والإبداع في حدود طاقتهم الذهنية والجسمية.[1]

الالتزام التنظيمي:

الالتزام الوظيفي يمثل ارتباط نفسي وعملي يربط الموظف بمؤسسته، تتجاوز بمجرد أداء المهام الروتينية، حيث يشعر الموظف بالانتماء والولاء، ويظهر هذا الارتباط في انسجامه وتفاعله و اتفاقه مع العمال الآخرين.

خصائص الالتزام التنظيمي:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة.
- يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المؤسسة.
- تتوافر في الفرد الرغبة القوية في تقديم التضحية للمؤسسة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة[2].

[1] - رفعت رافع الضبع، أساسيات الإعلام، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية.

https://almerja.com/reading.php?idm=187772.10/04/2025.17:56.

[2] - محمد حميدات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص68.

أهمية الالتزام الوظيفي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة[1].

انجاز المهام:

إنجاز المهام هو عملية تحقيق الأهداف المحددة أو إتمام الأعمال المطلوبة بطريقة فعالة ومنظمة، يعتمد على مهارات التخطيط والتنظيم والتواصل أي أن يقوم بهذا بأكبر سرعة ممكنة وبأكبر قدر من الاستقلال، أن يتغلب على العقبات أن يتفوق المرء على نفسه، أن ينافس الآخرين، أن يرفع المرء من اعتباره لنفسه بأن ينجح في ممارسة عمله.

خصائص إنجاز المهام:

- يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة، مما يسهل التركيز على ما يجب تحقيقه.
- يتطلب وضع خطة شاملة تشمل الخطوات اللازمة والموارد المطلوبة.
- إدارة الوقت بفعالية تُعتبر من الخصائص الأساسية، حيث يساعد ذلك في الالتزام بالمواعيد النهائية.
- القدرة على التكيف مع التغيرات أو التحديات الجديدة أثناء تنفيذ المهام.
- يسهل إنجاز المهام العمل الجماعي والتواصل الفعال مع الآخرين بشكل أسرع وأفضل.
- القدرة على الحفاظ على الدافع والإيجابية خلال فترة العمل.
- مراجعة التقدم والتأكد من أن الأهداف تسير في الاتجاه الصحيح، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

أهمية إنجاز المهام: تكمن أهمية إنجاز المهام في أنه:

- يعزز الإنتاجية.

[1] - عبد الباقي، صلاح الدين: **مبادئ السلوك التنظيمي**، كلية التجارة، مصر، 2005، ص 316.

- يسهم في تحقيق الأهداف الشخصية أو المهنية.
- يساعد في إدارة الوقت بشكل أفضل، مما يقلل من التوتر والضغط الناتج عن الأعمال المتراكمة.
- إنجاز المهام بشكل فعال يعزز من التعاون والاحترام المتبادل بين الأفراد في بيئات العمل أو الحياة الاجتماعية.

رابعا: محددات الأداء الوظيفي:

المحددات الداخلية :

1.الجهد : هو الجهد الذي يبذله العامل نتيجة حصوله على الدعم والحوافز يتجلى في الطاقات البدنية والحركية والعقلية التي يستخدمها لأداء مهامه. تتعاون هذه الطاقات مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن هذا الجهد يتأثر بعوامل تحفيزية وأخرى تنظيمية، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء. وبالتالي، فإن هذا الجهد يعد من العوامل الأساسية التي تحدد الأداء الوظيفي، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

2.القدرات : ونعني بها الخصائص والمهارات الشخصية الضرورية لأداء الوظيفة، وغالبًا ما تُعرف بالكفايات أو السمات الشخصية، مثل القدرة على التحمل وسرعة البديهة، وهي عناصر أساسية يجب أن تتوفر في الأفراد الذين يشغلون وظائف معينة. كما أن هذه الخصائص تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء[1].

3. إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه يجب أن يوجه جهوده نحو تحقيقه في العمل، مما يعني أن أداء العامل يتوقف على مدى استيعابه للدور الذي يؤديه من خلال وظيفته. يضمن هذا الفهم والوعي تحويل الجهود والقدرات إلى عمل فعال، استنادا إلى هذا الإدراك، بالإضافة إلى المعاني والدلالات التي تتشكل لدى العامل نتيجة لوظيفته أو عمله.

المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

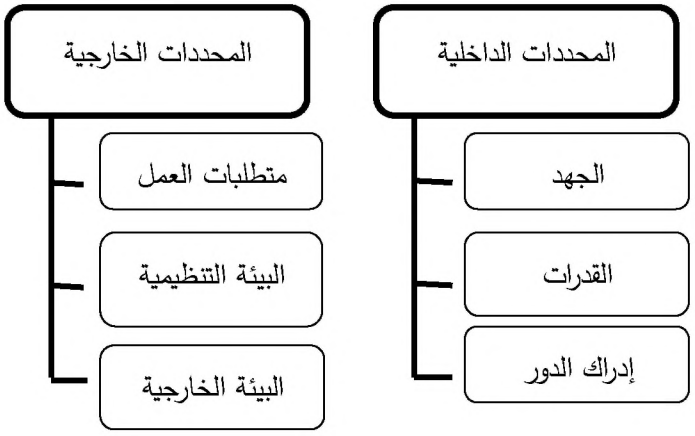
1.متطلبات العمل: تشمل هذه الجوانب الواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى الأدوات والتوقعات المرتبطة بالعامل. كما تتناول الأساليب والطرق والمعدات التي يستخدمها العامل في أداء مهامه وأعماله.

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره ، ص 113.

2.البيئة التنظيمية: تشير البيئة التنظيمية في المؤسسة التي يتم فيها أداء الوظيفة إلى مجموعة من العوامل التي تشمل عادة مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز، بالإضافة إلى الثواب والعقاب. تعتبر جميع هذه العوامل ذات أهمية كبيرة في تحفيز أو تثبيط دافعية العامل، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة أدائه.

3.البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية التي يعمل فيها الفرد على أدائه، مثل المنافسة الخارجية. فعادة ما يمتلك المعلم المتعاقد المهارات والكفاءات اللازمة، ويظهر جهدا أكبر مقارنةً بالمعلم المقيم، مما قد يسهم بشكل إيجابي في تحفيزه للوصول إلى مستوى أداء مرتفع. ومع ذلك، قد يؤثر ذلك سلبا على دافعية بعض زملائه للعمل إذا حصلوا على تحفيز وتبادل خبرات.[1]

الشكل رقم(10):يمثل محددات الأداء الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خامسا: مقاييس الأداء :

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، النوعية، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن(العملاء)، التجديد والابتكار[2].

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره ، ص 114.

[2] - درة عبد الباري إبراهيم: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص15.

وبالتالي، يجب أن يكون هناك مقياس مرجعي لأي عملية قياس الأداء، حيث تم تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاثة معايير رئيسية على النحو التالي:

- معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء. فالمورد البشري الذي يتحلى أداؤه بها ستنعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد. وتقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم؛
- معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن.... الخ. إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.
- معايير نصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداؤه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة التكلفة، الزمن والعائد. حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. وعموما تقاس النتائج بمقارنتها بالمدخلات المستعملة في انجازها وهو ما يسمى بمعيار الكفاءة، وتقاس بمقارنتها بالأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمى بمعيار الفعالية[1].

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة مثل الأعمال الإدارية. و يتم تقييم النتائج التي يحققها المورد البشري من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية مع ما هو محدد في هذا الأمر، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز، ولزيادة مصداقية وفاعلية هذه المعايير لا بد أن تتوفر على مجموعة من الشروط هي: الصدق، الثبات، التميز ،القبول[2].

[1]- عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص41.

[2]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -**، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، عمان، 2006، ص ص 143،142.

سادسا: مشكلات الأداء الوظيفي:

قد تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من التحديات والمشكلات التي تؤثر على فعاليتها، ومنها ما يلي:

أ- صعوبة وضع المعايير:

هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية)، حيث إن معظم العناصر ومجالات العمل لا يمكن قياسها بشكل ملموس، على عكس ما يحدث في الأعمال الإنتاجية.

ب - لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:

قد يواجه المشرف تحديات في أداء دوره كموجه ومحفز ومرشد لمرؤوسيه في مهامهم، بالإضافة إلى تقييم النتائج وأداء العمال، مما يؤدي إلى تضارب في مسؤولياته وارتباك نفسي لديه.

ج - سرية أو علنية تقارير الأداء:

توجد مزايا وعيوب تتعلق بتطبيق نظام السرية أو العلنية في تقييم الأداء. فالنظام السري يعني أن نتائج التقييم تبقى غير معروفة للموظف، حيث تظل محصورة بين المشرف والإدارة العليا. يُعتبر هذا الأسلوب أكثر أمانًا للمشرف، حيث يمنحه حرية في تحديد التقديرات دون الحاجة لمناقشة أو اعتراض من قبل مرؤوسيه. ومع ذلك، فإن هذا النظام يحرم الموظف من معرفة نقاط ضعفه، ويمنعه من فرصة مناقشة النتائج أو الاعتراض عليها عند الحاجة .أما النظام العلني، فيتطلب اطلاع المرؤوس على نتائج التقييم، وهو الأسلوب الذي تفضله العديد من المنظمات في الوقت الراهن، نظرًا للفوائد التي يجلبها لكل من الأفراد والمنظمات. فمناقشة نتائج الأداء مع المرؤوس تتيح له فرصة التعبير عن رأيه ومناقشة النتائج، كما تمكنه من التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.

د - الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:

يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بالوظيفة ، بالإضافة إلى مستوى الخبرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال.

هـ- عوامل بيئية:

توجد عوامل تؤثر على مستوى أداء العامل وتكون خارج إرادته. على الرغم من أن البعض قد يعتبر هذه العوامل أعذارا، إلا أنه يتعين على المشرف التأكد من وجودها. وغالبا ما تتعلق هذه العوامل بنقص التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الزملاء، وإتباع المشرف لأسلوب صارم في الإشراف، بالإضافة إلى ارتفاع درجات الحرارة وضعف الإضاءة والضوضاء العالية.[1]

سابعا: تقييم الأداء:

يقول هودجيتس" إن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل"

ويقول باحثون آخرون إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العمال لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة[2].

وبالتالي هو عملية قياس الأداء والسلوك خلال فترة زمنية محددة ودورية حيث يتم تقييم كفاءة الأفراد في أداء مهامهم وفقا للوصف الوظيفي المحدث يتم ذلك غالبا من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بالفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف، وما إلى ذلك، والتي على ضوئها يتم اتخاذ العديد من القرارات لتطوير العمال من خلال مشاركتهم في برامج جديدة، كالترقية أو نقلهم أو الاستغناء عن خدماتهم في بعض الأحيان.

أهمية تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة ... الخ).
- ✓ يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- ✓ يؤدي شعور العمال بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- ✓ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العمال.

[1] - حنا نصر الله: **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران، عمان، الأردن، 2013، ص ص 177،176.

[2] - حنا نصر الله: المرجع السابق نفسه، ص 169.

- ✓ تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)[1]

ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الكفاءات البشرية المتميزة ، والاعتماد على الموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات، كما أن لتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (مثل الرضا وتحمل المسؤولية) وللمؤسسة (كالتحفيز، المنافسة، والعمل باستمرار، والكشف عن العيوب)، حيث يعتبر تقييم الأداء أداة هامة لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتحسين أداء وكفاءة العمال، وتطوير مهاراتهم. كما يساهم في تحديد الاحتياجات وتصميم برامج تدريبية متنوعة ومناسبة، إضافة إلى تحديد الترقيات والمكافآت بناء على الأداء الفعلي للموظف، واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالموظفين، وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث يتيح للإدارة فرصة فهم كيفية تحسين مهاراتها في التوجيه والإشراف و تحسين بيئة العمل عن طريق تحديد المشكلات التي تواجه العمال في بيئة العمل، مثل نقص الموارد أو ضعف التواصل، مما يساعد في إيجاد حلول لهذه المشكلات و توفير فرصة للحوار المفتوح بين المديرين والموظفين الآخرين مما يعزز بناء علاقات عمل أكثر فعالية لتحقيق الأداء الأمثل.

ثامنا: شروط تقييم الأداء:

تمثل عملية تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة، إن نجاح مثل هذه الإستراتيجية لا بد أن يتوفر لها ثلاثة شروط أساسية هي:

- نشر ثقافة مؤسساتية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه وفكره وذهنه نحو الأداء والفعالية.
- تحديد واضح لإجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة وتقييم الأداء.
- استخدام نتائج مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة[2].

[1] - علي غربي، وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص ص 140،139.

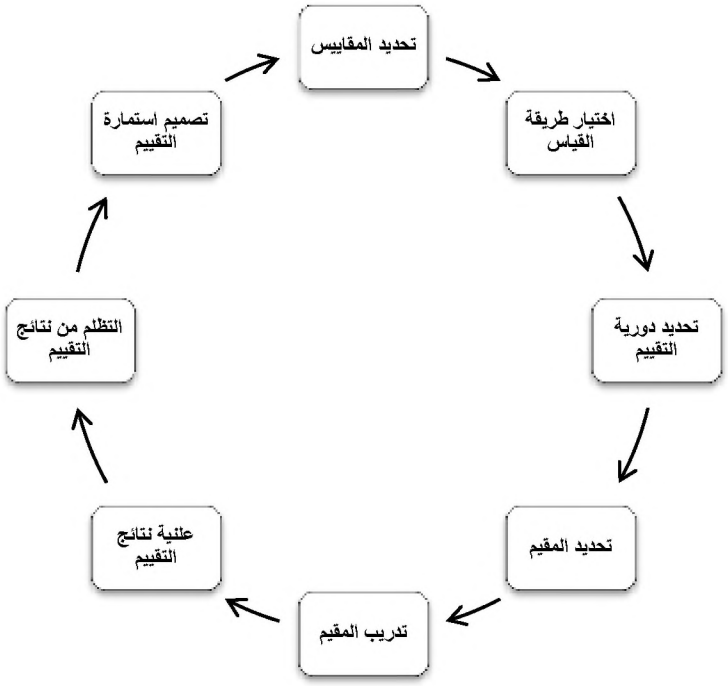
[2] - كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني، ط01، بيروت، لبنان، 2008، ص173.

تقييم الأداء الفعال يعتمد على التخطيط الدقيق، التنفيذ الموضوعي، والتركيز على التطوير المستمر للعمال والمؤسسة ككل، ويتطلب ذلك تحديد معايير واضحة ومحددة وقابلة للقياس مرتبطة بأهداف المؤسسة وأهداف الوظيفة، بالإضافة إلى أن يتم التعامل مع جميع العمال بعدالة ومساواة في التقييم بحيث يعرف العمال كيف يتم تقييمهم وعلى أي أساس لاتخاذ قرارات متعلقة بالترقيات، المكافآت، والتطوير الوظيفي أن يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشكل منتظم لمساعدتهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة، حيث يساعد التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال، وفي وضع خطط للتطوير والتحسين ويوفر التقييم فرصا للتدريب والتطوير، ولتحقيق الأهداف المهنية والشخصية. يجب أن يكون التقييم عملية تفاعلية بين العامل والمدير لضمان تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية و تعزيز الثقة بين العمال والإدارة.

تاسعا: خطوات ومراحل تقييم الأداء:

أولا- خطوات وضع نظام تقييم الأداء[1]:

الشكل رقم(11): يوضح خطوات وضع نظام تقييم الأداء:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] - فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 151،150.

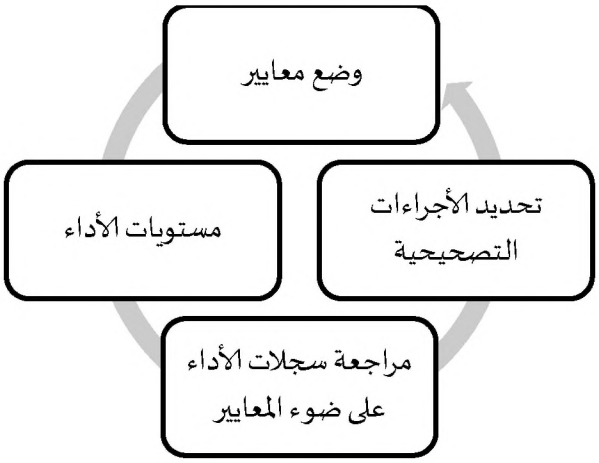
ثانيا- مراحل تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا لا يتجزأ من إدارة وتوجيه أداء العمال، فهي تقتضي العمل على قناعة العامل بأهمية قياس أدائه من فترة لأخرى لتحسين مسيرته المهنية داخل المؤسسة، وهي من جهة أخرى التزام الرؤساء بتطوير وتحسين مستويات أداء مرؤوسيهم في مواجهة الأهداف المحددة مسبقا لوظائفهم، هذه القناعة وهذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل الأساسية التالية :

- **تحليل الوظيفة:** هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف).
- **تحديد معايير الأداء:** يتم وضع معايير الأداء التي تتناسب مع وصف الوظيفة والأهداف المحددة لها. و من الضروري وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها .
- **الإعلان عن المعايير:** لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.
- **قياس الإنجاز الفعلي:** يشير إلى تقييم الإنجازات الفردية للفرد، والتحقق من المعلومات المتاحة ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإنجاز.
- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** في هذه المرحلة، يتم إجراء مقارنة الفجوات بين الإنجاز الفعلي والمعايير المحددة.
- **مناقشة نتائج عملية التقييم** : تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة حيث يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس، وطبيعة المشكلات التي تعيق أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلا.
- **اتخاذ القرارات:** في هذه المرحلة، وبالتالي بناء على نتائج التقييم، سواء كانت سلبية أم إيجابية، تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، في حين أن أخرى تتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الأخير فيتناول إجراء تحسينات على ظروف

ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي عملية تقييم الأداء بمراحلها الأساسية[1] :

الشكل رقم(12): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر: من إعداد الطالبتين

عاشرا: طرق تقييم الأداء:هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال منها الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:

طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

[1]- كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، مرجع سبق ذكره ، ص175، 174.

طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا[1].

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

2- الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة،

مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة[2].ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم.

---

[1] - وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 130.

[2] - وسيلة حمداوي: مرجع سبق ذكره ، ص132.

طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

إحدى عشر: أخطاء تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة
- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: هو الميل إلى تقديرات مرتفعة، حيث يتم تقييم أداء الموظفين ذوي الأداء الضعيف بتقدير متوسط، في حين يتم تقييم الموظفين ذوي الأداء العالي بتقدير متوسط وهكذا.
- خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فعندما يكون الموظف متميزا بشكل جزئي في جانب معين، يتم تقييمه بشكل عام بشكل ممتاز في امتصاص جميع النتائج لهذا الجانب. وعلى ذلك، إذا كان هناك جانب واحد من أداء الموظف غير مرض، فإن التقييم العام للموظف يكون غير مرض أيضا.
- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يشير هذا الخطأ إلى تجاهل تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناءا على الفترة الزمنية الحديثة.
- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: يحدث هذا الخطأ عندما يكون هناك تباين في فهم معاني مثل "جيد" و"مقبول" و"ممتاز"، حيث تعني هذه المصطلحات أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: ينشأ هذا الخطأ عندما يميل المقيم إلى تفضيل الأشخاص معينين، مثل وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو وجود صلة بالضرورة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى[1].

إثني عشر: أهمية الثقافة التنظيمية لتحسين مستويات أداء العمال:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية لتحسين مستوى أداء العمال، من خلال النقاط الآتية:

[1]- فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره ، ص 154.

1. **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العمال إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.[1]
2. **تنمية روح الولاء و الإنتماء للمنظمة:** حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العمال الإحساس بالهوية، وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم، التي تسود المنظمة كلما قوي إرتباط العمال برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالإلتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العمال مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العمال، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن.[2]

[1]- متولي السيد متولي: **السلوك التنظيمي**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 543.

[2]- زيد صالح حسن سميع، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010، ص 72.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى استنتاج أن الأداء هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، كونه هو ما يمنح المؤسسة مكانتها، وهنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه لتحقيق الأهداف المخطط لها باستخدام الموارد المتاحة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات أو مهارات وخبرات العمال التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، ويظهر ذلك من خلال عرض محددات الأداء مقاييسه ومشكلاته كما أن تقييم الأداء يعد عملية حيوية لتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، بالإضافة إلى مراقبة سلوك الأفراد بشكل مستمر بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليته ومدى مساهمته في الإنتاجية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: مجالات الدراسة وعينة البحث

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3– المجال البشري

ثانيا: العينة و المعاينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تتنوع مجالات الدراسة في البحث العلمي تبعا لتعدد اهتمامات الباحثين واختلاف الظواهر المدروسة، ومن الركائز الأساسية في أي بحث ميداني عينة البحث، وهي مجموعة الأفراد أو العناصر التي يتم اختيارها من المجتمع الأصلي للدراسة، وتمثل هذا المجتمع تمثيلا يمكن الباحث من تعميم نتائجه. وتختار العينة بعناية وفق منهجية علمية تضمن الحياد والدقة.

أولا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

انتهجت دراستنا الراهنة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور هوام علي مرسط نطاقا جغرافيا و امبريقيا لها.

تقديم المؤسسة[1]:

تم إنشاؤه سنة 1921 من طرف الاستعمار المدني تحت اسم المستشفى المدني ، وتم اعتماده كقطاع صحي للناحية الشمالية للولاية بعد الاستقلال من سنة 1962- 1999 ، كما تم اعتماده كمؤسسة استشفائية عمومية وفقا لأحكام القرار رقم 131 المؤرخ في 04 نوفمبر 2013 المتضمن إنشاء المصالح الصحية والوحدات المكونة لها.

2-2- **طبيعة النشاطات الرئيسية و الملحقة** : مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تقدم خدمات صحية

<u>النشاطات الرئيسية:</u>

- فحوصات طبية استعجاليه
- عمليات جراحية
- تحاليل طبية
- أشعة
- استشفاء
- حقن وتضميد

[1]- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

- الولادة
- جمع الدم

النشاطات الثانوية:

- متابعة البرامج الوطنية للصحة بالتنسيق مع مصالح علم الأوبئة والطب الوقائي
- لسع العقرب
- النهش الحيواني
- الحمة المالطية
- الفيروس الكبدي C

2-3- الموقع : الناحية الشرقية ،شمال ولاية تبسة ببلدية مرسط بمحاذات الطريق رقم 82 الرابط بين بلديتي مرسط وبوخضرة

2-4- الخصائص العامة والخاصة :

2-4-1- الخصائص العامة :

المساحة: تتربع على مساحة 23400 م^2 محاطة بسور إسمنتي يعلوه سياج حديدي بها خمس مداخل

المساحة المبنية: 2094.68 م^2

طبيعة البناء: خرسانة

مكونات المؤسسة: مصالح استشفائية + إدارة + مصالح تقنية

2-4-2- الخصائص الخاصة :

المناطق و النقاط الحساسة:

- خزان الأكسيجين بسعة 5492 لتر
- محطة ضخ (الأكسيجين الطبي- ثاني أكسيد الكربون – البروتوكسيد- الهواء المضغوط - الهواء الفارغ)
- نظام التدفئة المركزي (CHAUDIERES) تعمل بغاز المدينة تغطي كافة المصالح الاستشفائية
- 01 مولد الكهرباء
- خزان ماء سعته 50000 لتر
- مجثمة ذات 06 أدراج
- قارورات بروتوكسيد الازوت بحجم 30 كغ عددها

- قارورات البروبان حجم كبير عددها 16 قارورة[1]
- محطة الوقود بسعة 3000 لتر للمازوت و4000 لتر بنزين على مستوى حظيرة السيارات[2]
- قارورات أكسيجين: حجم كبير 15 بسعة8 م^3 /حجم صغير 12 بسعة 3م^3
- مطفأة مجرورة 03 محمولة 49
- 01 مرمد حرق بطاقة 80 كغ في الساعة
- 03 شبكة إطفاء الحرائق (ضخ عالي)

2-5- أهمية المؤسسة :

- وطنيا: مؤسسة عمومية استشفائية تم إنشاؤها بمرسوم بموجب مرسوم تنفيذي.
- محليا: تغطية صحية لسكان دائرة مرسط والمناطق المجاورة بلدية بوخضرة،بلدية المريج، بلدية بولحاف الدير، مشتة الطريشة، مشتة طرشان، مشتة سيدي شعبان، مشتة الخشين، مشتة طوالبية.
- الميزة الحيوية: تقديم خدمات صحية لسكان المنطقة والمناطق المجاوزرة
- إستراتيجية المؤسسة: تحقيق اكبر قدر من التغطية الصحية، في مختلف التخصصات الطبية .

2- المجال الزمني:

تتمثل في الفترة التي استغرقناها لجمع كافة البيانات والمعلومات وتفسيرها وتم ذلك بعد اختيار الموضوع والاتصال بالمشرفة، ثم الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية.

2-1- المرحلة الأولى: وهي الخطوة الأولى والتمهيدية لهده الدراسة و تم خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة الاسشفائية والتي كانت بتاريخ 2025/01/30 أين تم التعرف من خلالها على مختلف المصالح،

2-2 - المرحلة الثانية: تم من خلالها الحصول على الإذن بالدخول إلى المؤسسة بتاريخ 2025/04/16 والحصول على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة، مثل عدد العمال، الهيكل التنظيمي، ومعلومات أخرى تساعد في تكوين أفكار وفي اختيار الأدوات البحثية الأنسب لجمع البيانات وهذا من خلال مقابلات مع مختلف عمال المؤسسة كل حسب تصنيفه المهني بغرض الوصول إلى أبرز المعلومات التي تتعلق بالدراسة الميدانية، من بينها المدير الفرعي للموارد البشرية.

[1]- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

2-3- المرحلة الثالثة: بعد إعادة صياغة الاستمارات في شكلها النهائي تم توزيعها على عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وقد استغرقت هذه المرحلة مدة خمسة أيام من تاريخ 2025/04/23 إلى 2025/04/28، ثم جمعها بتاريخ 2025/04/29 والقيام بعملية التحليل واستخراج النتائج.

3- المجال البشري:

هو عدد عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية مرسط والبالغ عددهم 322 عامل باختلاف مناصبهم ودرجاتهم بمكان عملهم وتشمل كل من الأطباء و النفسانيين، الممرضين،الإداريين، والعمال المهنيين،وبالتالي فقد تم اختيار الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مرسط-تبسة- نظرا لتواءمها وموضوع الدراسة وكذلك قربها من مقر سكن الطالبتين لتسهيل الذهاب للمؤسسة والقيام بالزيارات الاستطلاعية حتى تسهل عملية القيام بالبحث العلمي بطريقة صحيحة

ثانيا : العينة و المعاينة:

1- **العينة**: تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات عينة البحث كون مجتمع البحث غير متجانس من حيث التصنيف المهني حيث شملت 5 فئات سوسيومهنية (أطباء، نفسانيين، ممرضين، إداريين، عمال مهنيين)

2- **المعاينة**: تم اختيار العينة بالطريقة التالية :

- تحديد مجتمع الدراسة والمقدر عدده بـ322 عاملا .
- الاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر في اختيار مفردات عينة البحث وفق القانون التالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1\frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

- تم أخذ نسبة 42% من مجتمع الدراسة.
- تحديد حجم عينة الدراسة بـ 135 مفردة من كل طبقة في مجتمع الدراسة حيث:

الأطباء: 12 ⟵ 20

نفساني: 3 ⟵ 5

ممرض: 61 ⟵ 94

عامل مهني: 26 ⟵ 39

إداري: 33 ⟵ 50

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة المكاني و الزمني والبشري والمتمثل في تحديد الإطار العام الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والمدة التي تمت فيها. إضافة إلى تحديد العينة المستهدفة وطرق اختيارها، حيث تم اختيارها بناء على ملاءمتها لموضوع البحث، بالإضافة إلى توفر الظروف والإمكانات التي تسمح بجمع البيانات بشكل فعال، و بطريقة منهجية لضمان تمثيلها الجيد لمجتمع الدراسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: البيانات الميدانية، تحليلها وتفسيرها

تمهيد

أولا: تحليل وتفسير بيانات: المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط

1-البيانات الأولية لخصائص عينة الدراسة

2- تحليل بيانات محاور الاستمارة لمؤسسة الدراسة

2-1- تحليل بيانات محور الهوية التنظيمية

2-2- تحليل بيانات محور الالتزام الوظيفي

2-3- تحليل بيانات محور القيم التنظيمية

2-4- تحليل بيانات محور إنجاز المهام

2-5- تحليل بيانات محور العادات التنظيمية

2-6- تحليل بيانات محور إتقان المهارات

ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة وتحليلها

أولا: نتائج الفرضية الجزئية الأولى

ثانيا: نتائج الفرضية الجزئية الثانية

ثالثا: نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة ومدعمة للجانب النظري وهي ضرورية لأي بحث اجتماعي فمن خلالها يمكن للباحث النزول للواقع لكشف الحقائق وجمع البيانات والمعلومات وصولا إلى النتائج والتأكد من صحة الفرضيات، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، حيث تعد هذه العملية من المراحل البحثية الهامة ويمكن القول بأنها مرحلة تشعر الباحث بأنه بدأ في الجزء الأهم من الدراسة، وهذا طبعا لن يتحقق إلا إذا كان استخدام المنهج والأدوات البحثية على النحو الصحيح، وكما أن تحليل البيانات الميدانية لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم دعمها بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية.

أولا: تحليل وتفسير بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية هوام علي مرسط –تبسة-

1- البيانات الأولية لخصائص عينة الدراسة:

1-1- حسب متغير الجنس :

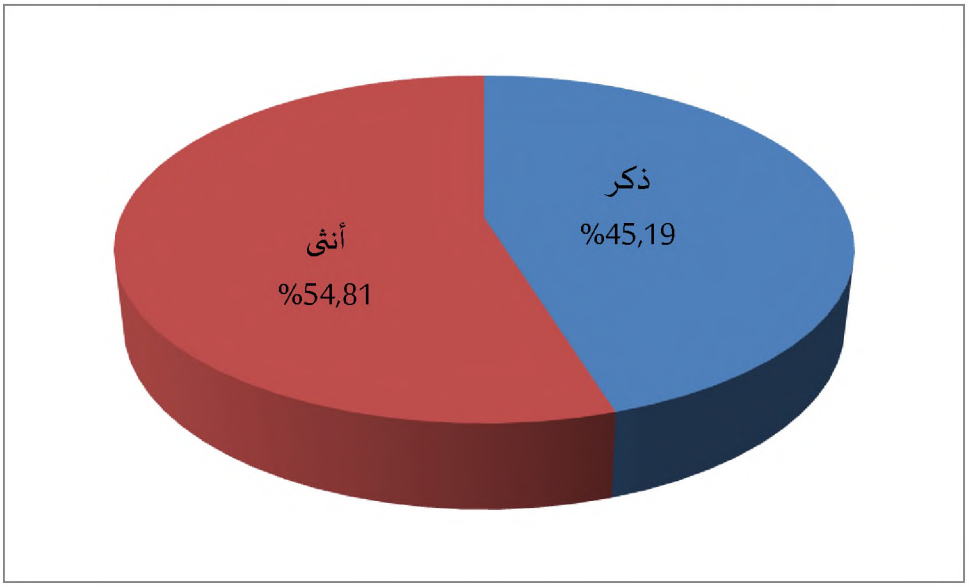
الجدول رقم (06): يوضح توزيع حجم العينة حسب الجنس:

	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	61	45.2
أنثى	74	54.8
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تظهر بيانات الجدول أعلاه توزيع العينة حسب متغير الجنس، حيث تبين أن الإناث يمثلن 54.8% مقابل 45.2% للذكور، مما يشير إلى تمثيل أكبر لنوع الإناث في المؤسسة. هذا التوازن قد يؤثر إيجابياً على فعالية الأداء، حيث يمكن للاختلافات في وجهات النظر وأساليب العمل بين الجنسين أن تعزز الإبداع وتحسن النتائج. كما قد تعكس النسبة العالية للإناث وجود سياسات تشجع على تمكين المرأة، مما يعكس التوجه نحو تعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل، وهو ما يستوجب دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على كل جنس بشكل منفصل لفهم التفاعلات بشكل أفضل. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (13): يوضح توزيع حجم العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (06)

1-2- حسب متغير السن :

الجدول رقم(07): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير السن :

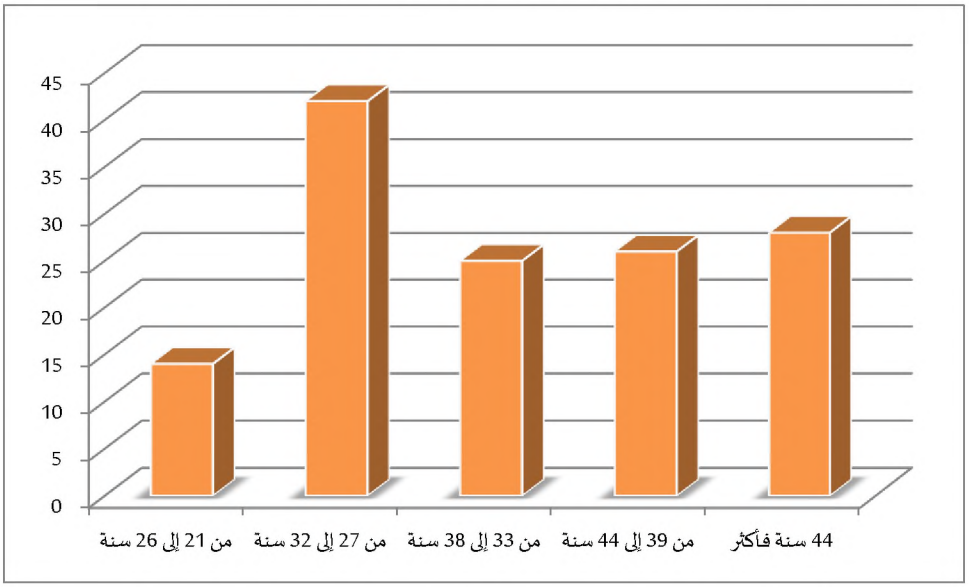
	التكرار	النسبة المئوية%
من 21 إلى 26 سنة	14	10.4
من 27 إلى 32 سنة	42	31.1
من 33 إلى 38 سنة	25	18.5
من 39 إلى 44 سنة	26	19.3
44سنة فأكثر	28	20.7
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن توزيع العينة حسب متغير السن يظهر تنوعًا واضحًا بين الفئات العمرية للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مما يعكس مجموعة من الخبرات والمراحل الحياتية المختلفة. حيث تُظهر البيانات أن الفئة العمرية من 27 إلى 32 سنة تمثل النسبة الأكبر (31.1%)، مما يشير إلى وجود جيل نشط في مرحلة حيوية من حياتهم المهنية، وهو ما قد يعزز الابتكار والطاقة في بيئة العمل. بينما تمثل الفئة العمرية من 21 إلى 26 سنة نسبة أقل (10.4%)، مما قد يعكس التحديات التي

يواجهها الشباب في دخول سوق العمل، وأهمية توفير فرص تدريبية وتطويرية لهم. وفي المقابل، تُظهر الفئات الأكبر سناً، مثل 39 سنة فما فوق (20.7%)، وجود خبرات متراكمة قد تسهم في تعزيز فعالية الأداء من خلال المعرفة المتخصصة والرؤية الإستراتيجية. إن التنوع العمري بين العمال يمكن أن يسهم في توازن مثمر بين الابتكار والخبرة، مما يعزز فعالية الأداء ويحفز الثقافة التنظيمية الإيجابية. لذا، من المهم استغلال هذا التنوع لتعزيز التعاون بين الأجيال المختلفة وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب السن.

الشكل رقم (14): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير العمر:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (07)

-1-3- حسب متغير الحالة الاجتماعية :

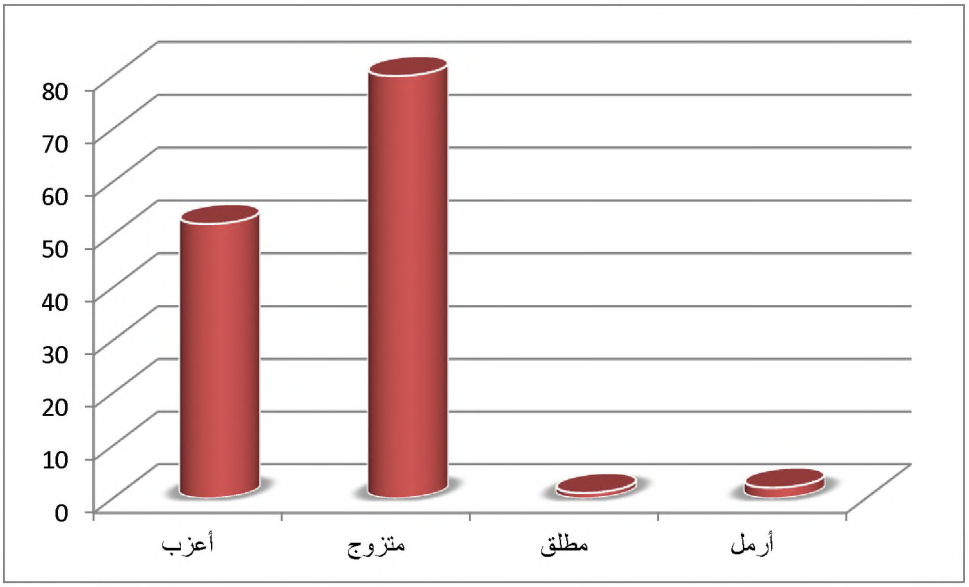
الجدول رقم(08): يوضح توزيع حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية :

	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	52	38.5
متزوج	80	59.3
مطلق	1	0.7
أرمل	2	1.5
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تُظهر بيانات الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أن غالبية المشاركين هم من المتزوجين (59.3%)، مما يشير إلى وجود عدد كبير من الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات أسرية قد تؤثر على التزاماتهم وأدائهم في العمل. بينما تمثل فئة العزاب (38.5%) نسبة ملحوظة، مما قد يعكس وجود عدد من الشباب أو الأفراد الذين لم يدخلوا بعد في علاقات مستقرة، وبالتالي قد يكون لديهم مستوى عالٍ من المرونة في جداولهم الزمنية. في المقابل، تُظهر الفئات الأقل تمثيلاً مثل المطلقين (0.7%) والأرامل (1.5%) أن هناك بعض الأفراد الذين يواجهون تحديات خاصة في حياتهم، مما قد يؤثر على رفاهيتهم النفسية وأدائهم المهني. إن فهم هذه الديناميكيات الاجتماعية مهم، حيث يمكن أن تؤثر الحالة الاجتماعية بشكل مباشر على فعالية الأداء، إذ يُحتمل أن يتحمل المتزوجون ضغوطًا إضافية توازن بين العمل والعائلة، بينما قد يستفيد العزاب من مرونة أكبر. لذلك، يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار هذه الجوانب عند تصميم سياسات تنظيمية تهدف إلى دعم جميع العمال وتعزيز بيئة عمل إيجابية وفعالة. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (08)

4-1- حسب متغير المستوى التعليمي:

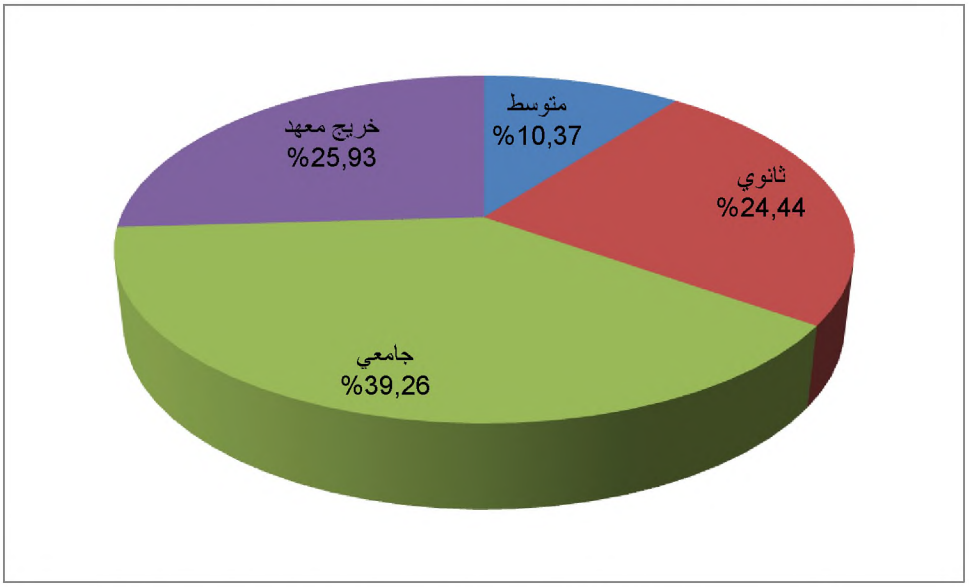
الجدول رقم(09): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	14	10.4
ثانوي	33	24.4
جامعي	53	39.3
خريج معهد	35	25.9
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تُظهر بيانات الجدول أعلاه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية تنوعًا مهمًا يعكس الخلفيات التعليمية المختلفة للعمال، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية أدائهم. حيث تُعتبر الفئة الجامعية هي الأكثر تمثيلاً (39.3%)، مما يشير إلى وجود قاعدة قوية من الأفراد ذوي المؤهلات العالية الذين يمتلكون المعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات الصحية المعقدة. تليها فئة خريجي المعاهد (25.9%)، وهذا يعني وجود عدد كبير من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تقنية متخصصة، وهو ما يُعزز الكفاءة التشغيلية. كما تمثل الفئة الثانوية (24.4%) نسبة ملحوظة، حيث يشير ذلك إلى إمكانية تحسين مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المهني، بينما تُظهر الفئة المتوسطة (10.4%) أقل نسبة، مما قد يستدعي اهتمامًا إضافيًا لدعم هذه الفئة. إن وجود نسبة عالية من المتعلمين يُعتبر ميزة مهمة للمؤسسة، حيث يُسهم التعليم في تعزيز الابتكار وجودة الخدمات الصحية المقدمة. لذا، يجب على الإدارة استغلال هذا التنوع من خلال تصميم برامج تدريبية تتناسب مع مستويات التعليم المختلفة، مما يعزز الكفاءة ويُسهم في تحسين الثقافة التنظيمية بشكل عام.. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (09)

1-5- حسب متغير التصنيف المهني:

الجدول رقم(10): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير التصنيف المهني

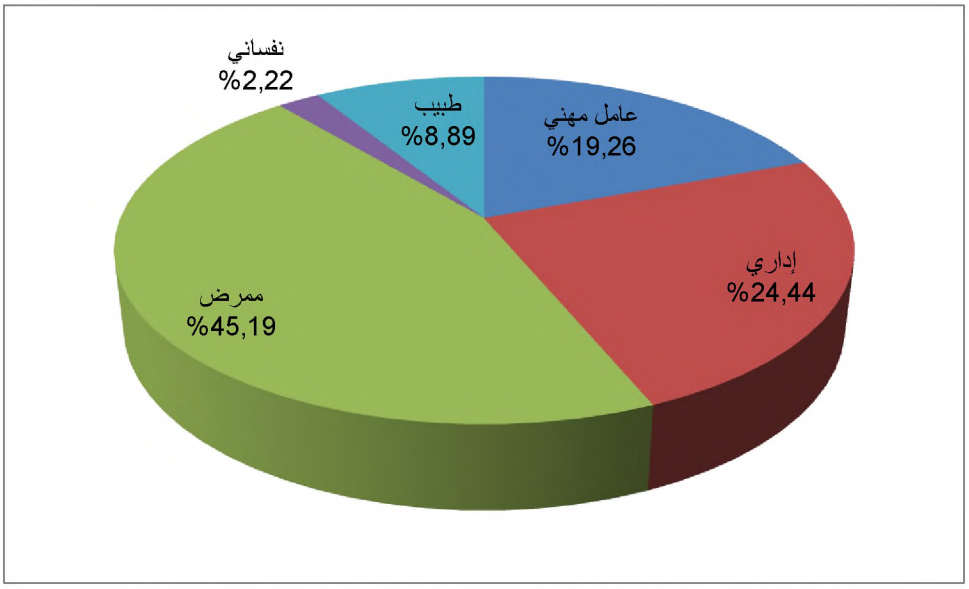
الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
عامل مهني	26	19.3
إداري	33	24.4
ممرض	61	45.2
نفساني	3	2.2
طبيب	12	8.9
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تُظهر بيانات الجدول توزيع العينة حسب التصنيف المهني للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية تنوعًا ملحوظًا يعكس الأدوار المختلفة التي تلعبها كل فئة في تقديم الخدمات الصحية. حيث تُعتبر فئة الممرضين هي الأكثر تمثيلاً (45.2%)، مما يُشير إلى الدور الحيوي الذي يلعبه هؤلاء الأفراد في تقديم الرعاية الصحية اليومية، وهو ما يعكس أهمية وجود عدد كافٍ من الممرضين لضمان جودة الخدمات الصحية. تليها الفئة الإدارية (24.4%)، مما يدل على وجود عدد معتبر من الأفراد الذين يتولون مهام

التنظيم والإدارة، وهو عنصر أساسي لضمان سير العمل بشكل فعال. تأتي فئة العمال المهنيين في المرتبة الثالثة (19.3%)، مما يُظهر أهمية دعمهم كجزء لا يتجزأ من الفريق الصحي، حيث يسهمون في العمليات اليومية. بينما تمثل فئة الأطباء (8.9%) والنفسانيين (2.2%) نسبًا أقل، مما قد يُشير إلى تحديات في توفير العدد الكافي من الأطباء والنفسانيين، وهو ما يستدعي اهتمامًا خاصًا لتعزيز القوى العاملة في هذه المجالات. إن التنوع في التصنيفات المهنية يُساهم في تحقيق توازن فعال بين تقديم الرعاية الصحية والإدارة، حيث أن كل فئة تُكمل الأخرى. لذا، يجب على الإدارة التركيز على تطوير استراتيجيات لتحسين التنسيق والتعاون بين هذه الفئات، وتوفير التدريب اللازم، مما يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية ويُعزز جودة الخدمات الصحية المقدمة.. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير المستوى التعليمي.والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير التصنيف المهني.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع حجم العينة حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (10)

1-6- حسب متغير الأقدمية في العمل :

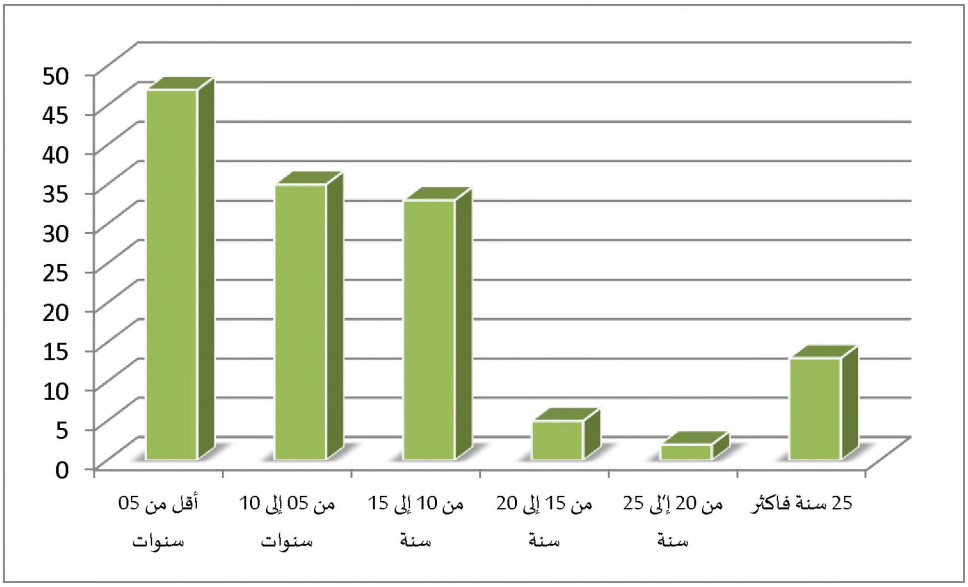
الجدول رقم(11): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	47	34.8
من 05 إلى 10 سنوات	35	25.9
من 10 إلى 15 سنة	33	24.4
من 15 إلى 20 سنة	5	3.7
من 20 إلى 25 سنة	2	1.5
25سنة فاكثر	13	9.6
مجموع	135	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss

تُظهر بيانات الجدول أعلاه توزيع حجم العينة حسب متغير الأقدمية في العمل للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية تنوعًا ملحوظًا في مستويات الخبرة، حيث تمثل الفئة التي تمتلك أقدمية أقل من 5 سنوات النسبة الأكبر (34.8%)، مما يشير إلى وجود عدد كبير من الموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى الدعم والتدريب لتعزيز مهاراتهم واندماجهم في الثقافة التنظيمية. تليها الفئة التي تمتلك أقدمية من 5 إلى 10 سنوات (25.9%)، والتي تتمتع بخبرة متوسطة، ما قد يعزز من أداء الفريق، بينما تُظهر الفئات ذات الأقدمية الأطول (من 15 إلى 20 سنة 3.7%، ومن 20 إلى 25 سنة 1.5%، و25 سنة فأكثر 9.6%) نسبًا أقل، مما قد يُشير إلى تحديات في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة. إن وجود عدد كبير من الموظفين الجدد يُعزز من الابتكار، ولكنه يتطلب استثمارًا في التدريب لضمان تحقيق الأداء المطلوب، بينما يمكن للموظفين ذوي الأقدمية الطويلة أن يسهموا في استقرار الفريق وتحسين فعالية الأداء. لذا، يجب على الإدارة التركيز على تطوير برامج تدريبية لدعم الموظفين الجدد وتعزيز بيئة عمل جذابة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة، مما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من جودة الخدمات الصحية.. والشكل التالي يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع حجم العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (11)

2- عرض وتحليل بيانات المحورالأول: الهوية التنظيمية

الجدول رقم (12): يبين مستويات الهوية التنظيمية

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
01	اشعر بالفخر والانتماء إلى هذه المؤسسة.	التكرار	6	22	107	2.75	0.529	5	دائما	مرتفع
		النسبة	4.4	16.3	79.3					
02	أشارك بفعالية في أنشطة المؤسسة خارج أوقات عملي الرسمي.	التكرار	14	39	82	2.50	0.679	8	دائما	مرتفع
		النسبة	10.4	28.9	60.7					
03	اعمل بجهد لتحقيق أهداف مؤسستي.	التكرار	05	07	123	2.87	0.431	3	دائما	مرتفع
		النسبة	3.7	5.2	91.1					
04	أتعاون مع زملائي متى طلبوا ذلك.	التكرار	2	39	94	2.68	0.499	6	دائما	مرتفع
		النسبة	1.5	28.9	69.6					
05	أُقبل على الأعمال التطوعية التي تقوم بها مؤسستي.	التكرار	12	41	82	2.52	0.656	7	دائما	مرتفع
		النسبة	8.9	30.4	60.7					
06	أحرص على تمثيل مؤسستي بصورة إيجابية خارج العمل.	التكرار	05	12	118	2.84	0.460	4	دائما	مرتفع
		النسبة	3.7	8.9	87.4					

07	أُعرف عن نفسي كجزء من المؤسسة التي أعمل فيها عند الحديث مع الآخرين.	التكرار	03	11	121	2.87	0.395	2	دائما	مرتفع
		النسبة	2.2	8.1	89.6					
08	تسعى مؤسستي إلى تطوير جودتها في تقديم الخدمات.	التكرار	00	05	130	2.96	0.190	1	دائما	مرتفع
		النسبة	00	3.7	96.3					
إجمالي المحور الأول						**2.75**	**0.302**	-	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بالهوية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط- تبسة- ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1- تشير نتائج العبارة **01**إلى أن 79.3% من المشاركين يشعرون بالفخر والانتماء للمؤسسة "دائماً"، ومنه وجود هوية تنظيمية قوية. ومع تسجيل متوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.529، يتضح أن هناك توافقًا كبيرًا بين الآراء، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاهم والتواصل، ويعكس هذا الشعور القيم المشتركة والرؤية الجماعية، مما قد يسهم في التماسك الاجتماعي ويزيد من الاستقرار داخل المؤسسة، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

2- البيانات المتعلقة بالعبارة 02 إلى أن 60.7% من المشاركين يشاركون "دائماً" بفعالية في أنشطة المؤسسة خارج أوقات العمل، بينما 10.4% لا يشاركون أبداً. مع متوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.679، يظهر أن هناك تباينًا في الآراء حول المشاركة، مما يدل على وجود عوامل تعيق الانخراط الفعال. ومنه يمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى عوامل مثل الضغوطات الشخصية أو المهنية، مما يؤثر على التزام الأفراد بالمشاركة في الأنشطة الجماعية. تعزيز المشاركة يمكن أن يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية وزيادة الارتباط بين الأفراد.

3- وعن البيانات المتعلقة بالعبارة 03 إلى أن 91.1% من المشاركين يعملون "دائماً" بجد لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما 3.7% لا يعملون أبداً. مع متوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.431، يدل ذلك على وجود التزام قوي من الأفراد تجاه أهداف المؤسسة وتوافق نسبي في الآراء. ويمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس ثقافة العمل الجاد والانتماء المؤسسي، مما يسهم في تعزيز الأداء العام ويعكس التفاعل الإيجابي بين الأفراد وبيئة العمل، مما يعزز من نجاح المؤسسة واستقرارها.

4- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 04 إلى أن 69.6% من المشاركين يتعاونون "دائماً" مع زملائهم عند الطلب، بينما 1.5% لا يتعاونون أبداً. مع متوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 0.499، يظهر ذلك وجود تعاون جيد بين الأفراد، مع تباين محدود في الآراء. و يعكس هذا التعاون قيمًا اجتماعية إيجابية تعزز من الروابط

بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية. هذا التعاون يعزز من التفاعل الإيجابي ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من فعالية الأداء ويساهم في تحسين بيئة العمل.

5- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 05 إلى أن 60.7% من المشاركين يقبلون "دائماً" على الأعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسة، بينما 8.9% لا يقبلون أبداً. مع متوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.656، يظهر أن هناك رغبة متوسطة في المشاركة في الأنشطة التطوعية. ومنه قد تعكس هذه النتائج وجود عوامل تعيق المشاركة، مثل الضغوطات الزمنية أو نقص الوعي بفوائد التطوع. تعزيز المشاركات التطوعية يمكن أن يسهم في بناء روح التعاون والانتماء، مما يعزز الهوية التنظيمية ويزيد من التفاعل الإيجابي بين الأفراد في المؤسسة.

6- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 06 إلى أن 87.4% من المشاركين يحرصون "دائماً" على تمثيل مؤسستهم بصورة إيجابية خارج العمل، بينما 3.7% لا يمثلونها أبداً. مع متوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.460، يظهر ذلك التزامًا قويًا من الأفراد بتمثيل المؤسسة بشكل إيجابي. سوسيولوجيًا، يعكس ذلك شعورًا بالانتماء والفخر بالمؤسسة، مما يعزز الهوية التنظيمية. هذا التمثيل الإيجابي يعكس أيضًا ثقافة المؤسسة، حيث يسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية ويزيد من التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمجتمع الخارجي، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويعكس قيمها.

7- البيانات المتعلقة بالعبارة 07 إلى أن 89.6% من المشاركين يعرفون عن أنفسهم كجزء من المؤسسة عند الحديث مع الآخرين، بينما 2.2% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.395، يظهر ذلك شعورًا قويًا بالانتماء والهوية التنظيمية. يعكس هذا السلوك التزام الأفراد بالمؤسسة ورغبتهم في تعزيز صورتها، مما يدل على ثقافة مؤسسية إيجابية. يعتبر تعريف الأفراد بأنفسهم كجزء من المؤسسة تعبيرًا عن الفخر والانتماء، مما يعزز الروابط الاجتماعية ويزيد من تفاعل الأفراد مع المجتمع الخارجي، ويعكس القيم المشتركة داخل المؤسسة.

8- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 08 إلى أن 96.3% من المشاركين يرون أن مؤسستهم تسعى "دائماً" إلى تطوير جودتها في تقديم الخدمات، بينما 0% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 0.190، يظهر ذلك ثقة قوية في جهود المؤسسة لتحسين الأداء. إجمالا تعكس هذه النتائج التزام المؤسسة بالتحسين المستمر، مما يعزز من شعور الأفراد بالانتماء والفخر. هذه الديناميكية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية التطوير، مما يزيد من التفاعل الإيجابي ويعزز الهوية التنظيمية.

تشير البيانات الإجمالية المتعلقة بالمحور الأول إلى أن المتوسط الحسابي 2.75 والانحراف المعياري 0.302 يعكسان تقييمًا مرتفعًا، مما يدل على أن المشاركين يميلون إلى تصنيف هذا المحور بـ "دائماً". ومنه

تظهر هذه النتائج وجود بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاعل الفعّال والدعم المتبادل بين الأفراد. التقييم المرتفع يعني أن العمال يشعرون بالارتياح والرضا عن الجوانب المتعلقة بهذا المحور، مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية والشعور بالانتماء.

تحسين هذه الجوانب يمكن أن يسهم في رفع مستوى الدافعية والإنتاجية، وبالتالي تعزيز نجاح المؤسسة. التركيز على تعزيز ثقافة التعاون والشفافية سيكون له تأثير إيجابي على الأداء العام والعلاقات بين العمال، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الالتزام الوظيفي

الجدول رقم (13): يبين مستويات الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
09	أرتدي الزي الخاص برتبتي عند الالتحاق بعملي	التكرار	35	2	98	.2.47	0 .879	6	دائما	مرتفع
		النسبة	25.9	1.5	72.6					
10	أنجز عملي في الوقت المناسب	التكرار	11	124	00	2.92	0 .275	1	دائما	مرتفع
		النسبة	8.1	91.9	00					
11	أتدخل دائما لمساعدة زملائي عند الحاجة	التكرار	2	21	112	2.81	0.426	5	دائما	مرتفع
		النسبة	1.5	15.6	83.0					
12	التزم بأوقات الدخول والخروج الرسمية.	التكرار	21	114	00	2.84	0.364	3	دائما	مرتفع
		النسبة	15.6	84.4	00					
13	أنجز المهام المسندة لي في الوقت المحدد.	التكرار	12	62	61	2.91	0 .286	2	دائما	مرتفع
		النسبة	8.9	45.9	45.2					
14	أحضر كل الاجتماعات المطلوب مني حضورها	التكرار	34	23	78	2.83	0.433	4	دائما	مرتفع
		النسبة	25.2	17.0	57.8					
إجمالي المحور الثاني						**2.79**	**0.238**	**-**	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بالهوية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط- تبسة- ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 09 إلى أن 72.6% من المشاركين يرتدون "دائماً" الزي الخاص برتبهم عند الالتحاق بعملهم، بينما 25.9% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.879، يظهر ذلك تباينًا في الالتزام بارتداء الزي الرسمي. ومنه قد تعكس هذه النتائج تأثير الثقافة المؤسسية على السلوكيات الفردية، حيث يمكن أن يشير عدم الالتزام بالزي الرسمي إلى عوامل مثل نقص الوعي بأهميته أو ضغوطات شخصية. تعزيز ثقافة ارتداء الزي الرسمي يمكن أن يعزز الهوية المؤسسية ويزيد من الانتماء بين الأفراد.

2- البيانات المتعلقة بالعبارة 10 إلى أن 91.9% من المشاركين ينجزون "دائماً" عملهم في الوقت المناسب، بينما 8.1% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.275، يظهر ذلك التزامًا قويًا بالجدول الزمني والفعالية في الأداء. ومنه تعكس هذه النتائج ثقافة العمل الجاد والانضباط داخل المؤسسة، مما يعزز من الكفاءة والنجاح الجماعي. الالتزام بالمواعيد النهائية يعكس أيضًا شعورًا بالمسؤولية والانتماء، مما يسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية والتعاون بين الأفراد.

3- وعن البيانات المتعلقة بالعبارة 11 إلى أن 83% من المشاركين يتدخلون "دائماً" لمساعدة زملائهم عند الحاجة، بينما 1.5% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 0.426، يظهر ذلك مستوى عالٍ من التعاون والدعم بين الأفراد. ويعكس هذا السلوك ثقافة العمل الجماعي والتضامن في المؤسسة، مما يعزز من الروابط الاجتماعية ويزيد من التفاعل الإيجابي. الالتزام بمساعدة الزملاء يعكس أيضًا قيمًا مثل التعاون والمساعدة المتبادلة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء العام.

4- والبيانات المتعلقة بالعبارة 12 إلى أن 84.4% من المشاركين يلتزمون "دائماً" بأوقات الدخول والخروج الرسمية، بينما 15.6% لا يلتزمون أبداً. مع متوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.364، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الالتزام بالجدول الزمني. ومنه تعكس هذه النتائج ثقافة الانضباط والتنظيم داخل المؤسسة، مما يعزز من الكفاءة ويعكس التزام الأفراد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. الالتزام بالمواعيد يعزز أيضًا من الروابط الاجتماعية بين الأفراد ويخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والتفاعل الفعال.

5- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 13 إلى أن 45.9% من المشاركين ينجزون "دائماً" المهام المسندة لهم في الوقت المحدد، بينما 8.9% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.286، يظهر ذلك مستوى جيد من الالتزام بالجدول الزمني، رغم وجود تباين بين الآراء. ومنه يمكن أن تعكس هذه النتائج تحديات معينة تواجه الأفراد في إدارة الوقت أو الموارد. تعزيز ثقافة الالتزام بالمواعيد النهائية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة.

6- وعن البيانات المتعلقة بالعبارة 14 إلى أن 57.8% من المشاركين يحضرون "دائماً" الاجتماعات المطلوبة، بينما 25.2% لا يحضرون أبداً. مع متوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.433، يظهر ذلك مستوى جيد من الالتزام بحضور الاجتماعات. وتعكس هذه النتائج أهمية التواصل والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة. حضور الاجتماعات يسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية ويزيد من فعالية التعاون، مما يعكس التزام الأفراد بالعمل الجماعي ويعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

تشير البيانات المتعلقة بالمحور الثاني إلى أن المتوسط الحسابي 2.79 والانحراف المعياري 0.238 يعكسان تقييمًا مرتفعًا، مما يدل على أن المشاركين يميلون إلى تصنيف هذا المحور بـ "دائماً". ومنه تعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل إيجابية تدعم الفعالية والتعاون بين الأفراد. يشير التقييم المرتفع إلى رضا عام عن العوامل المتعلقة بهذا المحور، مما يعزز من العلاقات الاجتماعية والثقة بين الموظفين. تحسين هذه الجوانب يمكن أن يسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية، وبالتالي تعزيز نجاح المؤسسة. التركيز على تعزيز هذه القيم سيكون له تأثير إيجابي على الأداء العام والروح المعنوية للفريق.

4- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: القيم التنظيمية

الجدول رقم (14): يبين مستويات القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
15	بيئة عملي تتميز بالنزاهة واحترام الزملاء بعضهم بعضا	التكرار	9	25	101	2.68	0.594	2	دائما	مرتفع
		النسبة	7.6	18.5	74.8					
16	يتم العمل في مؤسستي على أساس فرق العمل.	التكرار	6	12	117	2.82	0.487	1	دائما	مرتفع
		النسبة	4.4	8.9	86.7					
17	هناك ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة.	التكرار	21	42	72	2.38	0.742	4	دائما	مرتفع
		النسبة	15.6	31.1	53.3					
18	أشارك في صنع القرارات إن استلزم الأمر.	التكرار	50	50	35	1.89	0.789	7	أحيانا	متوسط
		النسبة	37.0	37.0	25.9					
19	يتميز عملي بالرتابة (روتين)ين.(	التكرار	3	62	70	2.50	0.545	3	دائما	مرتفع
		النسبة	2.2	45.9	41.9					
20	يتم حل مشاكل العمال وفقا للأهواء.	التكرار	12	62	61	2.36	0.642	5	دائما	مرتفع
		النسبة	8.9	45.9	45.2					

21	تشجع مؤسستي على العمل الإبداعي.	التكرار	34	23	78	2.33	0.854	6	دائما	مرتفع
		النسبة	25.2	17.0	57.8					
إجمالي المحور الثالث						**2.42**	**0.400**	**-**	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بالقيم التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط -تبسة- ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1-تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 15 إلى أن 74.8% من المشاركين يرون أن بيئة عملهم تتميز بالنزاهة واحترام الزملاء، بينما 7.6% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 0.594، يظهر ذلك شعورًا جيدًا بالاحترام المتبادل داخل المؤسسة ومنه تعكس هذه النتائج أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الروابط بين الأفراد. بيئة العمل التي تعزز النزاهة والاحترام تساهم في تحسين التعاون والتفاعل الإيجابي، مما يعزز من إنتاجية الفريق ويخلق بيئة عمل أكثر إيجابية.

2- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 16 إلى أن 86.7% من المشاركين يرون أن العمل في مؤسستهم يتم على أساس فرق العمل، بينما 4.4% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.487، يظهر ذلك اعتمادًا قويًا على العمل الجماعي. تعكس هذه النتائج أهمية التعاون والتفاعل بين الأفراد، مما يعزز من الفعالية ويزيد من الابتكار. بيئة العمل القائمة على فرق العمل تساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية وتوزيع المسؤوليات، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

3- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 17 إلى أن 53.3% من المشاركين يشعرون بوجود "ثقة متبادلة" بينهم وبين الإدارة، بينما 15.6% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.742، يظهر ذلك مستوى متوسط من الثقة، ومنه يمكن أن تعكس هذه النتائج وجود تحديات في التواصل أو الشفافية بين الإدارة والعمال. تعزيز الثقة المتبادلة يمكن أن يسهم في تحسين الروابط بين الأفراد والإدارة، مما يعزز من بيئة العمل ويزيد من الفعالية والالتزام.

4- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 18 إلى أن 37.0% من المشاركين يشاركون "أحيانًا" في صنع القرارات عندما يستلزم الأمر، بينما 25.9% لا يشاركون أبداً. مع متوسط حسابي 1.89 وانحراف معياري 0.789، يظهر ذلك مستوى متوسط من المشاركة في صنع القرارات. قد تعكس هذه النتائج وجود فرص لتحسين مشاركة الموظفين في العمليات الإدارية. تعزيز مشاركة الأفراد في صنع القرارات يمكن أن يسهم في زيادة الشعور بالانتماء والالتزام، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويقوي الروابط الاجتماعية داخل الفريق.

5- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 19 إلى أن 45.9% من المشاركين يشعرون أن عملهم يتميز بالرتابة (الروتين)، بينما 2.2% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.545، يظهر ذلك مستوى متوسط من الإحساس بالروتين في العمل. ومنه يمكن أن تعكس هذه النتائج تأثير الروتين على الدافعية والإنتاجية. تعزيز التنوع في المهام وتقديم فرص جديدة يمكن أن يساعد في تقليل شعور الرتابة، مما يعزز من الإبداع والتحفيز بين الأفراد ويخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية.

6- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 20 إلى أن 45.9% من المشاركين يرون أن مشاكل العمال تُحل "دائماً" وفقاً للأهواء، بينما 8.9% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 0.642، يظهر ذلك مستوى متوسط من القلق بشأن كيفية معالجة المشكلات. ومنه يمكن أن تعكس هذه النتائج نقصًا في الشفافية والعدالة في عمليات حل المشكلات. تحسين أساليب حل المشاكل من خلال المعايير الواضحة والمشاركة الفعالة يمكن أن يعزز الثقة بين العمال والإدارة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا والالتزام.

7- البيانات المتعلقة بالعبارة 21 إلى أن 57.8% من المشاركين يرون أن مؤسستهم تشجع "دائماً" على العمل الإبداعي، بينما 25.2% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.854، يظهر ذلك مستوى متوسط من الإحساس بالتشجيع على الإبداع. ومنه يمكن أن تعكس هذه النتائج وجود فرص لتحسين بيئة العمل الإبداعية. تعزيز ثقافة الابتكار من خلال توفير الموارد والدعم اللازم يمكن أن يسهم في زيادة الإبداع والمبادرة بين الأفراد، مما يعزز من فعالية الأداء ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

تشير البيانات المتعلقة بالمحور الثالث إلى أن المتوسط الحسابي 2.42 والانحراف المعياري 0.400 يعكسان تقييمًا مرتفعًا، مما يدل على أن المشاركين يميلون إلى تصنيف هذا المحور بـ "دائماً".

تعكس هذه النتائج وجود بعض الإيجابيات في بيئة العمل، لكن الانحراف المعياري النسبي يشير إلى تنوع في الآراء. قد يكون هناك تفاوت في التجارب الفردية، مما يعكس اختلافات في مستويات الدعم أو التعاون بين الأفراد. تحسين هذه الجوانب يمكن أن يسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية ويزيد من فعالية العمل الجماعي. التركيز على تطوير ثقافة تنظيمية شاملة يمكن أن يساهم في رفع مستوى الرضا والإنتاجية، مما يعزز من نجاح المؤسسة بشكل عام.

5- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: إنجاز المهام

الجدول رقم (15): يبين مستويات إنجاز المهام

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
22	احترم المرضى واخدمهم بكل إنسانية	التكرار	1	7	127	2.93	0.279	2	دائما	مرتفع
		النسبة	7	5.2	94.1					
23	ألتزم بالحضور والانصراف وفق الوقت المحدد وأنجز عملي بدقة.	التكرار	16	119	00	2.88	0.324	4	دائما	مرتفع
		النسبة	11.9	88.1	00					
24	أبادر بأداء مهام إضافية إن استلزم الأمر	التكرار	8	37	90	2.61	0.600	8	أحيانا	متوسط
		النسبة	5.9	27.4	66.7					
25	أحرص على إتقان المهام المكلف بها بجودة عالية.	التكرار	11	124	00	2.92	0.275	3	دائما	مرتفع
		النسبة	8.1	91.9	00					
26	أتحمل المسؤولية كاملة عن المهام الموكلة لي.	التكرار	5	130	00	2.96	0.190	1	دائما	مرتفع
		النسبة	3.7	96.3	00					
27	أفضل وجود خارطة زمنية واضحة تسهم في تنظيم المهام وتنفيذها بفعالية.	التكرار	1	25	10	2.80	0.420	6	دائما	مرتفع
		النسبة	7	18.5	80.7					
28	الدعم الإداري المنظم يعزز جودة الأداء ويحقق النتائج المرجوة.	التكرار	2	52	81	2.59	0.524	9	دائما	مرتفع
		النسبة	1.5	38.5	60.0					
29	انجاز المهام يتطلب أحيانا تكثيف الجهد	التكرار	6	69	60	2.40	0.576	10	أحيانا	متوسط
		النسبة	4.4	51.1	44.4					
30	أمتلك الخبرة في التعامل مع المواقف الطارئة بطريقة مهنية دون ارتكاب أخطاء.	التكرار	2	36	97	2.70	0.490	7	دائما	مرتفع
		النسبة	1.5	26.7	71.9					
31	أحرص على تخصيص وقت مناسب لكل مهمة والتغلب على المماطلة والتسويف في عملي.	التكرار	3	16	116	2.84	0.427	5	دائما	مرتفع
		النسبة	2.2	14.9	85.9					
إجمالي المحور الرابع						2.76	0.233	-	دائما	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بالهوية بإنجاز المهام الاستشفائية الدكتور هوام علي -مرسط- تبسة ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 22 إلى أن 94.1% من المشاركين يحترمون المرضى ويخدمونهم "دائماً" بكل إنسانية، بينما 7% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.279، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الالتزام بتقديم الرعاية الإنسانية. تعكس هذه النتائج قيمًا قوية من التعاطف والاحترام في بيئة العمل. تعزيز هذه القيم يمكن أن يسهم في تحسين تجربة المرضى ويعزز من سمعة المؤسسة، مما يعكس الالتزام بالخدمات الإنسانية والجودة في الرعاية.

2- البيانات المتعلقة بالعبارة 23 إلى أن 88.1% من المشاركين يلتزمون "دائماً" بالحضور والانصراف وفق الوقت المحدد وينجزون عملهم بدقة، بينما 11.9% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.324، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الالتزام بالجودة والانضباط. ومنه يعكس هذا الالتزام ثقافة العمل الجاد والانضباط داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من الروابط الاجتماعية بين الأفراد. تعزيز هذه القيم يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وكفاءة.

3- وعن البيانات المتعلقة بالعبارة 24 إلى أن 66.7% من المشاركين يبادرون "أحيانًا" بأداء مهام إضافية عند الحاجة، بينما 5.9% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.600، يظهر ذلك مستوى متوسط من الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات. ومنه قد تعكس هذه النتائج وجود فرص لتحفيز الأفراد على المبادرة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. تشجيع العمال على أداء مهام إضافية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من روح الفريق داخل المؤسسة.

4- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 25 إلى أن 91.9% من المشاركين يحرصون "دائماً" على إتقان المهام المكلفين بها بجودة عالية، بينما 8.1% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.275، يظهر ذلك التزامًا قويًا بالجودة والاحترافية. وتعكس هذه النتائج روح المسؤولية والانتماء بين الأفراد، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. التركيز على إتقان العمل يعزز من سمعة المؤسسة ويعكس قيم الجودة والاحتراف.

5- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 26 إلى أن 96.3% من المشاركين يتحملون "دائماً" المسؤولية الكاملة عن المهام الموكلة إليهم، بينما 3.7% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 0.190، يظهر ذلك التزامًا عالياً بالمسؤولية. سوسيولوجيًا، تعكس هذه النتائج ثقافة قوية من الانتماء والاحتراف، مما

يسهم في تعزيز الأداء والفعالية داخل المؤسسة. تحمل المسؤولية يساعد في بناء الثقة بين الأفراد ويعزز من الروابط الاجتماعية في بيئة العمل.

6- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 27 إلى أن 80.7% من المشاركين يفضلون "دائماً" وجود خارطة زمنية واضحة تسهم في تنظيم المهام وتنفيذها بفعالية، بينما 7% لا يفضلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.420، يظهر ذلك أهمية التخطيط والتنظيم في العمل. ومنه تعكس هذه النتائج حاجة الأفراد إلى الهيكلية والدعم في إدارة مهامهم، مما يساعد في تحسين الأداء والفعالية. تعزيز استخدام الخطط الزمنية يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية ويعزز من شعور الأفراد بالتحكم في أعمالهم.

7- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 28 إلى أن 60.0% من المشاركين يرون أن "الدعم الإداري المنظم يعزز جودة الأداء ويحقق النتائج المرجوة" دائماً، بينما 1.5% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.524، يظهر ذلك مستوى متوسط من الإيمان بأهمية الدعم الإداري. ومنه تعكس هذه النتائج الحاجة إلى استراتيجيات دعم فعالة لتحسين الأداء. تعزيز الدعم الإداري يمكن أن يسهم في تحقيق نتائج أفضل ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال.

8- البيانات المتعلقة بالعبارة 29 إلى أن 51.1% من المشاركين يرون أن "إنجاز المهام يتطلب أحيانًا تكثيف الجهد"، بينما 4.4% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.576، يظهر ذلك مستوى متوسط من الإحساس بضرورة تكثيف الجهد. ومنه تعكس هذه النتائج التحديات التي يواجهها الأفراد في إدارة مهامهم. تعزيز الدعم والتوجيه يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة ويعزز من قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم بفعالية.

9- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 30 إلى أن 71.9% من المشاركين يشعرون بأنهم "دائماً" يمتلكون الخبرة في التعامل مع المواقف الطارئة بطريقة مهنية دون ارتكاب أخطاء، بينما 1.5% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.490، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الثقة في المهارات المهنية. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية التدريب والتطوير المهني في تعزيز الكفاءة. توفير المزيد من الفرص للتدريب يمكن أن يعزز من قدرة الأفراد على التعامل مع المواقف الطارئة بشكل أفضل، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

10- أما البيانات المتعلقة بالعبارة 31 إلى أن 85.9% من المشاركين يحرصون "دائماً" على تخصيص وقت مناسب لكل مهمة والتغلب على المماطلة والتسويف في عملهم، بينما 2.2% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.427، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الالتزام بإدارة الوقت. ومنه تعكس هذه

النتائج أهمية التنظيم الشخصي في تحقيق الأهداف. تعزيز مهارات إدارة الوقت يمكن أن يسهم في تحسين الإنتاجية ويعزز من شعور الأفراد بالتحكم في مهامهم.

تشير البيانات المتعلقة بالمحور الرابع إلى أن المتوسط الحسابي 2.76 والانحراف المعياري 0.233 يعكسان تقييمًا مرتفعًا من قبل المشاركين. يدل ذلك على أن معظم الآراء تميل إلى التصنيف "دائماً"، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا حول هذا المحور. ومنه تعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل إيجابية تدعم الالتزام والتفاعل الفعّال بين الأفراد. قد يشير ارتفاع التقييم إلى ثقافة تنظيمية قوية تعزز التعاون والدعم المتبادل. هذا النوع من البيئة يمكن أن يسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية، مما يعزز من أداء المؤسسة ويعزز من العلاقات الاجتماعية بين العمال. تحسين هذه الجوانب سيعزز من فعالية العمل الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

6- عرض وتحليل بيانات المحور الخامس: العادات التنظيمية

الجدول رقم (16): يبين مستويات العادات التنظيمية

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
32	أستلم المعلومات الخاصة بعملي بطريقة منظمة.	التكرار	4	22	109	2.78	0.484	2	دائما	مرتفع
		النسبة	3.0	16.3	80.7					
33	تعتمد مؤسستي على الكتابة للإجراءات الواجب القيام بها.	التكرار	1	12	122	2.90	0.329	1	دائما	مرتفع
		النسبة	7	8.9	90.4					
34	بيئة عملي تحفزني على تقديم أداء أفضل.	التكرار	11	43	81	2.52	0.645	3	دائما	مرتفع
		النسبة	8.1	31.9	60.0					
35	أتلقى تشجيعات من المشرفين عند انجازي لمهام إضافية.	التكرار	20	93	22	2.01	0.560	5	أحيانا	متوسط
		النسبة	14.8	68.9	16.3					
36	أتحصل على مكافأة عند قيامي بعمل إضافي.	التكرار	109	18	8	1.25	0.556	6	أحيانا	متوسط
		النسبة	80.7	12.3	5.9					
37	يتم تكريم زملائي عند التقاعد.	التكرار	16	33	86	2.52	0.700	4	دائما	مرتفع
		النسبة	11.9	24.4	63.7					
	إجمالي المحور الخامس					2.32	0.202	-	أحيانا	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بالهوية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط –تبسة- ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 32 إلى أن 80.7% من المشاركين يستلمون "دائماً" المعلومات الخاصة بعملهم بطريقة منظمة، بينما 3.0% لا يفعلون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 0.484، يظهر ذلك مستوى عالٍ من التنظيم في تلقي المعلومات. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية وجود أنظمة فعالة لتوزيع المعلومات. تحسين آليات تنظيم المعلومات يمكن أن يسهم في زيادة الفعالية ويعزز من قدرة الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة.

2- البيانات المتعلقة بالعبارة 33 إلى أن 90.4% من المشاركين يرون أن مؤسستهم تعتمد "دائماً" على الكتابة للإجراءات الواجب القيام بها، بينما 7% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 0.329، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الاعتماد على التوثيق. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية وجود إجراءات مكتوبة وواضحة في العمل. تعزيز الكتابة والتوثيق يمكن أن يسهم في تحسين الفهم والتنسيق بين الأفراد، مما يعزز من فعالية الأداء داخل المؤسسة.

3- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 34 إلى أن 60.0% من المشاركين يشعرون أن "بيئة عملهم تحفزهم على تقديم أداء أفضل" دائماً، بينما 8.1% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.645، يظهر ذلك مستوى متوسط من التحفيز في بيئة العمل و تعكس هذه النتائج أهمية البيئة المحفزة في تعزيز الأداء. تحسين جوانب البيئة العملية يمكن أن يسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية بين الأفراد، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي.

4- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 35 إلى أن 68.9% من المشاركين يتلقون "أحياناً" تشجيعات من المشرفين عند إنجازهم لمهام إضافية، بينما 14.8% لا يتلقون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.01 وانحراف معياري 0.560، يظهر ذلك مستوى متوسط من الدعم والتشجيع. وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز ثقافة التحفيز في بيئة العمل. توفير تشجيعات أكبر يمكن أن يسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية، مما يعزز من فعالية الأداء العام للمؤسسة.

5- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 36 إلى أن 80.7% من المشاركين يحصلون "أحياناً" على مكافأة عند قيامهم بعمل إضافي، بينما 5.9% لا يحصلون على ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.556، يظهر ذلك مستوى منخفض من المكافآت. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسين نظام المكافآت لتعزيز

الدافعية. توفير مكافآت واضحة ومناسبة يمكن أن يسهم في زيادة الالتزام والأداء بين الأفراد، مما يعزز من فعالية العمل داخل المؤسسة.

6- وعن البيانات المتعلقة بالعبارة 37 إلى أن 63.7% من المشاركين يشعرون بأن زملاءهم يتم تكريمهم "دائماً" عند التقاعد، بينما 11.9% لا يرون ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.700، يظهر ذلك مستوى عالٍ من التقدير لزملاء العمل. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية تكريم المساهمات في تعزيز الروح المعنوية والولاء داخل المؤسسة. تحسين آليات التكريم يمكن أن يسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين العمال ويعزز من ثقافة المؤسسة.

تشير البيانات المتعلقة بالمحور الخامس إلى أن المتوسط الحسابي 2.32 والانحراف المعياري 0.202 يعكسان تقييمًا متوسطًا من قبل المشاركين. يدل ذلك على أن الآراء حول هذا المحور تتوزع بشكل متوازن، حيث يميل المشاركون إلى التصنيف "أحيانًا" أكثر من "دائماً" أو "أبداً". ومنه تعكس هذه النتائج وجود بعض التحديات في بيئة العمل، حيث قد يشير تقييم "أحيانًا" إلى عدم الاتساق في الدعم أو التحفيز. قد يكون هناك حاجة لتعزيز التفاعل بين الأفراد وزيادة وضوح السياسات التنظيمية لتسهيل التعاون. تحسين هذه الجوانب يمكن أن يسهم في رفع مستوى الرضا والإنتاجية، مما يعزز من فعالية المؤسسة بشكل عام.

6- عرض وتحليل بيانات المحور السادس: إتقان المهارات

الجدول رقم (17): يبين مستويات إتقان المهارات

الرقم	العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
			أبدا	أحيانا	دائما					
38	تحصلت في منصبي الحالي على تكوين لاستخدام مختلف المعدات التي اعمل عليها	التكرار	79	4	52	1.80	0.968	4	أحيانا	متوسط
		النسبة	58.5	3.0	38.5					
39	لدي القدرة على التأقلم مع مختلف الصعوبات التي أواجهها عند القيام بعملي.	التكرار	8	22	105	2.72	0.568	5	دائما	مرتفع
		النسبة	5.9	16.3	77.8					
40	أقوم بعملي دون أخطاء.	التكرار	2	44	89	2.64	0.511	7	دائما	مرتفع
		النسبة	1.5	32.6	65.9					
41	المنصب الذي يتوائم والشهادة التي امتلكها.	التكرار	7	6	122	2.85	0.481	3	دائما	مرتفع
		النسبة	5.2	4.4	90.4					
42	يكون هناك تعاون بيني وبين	التكرار	2	38	95	2.69	0.496	6	دائما	مرتفع

	زملائي عند وجود حالات طارئة.	النسبة	1.5	28.1	70.4				
43	هناك رعاية جيدة للمرضى في مؤسستي	التكرار	00	00	00	3.00	0.000	1	دائما	مرتفع
		النسبة	00	00	00					
44	هناك سرعة للاستجابة لخدمة المرضى داخل مؤسستي	التكرار	1	134	00	2.99	0.172	2	دائما	مرتفع
		النسبة	7	99.3	00					
	إجمالي المحور السادس					2.66	0.211	-	دائما	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق بإتقان المهارات بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط –تبسة- ، ويوضح التوزيع النسبي كما يلي:

1- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 38 إلى أن 58.5% من المشاركين حصلوا "أحياناً" على تكوين لاستخدام المعدات التي يعملون عليها، بينما 3.0% لم يحصلوا على ذلك أبداً. مع متوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.968، يظهر ذلك مستوى منخفض من التدريب. ومنه تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسين برامج التدريب والتكوين لتعزيز الكفاءة. توفير تدريب مناسب يمكن أن يسهم في زيادة المهارات والثقة لدى الأفراد، مما يعزز من أدائهم في العمل.

2-تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 39 إلى أن 77.8% من المشاركين يشعرون بأن لديهم "دائماً" القدرة على التأقلم مع مختلف الصعوبات التي يواجهونها عند القيام بعملهم، بينما 5.9% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.568، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الثقة في القدرة على التعامل مع التحديات. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية تطوير مهارات التأقلم لدى الأفراد. تعزيز هذه المهارات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء ويعزز من قدرة الأفراد على مواجهة التحديات بكفاءة.

3- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 40 إلى أن 65.9% من المشاركين يشعرون بأنهم "دائماً" يقومون بعملهم دون أخطاء، بينما 1.5% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.511، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الدقة في الأداء. سوسيولوجيًا، تعكس هذه النتائج أهمية التركيز على تحسين جودة العمل. تعزيز التدريب والدعم يمكن أن يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة فعالية الأداء العام.

4- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 41 إلى أن 90.4% من المشاركين يشعرون أن "المنصب الذي يتوائم مع الشهادة التي يمتلكونها" دائماً، بينما 5.2% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 0.481، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الرضا عن توافق المؤهلات مع الوظائف. سوسيولوجيًا، تعكس هذه

النتائج أهمية التوافق بين التعليم والوظائف في تعزيز الرضا الوظيفي. تحسين فرص التطوير المهني يمكن أن يسهم في تعزيز هذا التوافق ويزيد من فعالية الأداء داخل المؤسسة.

5- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 42 إلى أن 70.4% من المشاركين يشعرون بأن هناك "دائماً" تعاوناً بينهم وبين زملائهم عند وجود حالات طارئة، بينما 1.5% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.496، يظهر ذلك مستوى عالٍ من التعاون في الأوقات الحرجة. تعكس هذه النتائج أهمية العمل الجماعي في مواجهة التحديات. تعزيز ثقافة التعاون يمكن أن يسهم في تحسين الاستجابة للحالات الطارئة ويعزز من فعالية الأداء الجماعي.

6- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 43 إلى أن متوسط التقييم هو 3.00، مما يدل على مستوى عالٍ من الرضا عن "الرعاية الجيدة للمرضى في المؤسسة". نظرًا لعدم وجود تكرارات أو نسب، قد تشير هذه النتائج إلى حاجة لمزيد من المعلومات أو البيانات لتعزيز النتائج. ومنه تعكس هذه النتائج أهمية جودة الرعاية الصحية وأثرها على رضا المرضى. تحسين خدمات الرعاية يمكن أن يسهم في تعزيز الثقة ويعزز من تجربة المرضى في المؤسسة.

7- تشير البيانات المتعلقة بالعبارة 44 إلى أن 99.3% من المشاركين يرون أن هناك "دائماً" سرعة للاستجابة لخدمة المرضى داخل المؤسسة، بينما 7% لا يشعرون بذلك أبداً. مع متوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري 0.172، يظهر ذلك مستوى عالٍ من الرضا عن الاستجابة. تعكس هذه النتائج أهمية كفاءة الخدمة في تحسين تجربة المرضى. تعزيز سرعة الاستجابة يمكن أن يسهم في زيادة الثقة والرضا لدى المرضى، مما يعزز من سمعة المؤسسة.

إجمالا تشير البيانات المتعلقة بالمحور السادس إلى أن المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.211 يعكسان تقييمًا إيجابيًا مرتفعًا من قبل المشاركين. يدل ذلك على توافق عالٍ في الآراء حول وجود بيئة عمل إيجابية تدعم التفاعل الفعّال. ومنه تعكس هذه النتائج ثقافة تنظيمية قوية، حيث تسهم السياسات والإجراءات الواضحة في تعزيز التعاون والتحفيز، بالإضافة إلى توفير الدعم والإرشاد. بشكل عام، يُظهر المحور أهمية تحسين جوانب العمل التنظيمي لدعم فعالية الأداء وتعزيز العلاقات بين العمال، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

اختبار الفرضيات:

عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.

- تقبل الفرضية البديلة H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة تأثير (الهوية التنظيمية، القيم التنظيمية، العادات التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (الالتزام الوظيفي ، **إنجاز** المهام ، إتقان المهارات)، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Y= ax+b) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود تأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط(R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. كذلك تم الاعتماد على قيمة (t) لمعرفة الفرق بين المتغيرين ذا دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى القيمة المحسوبة(F) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية، أما مستوى الدلالة(sig) استخدم لمعرفة احتمال النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:[1]

1- الفرضية الأولى

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الهوية التنظيمية	**الالتزام الوظيفي**	**0.297**	**0.377**	**0.142**	**4.688**	**21.976**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

[1]– الملحق رقم (05).

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والالتزام الوظيفي.

استنادًا إلى الجدول رقم (....)، يمكن تحليل النتائج كما يلي:

- **ثابت الانحدار 0.297 : α**،:مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للهوية التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

- **معامل الارتباط 0.377 :R**، يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين.

- **معامل التحديد (0.142 :(R^2)**، مما يعني أن 14.2% من التباين في الالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الهوية التنظيمية.

- **قيمة (4.688 :t)**، تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية.

- **القيمة المحسوبة (21.976 :F)**، تدعم الفرضية بوجود تأثير ملحوظ للهوية التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

- **مستوى الدلالة (0.000 :sig)**، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تعكس هذه النتائج أهمية الهوية التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي بين الأفراد بمستشفى الدكتور هوام علي مرسط –تبسة- . عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى هوية تنظيمية قوية، فإن ذلك يعزز من ولائهم ورغبتهم في العمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن أن يُفهم ذلك على أنه يعكس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء. المؤسسات التي تعزز من هويتها وتركز على قيمها ومبادئها يمكن أن تخلق بيئة عمل إيجابية تشجع العمال على الانخراط بشكل أكبر.

بالتالي، فإن الاستثمار في بناء هوية تنظيمية واضحة وقوية يُعتبر استثمارًا في زيادة الالتزام الوظيفي، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعزز من روح التعاون والتفاعل بين العمال.

2- الفرضية الثانية[1]

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
القيم التنظيمية	**انجاز المهام**	**0.308**	**0.529**	**0.280**	**7.187**	**51.652**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

[1]- الملحق رقم(06).

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإنجاز المهام

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإنجاز المهام

تشير نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى العلاقة بين القيم التنظيمية و إنجاز المهام:

- **ثابت الانحدار (0.308 :(α**، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للقيم التنظيمية على إنجاز المهام.

- **معامل الارتباط (0.529 :(R**، **يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.**

- **معامل التحديد (0.280 :(R^2)**، مما يعني أن 28% من التباين في إنجاز المهام يمكن تفسيره من خلال القيم التنظيمية.

- **قيمة (7.187 :(t**، تدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

- **القيمة المحسوبة (51.652 :(F)**، تدعم الفرضية بوجود تأثير ملحوظ للقيم التنظيمية على إنجاز المهام.

- **مستوى الدلالة (0.000 :(sig)**، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

إجمالا تشير هذه النتائج إلى أهمية القيم التنظيمية في تعزيز إنجاز المهام. عندما تركز المؤسسة على القيم التي تعزز من الإنتاجية والتعاون، فإن ذلك يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

البيئة التي تدعم القيم الإيجابية تؤدي إلى زيادة الدافعية لدى العمال، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم بفعالية. وبالتالي، فإن تعزيز القيم التنظيمية يُعتبر استثمارًا جوهريًا في تحسين مستويات الأداء والالتزام داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

بشكل عام، يُظهر هذا التحليل أن القيم التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في دفع الأفراد نحو تحقيق إنجازات أعلى، مما يسهم في نجاح المؤسسة ككل.

3- الفرضية الثالثة[1]

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
العادات التنظيمية	**اتقان المهارات**	**0.109**	**0.104**	**0.011**	**1.206**	1.455	**0.230**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

[1]- الملحق رقم(07).

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العادات التنظيمية وإتقان المهام
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العادات التنظيمية وإتقان المهام

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى العلاقة بين العادات التنظيمية وإتقان المهارات:

- **ثابت الانحدار(0.109 :(α)**، مما يشير إلى تأثير ضعيف للعادات التنظيمية على إتقان المهارات.
- **معامل الارتباط (0.104 :(R)**، يدل على وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين.
- **معامل التحديد (0.011 :(R^2)**، مما يعني أن 1.1% فقط من التباين في إتقان المهارات يمكن تفسيره من خلال العادات التنظيمية.
- **قيمة (1.206 :(t)**، تشير إلى أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية قوية.
- **القيمة المحسوبة (1.455 :(F)**، تدعم فرضية عدم وجود تأثير ملحوظ.
- **مستوى الدلالة (0.230 :(sig)**، مما يدل على أن النتائج ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

إجمالا تشير هذه النتائج إلى أن العادات التنظيمية ليست لها تأثير كبير على إتقان المهارات. هذا قد يعني أن العادات المتبعة داخل المؤسسة لا تعزز بشكل فعال تطوير المهارات أو تحسين الأداء.

يمكن أن يعكس ذلك وجود فجوة في كيفية تطبيق العادات التنظيمية، أو أن هناك عوامل أخرى تلعب دورًا أكبر في إتقان المهارات. قد يكون من المفيد للمؤسسة إعادة تقييم العادات التنظيمية وتطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تعزيز المهارات بشكل أكثر فعالية.

بالتالي، على المؤسسة أن تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز العادات التي تدعم التعلم والتطوير المهني، لتحقيق نتائج أفضل في إتقان المهارات.

ثانيا: النتائج العامة :

- تؤثر الهوية التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الإستشفائية وذلك نظرا لأهمية المؤسسة أن ترى بناء هويتها كاستثمار على المدى الطويل وليس مجرد إجراء إداري حتى ينعكس هذا الاستثمار على زيادة الالتزام الوظيفي كما أن الثقافة التنظيمية لا تُعد عنصرًا شكليًا فقط، بل لها **دورا** فعالا في تشكيل بيئة العمل و توجيه سلوكيات الأفراد وتعزيز روح التعاون والتفاعل بين العمال، مما ينعكس بشكل إيجابي على فعالية العمل الشاملة و تحقيق أهداف المؤسسة .
- تؤثر القيم التنظيمية على إنجاز مهام الموظفين داخل المؤسسة الإستشفائية كون البيئة التنظيمية الداعمة للقيم الإيجابية تؤدي إلى زيادة دافعية العمال وبذلك فهي تُعد عنصرًا أساسيًا لرفع الكفاءة

وتحقيق الأهداف بفعالية بالإضافة إلى أن المؤسسة تركز على القيم التنظيمية التي تعزز من الإنتاجية والتعاون مما ينعكس إيجابيًا على أداء الأفراد والفرق و نجاح المؤسسة الاستشفائية في تحقيق أهدافها.

- تؤثر العادات التنظيمية على إتقان مهارات العمل داخل المؤسسة الإستشفائية بشكل سلبي كون العادات التنظيمية الحالية لا تُسهم بما يكفي في إتقان المهارات، ما يتطلب مراجعتها وتحديثها بما ينسجم مع أهداف التعلم والتطوير المهني .ويُعد هذا ضروريًا لبناء قوة عاملة قادرة على تحسين أدائها ومواجهة التحديات المهنية، خصوصًا في بيئة العمل الحديثة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- إن مناقشة النتائج في ضوء الدارسات السابقة يعد أمرا مهما للبحث العلمي، حيث إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العمال بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، في أن ارتفاع الأداء من النتائج الايجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية نظرا لروح التعاون والجدية والعمل الجماعي السائد في المؤسسة مما يولد حسن المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الاختبار هو العمل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما اتفقت عليه نتيجة دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية دورا فعالا في تشكيل بيئة العمل و توجيه سلوكيات الأفراد وتعزيز روح التعاون والتفاعل بين العمال، مما ينعكس بشكل إيجابي على فعالية العمل الشاملة و تحقيق أهداف المؤسسة.
- اختلقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO-الشرق-، للطالبة أميرة عبد الباقي.
- اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، للطالبة زهرة مصطفى.
- إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel للطالب أسعد أحمد محمد عكاشة، في أن العمال بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت، للطالب علي مفتاح محمد، في أن الثقافة التنظيمية بجميع أنواعها ثقافة القوة، ثقافة النظم ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية للطالب عباس محمد حسن الطيف،
- قد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة الموسومة بـ The Link Between "Organizational Culture and Corporate performance" كونها أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فأهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها، وهذا ما لم تأخذه الدراسة بعين الإعتبار.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان، organizational culture and job satisfication"في أن اختلاف الثقافات نظرا لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة وهذا ما اتفقت عليه نتيجة دراستنا الحالية التي توصلت إلى أن العادات التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في بيئة العمل.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل دراسة الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيانات الموزعة على عينة من العمال بالمؤسسة الاستشفائية، وتفسير البيانات إحصائيا وسوسيولوجيا المتعلقة بالثقافة التنظيمية (كالهوية التنظيمية، والقيم، و العادات التنظيمية) و تأثيرها على فعالية أداء العمال. كما أبرز التحليل وجود تفاوت في وجهات النظر لدى بعض العمال بالمؤسسة مما يستدعي مراجعة هذه التفاوتات وتكييفها لتتماشى مع متطلبات أهداف المؤسسة الاستشفائية والتطور المهني.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة والتي تم السعي من خلالها إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور هوام علي - مرسط - تبسة، تبين أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات المؤسسة والمحرك الأساسي لنجاحها، و التي تؤثر على سلوك وأداء العمال، وتلعب دور فعال في تماسكهم، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء من خلال تحقيق الكفاءة، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله عمال المؤسسة من قيم ومعتقدات وتقاليد وما يسود بينهم من تعامل في فرق وتعاون فيما بينهم ما يؤدي إلى اندماجهم و إنتمائهم للمؤسسة مما يخلق لهم شعور الولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة ، والتي تولي اهتماما بالغا للعاملين بها وتعتبرهم مصدر للنجاح والتميز والإبداع والتي تتيح حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير الحوافز والمكافآت لتقديم ماهو أفضل.

التوصيات والمقترحات:

من خلال ما توصلنا إليه:

- يجب على العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية العمل بروح الفريق لتوفير جو ملائم من تعاون وتفاهم والتقليل من الصراعات وتحقيق الانسجام .
- يجب الشعور بالالتزام في أداء العمال لعملهم.
- وجود تقدير متبادل بين أعضاء الفريق لمضاعفة جهودهم.
- الشعور الدائم بالولاء.
- المساهمة في اتخاذ القرارات لتلبية حاجيات العمال.

الملخص بالعربية:

عنوان المذكرة: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال.

هدفت دراستنا إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال، حيث تم تحليل الثقافة إلى ثلاثة أبعاد هي: الهوية التنظيمية، القيم التنظيمية، العادات التنظيمية، كما تم تحليل فعالية الأداء هو الآخر إلى ثلاثة أبعاد: الإلتزام الوظيفي، إنجاز المهام، إتقان المهارات، كما تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب135 مفردة متواجدون على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور هوام علي-مرسط-تبسة، ولجمع المعلومات إعتمدنا على أداتي المقابلة والإستبيان، وبعد ذلك قمنا بتحليلها عن طريق أسلوب التحليل الإحصائي spss والكيفي من أجل الوصول إلى تحديد مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، فعالية أداء العاملين، الهوية التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، القيم التنظيمية، إنجاز المهام، العادات التنظيمية، إتقان المهارات.

الملخص بالفرنسية:

Titre de la thèse : L'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité de la performance des travailleurs.

Notre étude visait à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité de la performance des travailleurs. La culture a été analysée selon trois dimensions : l'identité organisationnelle, les valeurs organisationnelles et les habitudes organisationnelles. De même, l'efficacité de la performance a été analysée selon trois dimensions : l'engagement professionnel, l'accomplissement des tâches et la maîtrise des compétences. Nous avons utilisé la méthode descriptive analytique et mené l'étude sur un échantillon aléatoire stratifié de 135 individus présents au sein de l'établissement public hospitalier Dr. Houam Ali-Morsott-Tébessa. Pour collecter les informations, nous avons utilisé les outils de l'entretien et du questionnaire, puis nous les avons analysées à l'aide de la méthode d'analyse statistique SPSS et qualitative afin de déterminer le niveau d'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité de la performance des travailleurs.

Mots-clés : culture organisationnelle, efficacité de la performance des employés, identité organisationnelle, engagement organisationnel, valeurs organisationnelles, accomplissement des tâches, habitudes organisationnelles, maîtrise des compétences.

قائمة المصادروالمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا المصادر:

1.القرآن الكريم:

- سورة الأحزاب، الآية، 61.

المعاجم:

- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر-بيروت، 2002.
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط4، 2005 ، ج14.
- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1956.
- بدوي احمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984.
- عدنان أبو مصلح: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة، عمان، 2014.

ثانيا المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.
2. أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
3. أيمن صالح سلامة، الإحصاء (أسس ومبادئ)، دار النشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السلوكية، سوريا، 2020.
5. بهجت راضي: السلوك التنظيمي إطار مفاهيمي (المظاهر والتفاعلات والتداعيات)، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
6. جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت: رفاعي محمد رفاعي، الرياض، 2004.

8. حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004.
9. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
10. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
11. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2013.
12. درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
13. درة عبد الباري إبراهيم: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان لنشر والتوزيع،عمان، 1982.
14. ديف فرانسيس، مايك و ودكوك: القيم التنظيمية، ت: عبد الرحمان أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
15. رابح كعباش: علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر،2006.
16. زيدان محمد مصطفى: الإشراف والإنتاجية، عكاظ لنشر والتوزيع، الرياض، 1984.
17. زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي اسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2005.
18. زين كامل الخويسكي: المهارات اللغوية (الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند العرب وغيرهم)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
19. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، عمان، 2006.
20. شعبان علي حسين السيسي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الرياض ،2009.
21. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
22. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
23. عاطف زاهر عبد الرحيم: هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دار الراية، عمان، 2009.
24. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981.
25. عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

26. عبد الفتاح البجة: تعليم الأطفال المهارات القرائية و الكتابية، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، 2005.

27. عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء، الأردن، 2009.

28. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013.

29. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

30. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

31. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.

32. فيصل عبد الرؤوف الدخله: تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان 2001.

33. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

34. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.

35. كامل بربر :الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1996 .

36. كامل علوان الزبيدي: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط4، عمان، 2010.

37. متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2006.

38. محمد حميدات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006.

39. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2007.

40. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

41. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

42. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان.

43. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.

44. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

45. موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

46. مسلم محمد: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر،ط2، 2007.

47. مسلم علي عبد الهادي: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

48. مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.

49. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان، 2013.
50. هال ريتشارد: المنظمات - هياكلها، عملياتها ومخرجاتها-، ت: سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
51. هلال محمد عبد الغني حسين: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1988.
52. هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
53. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. أحمد سويسي : الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013.
2. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.
3. أميرة عبد الباقي: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO-الشرق-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة20 أوت1955، سكيكدة، 2019-2020.
4. الشلوي محمد بن فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، جامعة نايف، السعودية،2001.
5. زهرة مصطفى:أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر3، 2016-2017.
6. زيد صالح حسن سميع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010.
7. سمير يوسف عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير،2006.

8. عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
9. نجاة قريشي: القيم التنظيمية من المنظور الغربي والإسلامي دراسة مقارنة، أطروحة الدكتوراه، في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 19، منشورة.
10. هشام زروق: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني،دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،قسم علم النفس و الاجتماع، 2017/2016، جامعة بسكرة، رسالة منشورة.
11. عبد الباقي، صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، كلية التجارة، مصر، 2005.
12. علي مفتاح محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوي الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2018.
13. عبد الرحمان باي راقد: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيزي الهوية التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،2023/2022، بسكرة، رسالة منشورة.

المجلات العلمية:

1. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
2. الصادق، عبد الحكيم سعد وآخرون : أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد جامعة سر ت، المجلد الثالث، العدد الأول،2020.
3. المير عبد الرحيم علي: العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (2) . الرياض، 1995.
4. بوقلقول الهادي، تحليل البيانات ب استخدامspss، ندوة علمية جامعة عنابة، 2013.
5. عبد الباسط القني، دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم وأساسيات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12(02)/2020،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2020.
6. جميلة بن زاف: العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، العدد21، ورقلة،2015.
7. حسين صديق: "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض – وتقويم"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2011.
8. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة،العدد 54، الرياض، جويلية 1997.

9. عبد الحميد ربراب محروس: مفهوم الثقافة التنظيمية، (مراجعة نظرية تطبيقية)، مجلة دولية للسياسات العامة، مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2022.

10. محمد محمود الذنيبات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 1999.

المطبوعات والمحاضرات:

1. بوفلجة غيات: **مقدمة في علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط2، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Boislandelle H. M., gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise, économica, paris, 1998.
2. Bonami, Dehennin: Management des systèmes complexes, Deboék Université, Bruxelles, 1993.
3. Malarewicz.JA: Systémique et entreprises, édition village mondial, Paris, 2000.
4. Vincent plauchet: mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006.

المو اقع الالكترونية:

1. رفعت رافع الضبع، أساسيات الإعلام، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية.
.https://almerja.com/reading.php?idm=187772.10/04/2025.17:56

2. مولود زايد الطيب: النظرية البنائية الوظيفية ظهورها روادها مبادؤها وتطبيقاتها العملية، اجتماعي، 2023.

.https://ejtema3e.com/works-by-others/32-2013-07-28-22-56-49.html.13/03/2025.20:07

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

أولا: الاستمارة.

ثانيا: بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مرسط-تبسة-.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعا: يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

خامسا: يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

سادسا: يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية.

سابعا: يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة.

ثامنا: الإذن بالدخول.

ملحق رقم(01):يمثل الاستمارة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research
جامعة العربي التبسي- تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
Faculty Of Humanities And Social Sciences

قسم علم إجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان بعنوان

تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
الدكتور هوام علي – مرسط - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة :
- باشا نهال
- سيوان رحمة

إشراف الأستاذة:
د.بوعفان أمينة

ملاحظة:

يسرني أن أقدم لكم هذه المجموعة من العبارات لإنجاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وأرجو تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عليها والتي تعبر عن رأيكم مع التأكيد بأنها ستبقى سرية في خدمة البحث العلمي دون تخصيص للمبحوث .

- ضع علامة (√) في الإجابة المناسبة.

في الأخير نشكركم على وقتكم وتعاونكم معنا

السنة الجامعية 2025/2024

المحورالأول: البيانات السوسيوديمغرافية.

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: .....

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4. المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ خريج معهد ☐

5. التصنيف المهني: .....

6. الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐

]5- 10[☐

]10- 15[☐

]15- 20[☐

]20- 25[☐

من 25 سنة فأكثر ☐

العبارة	محور الهوية التنظيمية	دائما	أحيانا	أبدا
7	اشعر بالفخر والانتماء إلى هذه المؤسسة.			
8	أشارك بفعالية في أنشطة المؤسسة خارج أوقات عملي الرسمي.			
9	اعمل بجهد لتحقيق أهداف مؤسستي.			
10	أتعاون مع زملائي متى طلبوا ذلك.			
11	أُقبل على الأعمال التطوعية التي تقوم بها مؤسستي.			
12	أحرص على تمثيل مؤسستي بصورة إيجابية خارج العمل.			
13	أُعرف عن نفسي كجزء من المؤسسة التي أعمل فيها عند الحديث مع الآخرين.			

14	تسعى مؤسستي إلى تطوير جودتها في تقديم الخدمات.			
العبارة	**محور الالتزام الوظيفي**	دائما	أحيانا	أبدا
15	أرتدي الزي الخاص برتبتي عند الالتحاق بعملي			
16	أنجز عملي في الوقت المناسب			
17	أتدخل دائما لمساعدة زملائي عند الحاجة.			
18	التزم بأوقات الدخول والخروج الرسمية.			
19	أنجز المهام المسندة لي في الوقت المحدد.			
20	أحضر كل الاجتماعات المطلوب مني حضورها.			
العبارة	**محور القيم التنظيمية**	دائما	أحيانا	أبدا
21	بيئة عملي تتميز بالنزاهة واحترام الزملاء بعضهم بعضا.			
22	يتم العمل في مؤسستي على أساس فرق العمل.			
23	هناك ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة.			
24	أشارك في صنع القرارات إن استلزم الأمر.			
25	يتميز عملي بالرتابة(روتين).			
26	يتم حل مشاكل العمال وفقا للأهواء.			
27	تشجع مؤسستي على العمل الإبداعي.			
العبارة	**محور إنجاز المهام**	دائما	أحيانا	أبدا
28	احترم المرضى واخدمهم بكل إنسانية.			
29	ألتزم بالحضور والانصراف وفق الوقت المحدد وأنجز عملي بدقة.			

30	أبادر بأداء مهام إضافية إن استلزم الأمر.			
31	أحرص على إتقان المهام المكلف بها بجودة عالية.			
32	أتحمل المسؤولية كاملة عن المهام الموكلة لي.			
33	أفضل وجود خارطة زمنية واضحة تسهم في تنظيم المهام وتنفيذها بفعالية.			
34	الدعم الإداري المنظم يعزز جودة الأداء ويحقق النتائج المرجوة .			
35	انجاز المهام يتطلب أحيانا تكثيف الجهد.			
36	أمتلك الخبرة في التعامل مع المواقف الطارئة بطريقة مهنية دون ارتكاب أخطاء.			
37	أحرص على تخصيص وقت مناسب لكل مهمة والتغلب على المماطلة والتسويف في عملي.			
العبارة	**محور العادات التنظيمية**	**دائما**	**أحيانا**	**أبدا**
38	أستلم المعلومات الخاصة بعملي بطريقة منظمة.			
39	تعتمد مؤسستي على الكتابة للإجراءات الواجب القيام بها.			
40	بيئة عملي تحفزني على تقديم أداء أفضل.			
41	أتلقى تشجيعات من المشرفين عند انجازي لمهام إضافية.			
42	أتحصل على مكافأة عند قيامي بعمل إضافي.			
43	يتم تكريم زملائي عند التقاعد.			
العبارة	**محور إتقان المهارات**	**دائما**	**أحيانا**	**أبدا**
44	تحصلت في منصبي الحالي على تكوين لاستخدام مختلف المعدات التي أعمل عليها.			

45	لدي القدرة على التأقلم مع مختلف الصعوبات التي أواجهها عند القيام بعملي.			
46	أقوم بعملي دون أخطاء.			
47	المنصب الذي يتوائم والشهادة التي امتلكها.			
48	يكون هناك تعاون بيني وبين زملائي عند وجود حالات طارئة.			
49	هناك رعاية جيدة للمرضى في مؤسستي.			
50	هناك سرعة للاستجابة لخدمة المرضى داخل مؤسستي.			

ملحق رقم (02): بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مرسط.

بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مرسط

التسمية: المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور هوام علي مرسط.

الطبيعة القانونية: مؤسسة عمومية استشفائية.

المرجع القانوني للإنشاء: المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في 2007.05.19 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم08-61 المؤرخ في 2008.02.24.

الموقع: المقر الإداري بلدية مرسط ولاية تبسة الطريق الوطني رقم 82 الرابط بين بلدية مرسط وبلدية بوخضرة

المساحة: 23400 م^2

قدرة الاستيعاب: 90 سرير.

I. **المصالح الاستشفائية:**

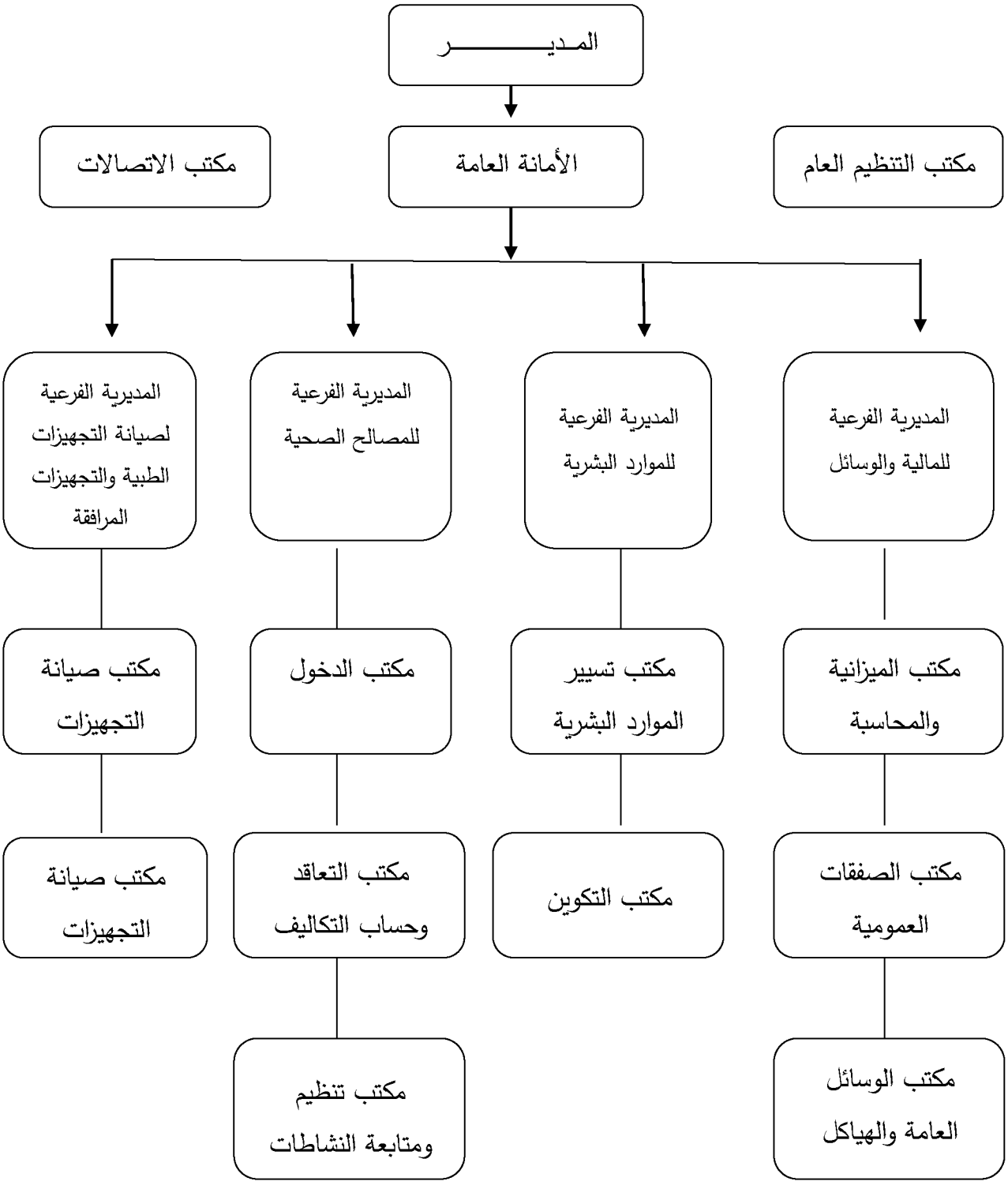
- مصلحة الطب الداخلي: عدد الأسرة 30 سرير، العدد الفعلي للأسرة المستخدمة 30 سرير.موزعة على ثلاث وحدات وهي:
  01. استشفاء رجال: 15 سرير.
  02. استشفاء نساء: 15 سرير.
  03. طب الأورام.
- مصلحة الجراحة العامة: عدد الأسرة 30 سرير، العدد الفعلي للأسرة المستخدمة 30 سرير.موزعة على ثلاثة وحدات وهي :
  01. عنبر الجراحة: يتكون من غرفتي عمليات وغرفة إنعاش ما بعد العمليات.
  02. استشفاء رجال: 15 سرير.
  03. استشفاء نساء: 15 سرير.
- مصلحة طب الأطفال: عدد الأسرة 12 سرير، العدد الفعلي للأسرة المستخدمة 12 سرير.

- مصلحة طب النساء والتوليد: عدد الأسرة 08 سرير، العدد الفعلي للأسرة المستخدمة 08 سرير.
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية: عدد الأسرة 08 سرير، العدد الفعلي للأسرة المستخدمة 08 سرير.

II. المصالح التقنية:

- مصلحة الوقاية
- مصلحة الأشعة
- مصلحة المخبر إضافة إلى وحدة بنك الدم
- الصيدلية المركزية

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



ملحق رقم (04): يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم

المحكمين	التخصص	الجامعة
تو ايحية رابح	علم اجتماع تنظيم والعمل	جامعة تبسة
صولة فيروز	علم اجتماع	جامعة تبسة
شبايكي حاتم	علم اجتماع تنظيم والعمل	جامعة تبسة
بوراس نورالدين	علم اجتماع	جامعة تبسة

ملحق رقم (05):يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_الهوية[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي_الالتزام

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.377[a]	.142	.135	.22192	.142	21.976	1	133	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الهوية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.082	1	1.082	21.976	.000[b]
	Résidu	6.550	133	.049		
	Total	7.633	134			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الهوية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.981	.175		11.309	.000
	التنظيمية_الهوية	.297	.063	.377	4.688	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الالتزام

ملحق رقم (06):يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_القيم[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : المهام_إنجاز

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.529[a]	.280	.274	.19903	.280	51.652	1	133	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_القيم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.046	1	2.046	51.652	.000[b]
	Résidu	5.269	133	.040		
	Total	7.315	134			

a. Variable dépendante : المهام_إنجاز

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_القيم

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.017	.105		19.156	.000
	التنظيمية_القيم	.308	.043	.529	7.187	.000

a. Variable dépendante : المهام_إنجاز

ملحق رقم (07):يبين اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_العادات[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : المهارات_اتقان

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.104[a]	.011	.003	.21158	.011	1.455	1	133	.230

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العادات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.065	1	.065	1.455	.230[b]
	Résidu	5.954	133	.045		
	Total	6.019	134			

a. Variable dépendante : المهارات_اتقان

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العادات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.416	.212		11.420	.000
	التنظيمية_العادات	.109	.090	.104	1.206	.230

a. Variable dépendante : المهارات_اتقان

ملحق رقم (08): الإذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: [illegible] / 2025

إلى السيد (ة): مدير المؤسسة العمومية
الاستشفائية الدكتور هوام علي

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم في الفترة الممتدة من 16 أفريل 2025 إلى 30 أفريل 2025

الطالب1 : باشا بن جلول ..... التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

الطالب2 : مدسوا ... وجدة ..... التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث :

تأثير الشفافية التنظيمية على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 04 ماي 2025

الأستاذ المشرف
د. بوعفان أمينة

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة