



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين-دراسة ميدانية-

من إعداد الطالب: رضوان زيري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/02 /27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
علماوي أحمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
شنيبي عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن شاعة وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا
العيداني إلياس	أستاذ	جامعة تيسمسيلت	ممتحنا
بوزكري جيلالي	أستاذ	جامعة تيسمسيلت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾.

«سورة يونس: الآية 05»

شُكْرُكَ تَقَاتِي

يقول الله جل شأنه في كتابه العزيز:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

«سورة ابراهيم: الآية 07»

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن منّ عليّ بإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد [صلى الله عليه وسلم] وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بشكري الخالص إلى:

- كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور شنيبي عادل والدكتور بن شاعة وليد المشرف المساعد على تفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة، ولما كرساه من وقت، اهتمام، نصح وتوجيه، فكانا لي خير عون، جزآكما الله عني كل خير.

- ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة كل باسمه على تكرمهم قبول مناقشة هذا العمل المتواضع.

- والشكر موصول أيضا لكل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، بداية من فريق التكوين في الدكتوراه، مدير المخبر، أساتذة الكلية، اداريون وعمال، لما قدموه لي من دعم، لهم مني خالص الشكر والتقدير.

- كل الامتنان والعرفان لأخي الدكتور راوي بن اعمر بجامعة تيسمسيلت، الذي ساعدني كثيرا ماديا، علميا واجتماعيا ولم ييخل عليّ قط.

- كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيسمسيلت.

شكرا للجميع.

إِهْدَاء

إلى من تمنيت أن يكونا إلى جانبي هذه الأيام

إلا أنهما أسرعوا الخطى فغادرا عالم الفناء كي يدخلوا عالم الخلود...

أبي وأمي رحمهما الله.

إلى كل طالب علم

إلى كل من مر من هنا.

ملخص:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتجلى في الوصول إلى المعرفة العلمية الناتجة عن معالجة المشكلة البحثية المطروحة حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) في التأثير على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت، وتحقيقاً لذلك قمنا ببناء استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على جميع العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، كما اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (26) في المعالجة والتحليل.

حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يقدر بـ (56.60%)، كما خلصنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (روح الجماعة والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إلا أننا استبعدنا بعد المشاركة في اتخاذ القرار لعدم تحقيقه شرط المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) هذا في حالة الأبعاد مجتمعة، وتسجيل معنوية كل الأبعاد في الحالات الفردية (الأبعاد منفصلة).

كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي وسنوات العمل بالمؤسسة) وتسجيل وجود فروق تعزى لمتغير السن عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، روح جماعة، مشاركة في اتخاذ القرار، التزام تنظيمي، أداء وظيفي، مؤسسات فندقية.

Abstract:

The main objective of this study is to gain access to the scientific knowledge generated by addressing the research problem at hand on the extent to which organizational culture contributes to its dimensions. (Community spirit, participation in decision-making and organizational commitment) in influencing functioning from the point of view of the employees of the hotel establishments of the State of Tissemsilt.

To this end, we have built a questionnaire for the collection and distribution of data to all employees of the institutions in question. We have also relied on the Social Science Statistical Package Program version (26) in processing and analysis.

The study found that there is a statistically significant impact of organizational culture on functional performance at the indicative level.

($\alpha \leq 0.05$) (estimated at 56.60%), and we have concluded that there is a statistically significant impact on the dimensions of organizational culture (community spirit and organizational commitment) on functioning at the indicative level) ($\alpha \leq 0.05$) However, after participating in the decision-making, we were excluded for not fulfilling the morale requirement at the indicative level ($\alpha \leq 0.05$).

This is in the case of dimensions combined; recording the morale of all dimensions in individual cases, (the dimensions are separate).

We have also found that there are no statistically significant differences in the axis of functioning attributable to variables (sex, educational level and enterprise years of employment) and the recording of differences attributable to the age variable at the morale level ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: organizational culture, community spirit, participation in decision-making, organizational commitment, functioning, hotel institutions.

I. فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	V-II
فهرس الجداول	VII-VI
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الملاحق	IX
مقدمة	
1. توطئة	أ
2. إشكالية الدراسة	أ
3. الأسئلة الفرعية	ب
4. فرضيات الدراسة	ب
5. أهمية الدراسة	ج
6. أهداف الدراسة	ج
7. أسباب اختيار الموضوع	ج
8. حدود الدراسة	د
9. منهج الدراسة	هـ
10. متغيرات وأ نموذج الدراسة الافتراضي	هـ
11. الدراسات السابقة	و
12. هيكل الدراسة	ل
13. صعوبات الدراسة	م
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية	

02	تمهيد:
11-03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
06	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.
09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية.
20-12	المبحث الثاني: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها.
12	المطلب الأول: مراحل الثقافة التنظيمية.
13	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.
17	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.
31-20	المبحث الثالث: مقومات الثقافة التنظيمية.
20	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.
22	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.
24	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.
36-33	المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.
33	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.
34	المطلب الثاني: وسائل التعبير عن الثقافة التنظيمية.
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
37	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد	
39	تمهيد
50-40	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه.
44	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.
47	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
58-51	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.

51	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأفراد وعناصره.
53	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.
56	المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.
64-58	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.
58	المطلب الأول: تحديد طرائق تقييم أداء العاملين.
61	المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العاملين.
63	المطلب الثالث: أساليب تحسين أداء العاملين.
70-65	المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة
65	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي
67	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
69	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
71	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت	
73	تمهيد
78-74	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الفندقية
74	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت وأنواعها
75	المطلب الثاني: الخدمة الفندقية وإجراءاتها التنظيمية
78	المطلب الثالث: توزيع المؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت حسب البلديات لسنة 2024
90-79	المبحث الثاني: تقديم المنهجية العامة للدراسة والإجراءات المتبعة
79	المطلب الأول: منهجية الدراسة وبناء أداؤها
83	المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة
85	المطلب الثالث: قياس صدق أداة الدراسة
109-91	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
91	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة
93	المطلب الثاني: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

98	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة
129-109	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
109	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
113	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
127	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
130	خلاصة
134-132	الخاتمة
148-136	قائمة المراجع
158-150	الملاحق

II. فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	أنواع المؤسسات الفندقية وخصائصها	الجدول رقم (01-03)
78	يبيّن توزيع الفنادق بولاية تيسمسيلت	الجدول رقم (02-03)
80	عدد الاستبيانات الموزعة	الجدول رقم (03-03)
82	تصنيف عبارات الاستبيان	الجدول رقم (04-03)
82	الأوزان المسندة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	الجدول رقم (05-03)
83	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (06-03)
86	الاتساق الداخلي لبعد روح الجماعة	الجدول رقم (07-03)
87	الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	الجدول رقم (08-03)
88	الاتساق الداخلي لبعد الالتزام التنظيمي	الجدول رقم (09-03)
89	الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي	الجدول رقم (10-03)
90	الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	الجدول رقم (11-03)
91	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة	الجدول رقم (12-03)
92	معامل الثبات لمقياس الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	الجدول رقم (13-03)
93	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (14-03)
94	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم (15-03)
96	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	الجدول رقم (16-03)
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (17-03)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد روح الجماعة	الجدول رقم (18-03)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار	الجدول رقم (19-03)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الالتزام التنظيمي	الجدول رقم (20-03)
105	التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ومستويات الموافقة لمحور الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (21-03)

106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-22)
109	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم (03-23)
110	اختبار تباين الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-24)
112	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم (03-25)
112	اختبار تباين الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-26)
114	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر روح الجماعة على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم (03-27)
114	اختبار تباين الانحدار لأثر روح الجماعة على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-28)
116	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم (03-29)
117	اختبار تباين الانحدار لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-30)
118	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول رقم (03-31)
119	اختبار تباين الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (03-32)
121	اختبار "t" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	الجدول رقم (03-33)
122	اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير السن	الجدول رقم (03-34)
123	اختبار المقارنة البعدية (Post Hoc) لمستوى الأداء الوظيفي حسب الفئات العمرية (السن)	الجدول رقم (03-35)
124	اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة	الجدول رقم (03-36)
126	اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (03-37)

III. فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	الشكل رقم (01-01)
27	التطابق والتنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة	الشكل رقم (02-01)
31	أهمية الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (03-01)
94	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (01-03)
95	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم (02-03)
96	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمؤسسة	الشكل رقم (03-03)
97	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (04-03)
129	أنموذج الدراسة النهائي	الشكل رقم (05-03)

IV. فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
150	قائمة بأسماء المحكمين	(01)
155-151	الاستبانة في شكلها النهائي	(02)
158-156	الجداول المستخرجة من برنامج SPSS	(03)

مقدمة

مقدمة

1. توطئة:

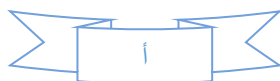
تشهد بيئة الأعمال اليوم قفزة نوعية في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية بسبب الثورة العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ذلك ظهور الانترنت والانفتاح على الاقتصاد الحر، كل هذه الظروف أوجبت على المنظمات التكيف مع الأوضاع الراهنة كي تحقق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في التميز والبقاء، كما أجبرها هذا الوضع على الانتقال من العالم التقليدي المستهلك للمعرفة إلى عالم أكثر مرونة قائم على خلق المعرفة وتوزيعها ومشاركتها أو ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي جعل بدوره العالم رقعة جغرافية صغيرة جدا يمكن حصرها ومعرفة خباياها.

إن هذه الأوضاع الراهنة نتج عنها ميلاد المنافسة واشتداد حدتها والسباق نحو تقديم منتجات وخدمات للزبائن أكثر جودة رغم محدودية الموارد في الطبيعة بغية تحقيق أهدافها القائمة على أقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة وتعديها إلى تحقيق التميز في عالم الأعمال، إلا أن طموح المنظمات عامة والسياحية خاصة اصطدم بمجموعة من الظروف أملت بها بيئة الأعمال الداخلية والخارجية المحيطة بها، وما ميزها من درجة في التعقيد والتغيير، لذا وجب عليها بناء جملة من الإستراتيجيات كوضع الخطط والبرامج القائمة على الدراسات الهادفة والأبحاث العلمية التي تشمل جميع العناصر المكونة للمنظمة كعنصري الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، فالإدارة الناجحة هي التي تتبع الأساليب الحديثة في تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة وتنميتها والاستثمار فيها.

2. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات السياحية في الجزائر عينة من المنظمات التي تهدف إلى حجز مكانة ضمن المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال، فالملاحظ خلال الزيارات الميدانية ونخص بالذكر الفندقية منها أنه هناك التزام كبير للعمال في تأدية المهام، تواصل مرن بين الأفراد وروح تضامن وتكافل اجتماعي ملموس يدفعنا للحكم أن أداء الأفراد على أعلى مستوى إلا أنه في الواقع نجد أنها تساهم بنسب ضئيلة جدا في الدخل الوطني مقارنة بقطاع المحروقات، هذا ما يدفعنا إلى البحث وتحليل نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية وأثرها على الأداء الوظيفي فهي تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها باعتبارها تقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تؤدي هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة فتفاعل معها وتتأثر بها، كل هذه الخصائص والمحددات لقيت اهتماما بالغا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فالمنظمات القائمة على مبدأ روح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتطبيق النصوص التنظيمية تسعى دوما إلى تحقيق أهدافها، والسعي إلى التميز عن طريق الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الرضا والولاء.

وبالنظر لأهمية متغيري الدراسة والانطلاق مما سبق قمنا بتحليل الموضوع وفقا إلى الإشكالية الرئيسية التالية:



مقدمة

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت؟

3. الأسئلة الفرعية:

ولضبط الموضوع وإثرائه تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها روح الجماعة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4. الفرضيات:

للثقافة التنظيمية أثر بارز على الأداء الوظيفي حسب ما توصلت إليه الدراسات السابقة، إلا أن نوعها يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعتها سواء كانت إدارية، اقتصادية أو خدمية، بالإضافة إلى نوع الثقافة التنظيمية التي تتماشى وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولمعرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت، قمنا بصياغة مجموعة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية: تدل على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

ب. الفرضيات الفرعية: تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها روح الجماعة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5. أهمية الدراسة:

نبرز أهمية الدراسة في المحاور التالية:

أ. بالنسبة للمؤسسة ميدان الدراسة: للثقافة التنظيمية أهمية بالغة باعتبارها نموذجاً لسلوك المنظمة الذي يجب على الأفراد إتباعه والذي بدوره ينظم أعمالهم ووظائفهم والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بينهم.

ب. بالنسبة للباحث: زيادة معارفنا النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتنا في مجال الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ج. بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي: تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية ومساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

6. أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى:

- التعرف على ماهية ظاهرة الثقافة التنظيمية.
- إبراز ماهية الأداء الوظيفي.
- الكشف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بفنادق ولاية تيسمسيلت.
- البحث في طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت.
- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة بغية الخروج بنتائج.
- تقديم أفاق جديدة للدراسة.

7. أسباب اختيار الموضوع:

لا يمكن التطرق إلى موضوع معين والبحث فيه بمحض الصدفة وإنما هناك مجموعة من العوامل دفعتنا لاختيار موضوع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات السياحية نوجزها فيما يلي:

أ. الدوافع الذاتية: تتلخص هذه الدوافع في النقاط التالية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات السلوكية.
- الرغبة في دراسة موضوع تناولته مجموعة من التخصصات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

مقدمة

- الرغبة في دراسة السلوك التنظيمي لدى المؤسسات السياحية خاصة الفندقية.

- التأثير بموضوع الثقافة التنظيمية.

ب. الدوافع الموضوعية: نسرد هنا في العناصر التالية:

- الاهتمام البالغ بموضوع الثقافة التنظيمية من قبل المنظرين وصناع القرار.

- دراسة سلوك المنظمات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

- التعرف على السلوك التنظيمي بالمؤسسات السياحية خاصة الفندقية منها.

- دراسة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات السياحية وتأثره بالسلوك التنظيمي.

ج. الدوافع العملية: وتتمثل في:

- ملاحظة الالتزام والانضباط الكبيرين لدى العاملين في الفنادق والذي يتجلى في اللباس، طريقة التعامل مع الزبائن

وكيفية تقديم الخدمات، سواء الأكل أو المبيت بداية من الاستقبال إلى التقنيات المستعملة في الخدمات الثانوية،

كتقنيات تحضير المائدة بما فيها تحضير الكؤوس والمناديل، هذا ما دفعنا للقيام بدراسة نوع الثقافة التنظيمية السائدة

في المؤسسات الفندقية ومدى تأثيرها على أداء العاملين بها.

8. حدود الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التالية والتي توضح

الإطار العام الذي تسير عليه الدراسة، وهذه المحددات هي:

أ. الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت والبالغ عددها ثمانية (08) فنادق موزعة عبر

إقليم الولاية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث بناء على تاريخ الإنشاء:

فندق نزل طريق تركي (1996/05/21)، فندق الهضاب (2000/03/13)، فندق النور

(2012/01/03)، فندق سيبريا (2012/05/03)، فندق النجم الأبيض (2016/03/30)، فندق الطيراوي

(2017/04/05)، فندق ملاس (2017/08/29)، فندق العزيز (2019/04/15).

ب. الحدود الزمنية: يتمثل المدى الزمني للدراسة النظرية بداية من تاريخ أول تسجيل في طور الدكتوراه لموسم

(2022/2021) إلى غاية نهاية شهر أوت 2024.

أما الدراسة التطبيقية فكانت بداية من الثلاثي الثاني لسنة 2024 إلى نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة.

ج. الحدود الموضوعية: اشتمل المجال الموضوعي لهذه الدراسة على كل ما يلم بمتغيرات الدراسة ألا وهما الثقافة

التنظيمية والأداء الوظيفي، ودراسة طبيعة العلاقة ونوع التأثير بينهما في المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت.

مقدمة

د. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت دون مراعاة مستوياتهم الوظيفية.

9. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي، انطلاقاً من استعراض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، من مفهوم، خصائص، أبعاد ومحددات، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وتحديد نسبة الأثر بينهما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة بهدف الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تخدم الأهداف العامة للدراسة، وتحليل البيانات المتحصل عليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.26.

10. متغيرات وأ نموذج الدراسة الافتراضي:

تعتبر متغيرات الدراسة الأساس الذي يركز عليه محتوى ومضمون الدراسة، حيث قامت على متغيرين أساسيين هما:

أ. المتغير المستقل: ويشمل الثقافة التنظيمية، الذي يندرج ضمنه مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

- روح الجماعة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- الالتزام التنظيمي.

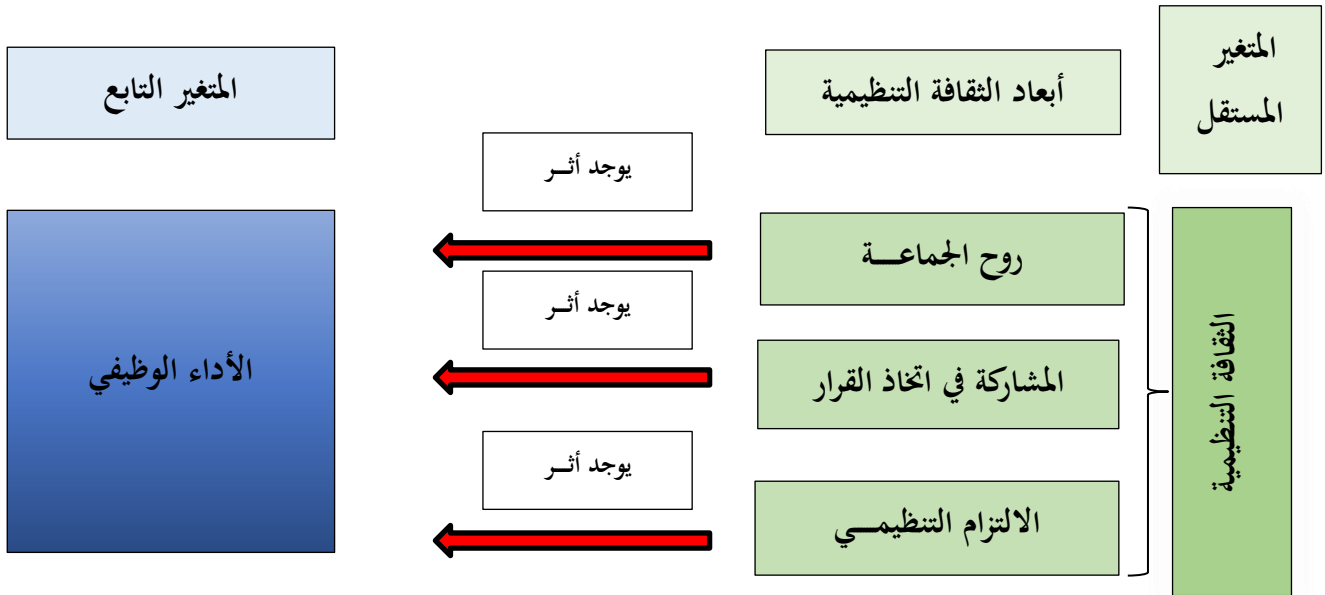
ب. المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

بالنظر إلى أهمية هذه المتغيرات في مجال إدارة الأعمال عامة وسلوك المنظمات خاصة، سيتم التعرف على هذه المفاهيم بالاعتماد على أهم التعريفات التي قدمها أبرز الباحثين والمنظرين في هذا المجال، وبيان ذلك من خلال محتوى الدراسة، حيث تم تحديد أنموذج افتراضي انطلاقاً من إشكالية دراستنا واستناداً على دراسات سابقة موضحة في الشكل أدناه.



مقدمة

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة.

11. الدراسات السابقة:

لا يمكن دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء الوظيفي دون مرجعية علمية، حيث استندنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، خلفت كما معرفيا هائلا في مجال إدارة الأعمال، حيث نتطرق إليها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

أ. دراسة (Saumya Aggarwal، 2024):

– عنوان الدراسة: "Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations"

– القضايا التي عالجتها: تناولت الدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ومستوى رضا الموظفين من خلال تأثير الوساطة لرأس المال النفسي.

– منهج الدراسة وأدواتها: تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأداء الوظيفي للموظفين، الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقة بين العوامل.

مقدمة

- النتائج التي توصلت إليها: خلصت هذه الدراسة الى أنه هناك تأثير كبير وإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين والذي يؤثر بالفعل على مستوى الرضا الوظيفي والحياقي للأشخاص في المنظمات، كما يلعب رأس المال النفسي دورا هاما في الوساطة الجزئية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين.

- تقييم عام للدراسة:

قامت هذه الدراسة بتحديد الأثر الناتج عن تطبيق الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في ظل المتغير الوسيط المتمثل في رأس المال النفسي، عكس دراستنا التي ركزت على التأثير المباشر دون الوساطة.

ب. دراسة (عراي محفوظ، 2023):

- عنوان الدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية".

- موضوع الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية من حيث: فلسفة العمل الجماعي، تدفق المعلومات، الإشراك، الإشراف، الرقابة على الأداء والمعنويات السائدة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

- القضايا التي عالجتها: تتجلى القضية الأساسية في بيان طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ميدان الدراسة ثم تحليلها واستخلاص أثرها على أداء الأفراد العاملين بها.

- منهج الدراسة وأدواتها: قامت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يبين تجليات الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أما بخصوص الأدوات التي استعملها الباحث فتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال توزيع 103 استمارة على الافراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ناهيك عن استعمال برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات المصاغة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

* بعد تحليل الثقافة التنظيمية وجد الباحث أنها تتسم بالجانب غير الرسمي للعمل الجماعي.

* تباين أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من بعد الى آخر.

* مشاركة ضعيفة للعاملين في عملية اتخاذ القرار.

* غياب التغذية العكسية في عملية الرقابة على الأداء.

- تقييم عام للدراسة:

تناولت الدراسة الأبعاد الجزئية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للدهون والمتمثلة في فلسفة العمل الجماعي، الإشراك والرقابة على الأداء وتعتبر المرجعية الحقيقية في الفجوة العلمية لدراستنا، حيث توافقت هذه الدراسة مع موضوعنا في دراسة أثر كل من بعد روح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي،

مقدمة

فحين اختلفت معها في دراسة أثر كل من تدفق المعلومات، الرقابة على الأداء والمعنويات السائدة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية عكس دراستنا التي ركزت على الالتزام التنظيمي باعتباره مظهرا ثقافيا سائدا في المؤسسات الفندقية، إضافة إلى ذلك قامت هذه الدراسة بتحليل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهون بالأخضرية، أما دراستنا فكانت حول تحليل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت.

ج. دراسة (محمود أحمد فحيل البوم، 2020):

- عنوان الدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين-دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي بطرابلس، ليبيا".

- موضوع الدراسة: تناولت هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفى الزاوية التعليمي بليبيا وأثرها على أداء العاملين به.

- القضايا التي عالجتها: سعت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الأثر الذي ينتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية بصفة عامة على أداء العاملين وأثر كل من الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت على أداء العاملين بصفة خاصة.

- منهج الدراسة وأدواتها: اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي من خلال التعريف بالظاهرتين (الثقافة التنظيمية والأداء)، أما بخصوص الأدوات التي استعملها فتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية وقد وجهه إلى عينة مكونة من (74) مبحوثا، كما استعان ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات المتحصل عليها.

- النتائج التي توصلت إليها: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

* وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) على أداء العاملين بالمستشفى التعليمي محل الدراسة.

* وجود ثقة متبادلة بين الأفراد فيما يقدمونه من خدمات استشفائية للمرضى.

* الجانب الديني له دور كبير في التزام العمال بتأدية مهامهم.

- تقييم عام للدراسة:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، تبين أنه قام بتحليل نوع الثقافة التنظيمية بالمستشفى محل الدراسة ثم البحث عن الأثر الناتج من كل عنصر على أداء العاملين، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في النتيجة النهائية التي خلصت إلى أنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إلا أنها اختلفت معها حول طبيعة أبعاد الثقافة التنظيمية، فمثلا الالتزام تناولته من حيث الوقت فقط، أما دراستنا فقمنا

مقدمة

من خلالها بالبحث عن أثر بعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما تعدت دراستنا إلى بعدي روح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار عكسها التي تطرقت إلى بعدي الثقة والابتكار.

د. دراسة (عبد الحكيم سعد غيث الصادق وعباس محمد حسن الطيف، 2020):

- عنوان الدراسة: "أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته بليبيا".

- موضوع الدراسة: يتمثل موضوع الدراسة في معرفة مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بالخدمات الصحية بمدينة مصراته.

- القضايا التي عالجتها: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في هذه الإدارة وتبيان أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته.

- منهج الدراسة وأدواتها: تبنت هذه الدراسة منهجا وصفيا يقوم على التعريف بالظاهرتين معا الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، أما فيما يخص أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان من خلال توزيع (72) استمارة على الأفراد المبحوثين، كما أستخدم برنامج (spss) في تحليل البيانات.

- النتائج التي توصلت إليها: خلصت هذه الدراسة الى أنه يوجد أثر ايجابي للقيم التنظيمية والمعتقدات على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الجنس من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

- تقييم عام للدراسة:

قامت هذه الدراسة بتحديد عناصر الثقافة التنظيمية ممثلة في القيم والمعتقدات التنظيمية وابرز أثرها على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، والتي خلصت الى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين، أما دراستنا فركزت على الابعاد الجزئية للثقافة التنظيمية والممثلة في روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت.

هـ. دراسة (عزوز صونية، 2019):

- عنوان الدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات-المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة أنموذج"

- موضوع الدراسة: تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بالمديرية الجهوية الصناعية.

مقدمة

- القضايا التي عالجتها: تتحدد القضية الأساسية لهذه الدراسة في محاولة استقصاء الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بالمديرية الجهوية الصناعية (DRIK)، ومعرفة مستوى كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال.

- منهج الدراسة وأدواتها: استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وترى أنه المنهج المناسب لموضوعها، أما بخصوص الأدوات التي استعملتها فتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية وقد وجهته إلى عينة مكونة من (140) مبحوثا، بالإضافة إلى استعمالها المقابلة كأداة موجهة إلى بعض من العمال، الذي بلغ عددهم (08) أفراد، كما استعملت كذلك الملاحظة المباشرة لحصر أهم النقاط، وذلك تفاديا لثقل وكثرة المعلومات المراد جمعها عن موضوع الدراسة.

- النتائج التي توصلت إليها: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- * للثقافة التنظيمية تأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة.
- * مستوى الثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة مرتفع.
- * مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة مرتفع.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- تقييم عام للدراسة:

عرضت لنا هذه الدراسة معاناة عدم التوازن التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية وبالأخص مؤسسة سوناطراك والتي تعود إلى المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية، فقد شهدت المؤسسة إعادة الهيكلة الاقتصادية والمالية في أغلب وحداتها، فنجدها تعاني من بعض المشكلات التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها المؤثرة والمتمثلة في كل من الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، أسلوب التسيير، الأنظمة، القيم المشتركة تتطلب تدقيق النظر في كل بعد منها، وقد اتفقت مع دراستنا في أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الوظيفي داخل المؤسسات، لكنهما اختلفتا في طرح أبعاد الثقافة التنظيمية. فترى هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، أسلوب التسيير والأنظمة، فحين ترى دراستنا أن الثقافة التنظيمية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي.

و. دراسة (سالم العياشي، 2019):

- عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية".

مقدمة

- **موضوع الدراسة:** تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

- **القضايا التي عالجتها:** معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة، ودرجة مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، مع محاولة تشخيص خصائص الثقافة التنظيمية التي يسعى المسؤولون إلى تعزيزها وما إذا كانت تعمل على إنتاج هوية جماعية للعمل

- **منهج الدراسة وأدواتها:** استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ويرى أنه المنهج المناسب لموضوعه، أما بخصوص الأدوات التي استعملها فتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية وقد وجهه إلى عينة مكونة من (100) مبحوث.

- **النتائج التي توصلت إليها:** توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

* تبين أن المنظمات الرياضية التي تسعى إلى النجاح يجب أن تولي اهتماما لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا من خلال التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على روح الإبداع، وتشجيع الأفراد على العمل الجماعي ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

* توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

* توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

* يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

- **تقييم عام للدراسة:**

أولت هذه الدراسة أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية القوية التي تساهم في تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، من خلالها يمكن تحليل سلوكيات وتصرفات الموظفين ومعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة، وكذلك تحفيزهم ورفع كفاءتهم وإنتاجية، وقد اتفقت مع دراستنا في تناولها لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، غير أنها توصلت في النهاية إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراستنا بحيث كان تأثير بعد الالتزام التنظيمي قوي، لكن هذه الدراسة اختلفت عن دراستنا في كونها طبقت في منظمات رياضية بينما دراستنا طبقت على مؤسسات فندقية.

ز. دراسة (Stephen & Stephen، 2016):

- **عنوان الدراسة:** "Organizational Culture and its Impact on"

**Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of
"Niger Delta University Amassoma"**

مقدمة

- **القضايا التي عالجتها:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف والرضا الوظيفي بغية تقديم حلول ممكنة تساعد المنظمات في بناء ثقافة يكون لها تأثير إيجابي على الأداء والرضا في آن واحد.

- **منهج الدراسة وأدواتها:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بخصوص الأدوات التي استعملتها فتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية وقد وجهه إلى عينة مكونة من (120) مبحوث.

- **النتائج التي توصلت إليها:** توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

- **تقييم عام للدراسة:**

إن نتائج هذه الدراسة لها آثار هامة على الممارسة في تقييم الأداء والرضا الوظيفي، كما تمنح مساهمة مهمة في تقديم المزيد من الأدلة على التمييز بين الأداء والرضا الوظيفي لدى العامل، أما فيما يخص التداخل بين ما تطرقنا له في دراستنا وهذه الدراسة فيتمثل أساسا في دراسة الأثر الناتج عن الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إلا أن المتغير الفارق هو دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الرضا الوظيفي وهذا ما لم نتطرق له في دراستنا.

12. هيكل الدراسة:

على ضوء ما تم مراجعته من دراسات سابقة وانطلاقا من الأهداف المنتظرة من هذه الدراسة، قصد الإلمام بجوانبها ومتطلباتها وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات المرتبطة بها واختبار الفرضيات، ولغرض الإيفاء بكل ذلك، احتوت الدراسة على ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة على نحو متسلسل، حيث ندرس ونعرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة على مستوى الفصل الأول والثاني، في حين خصصنا الفصل الثالث لعرض دراسة الحالة، ويمكن التفصيل في ذلك وفق ما يلي:

- بعد عرض محتوى **المقدمة (الفصل التمهيدي)**، الذي تناولنا من خلاله عرض الإشكالية ومختلف أسئلتها الفرعية، إضافة إلى طرح فرضيات تمثل إجابات مبدئية قصد التحقق منها فيما بعد، تقديم أهمية وأهداف الدراسة مع عرض المنهج المستخدم، إضافة إلى التطرق إلى حدود الدراسة والصعوبات التي واجهتنا والتعريف بمتغيرات الدراسة التي أفضت إلى تصميم نموذج فرضي للدراسة، وبعدها تم عرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المتغيرات الأساسية لدراستنا هذه لتختتم ببناء هيكل الدراسة وإبراز خطتها البحثية.

- **فالفصل الأول:** تم فيه عرض لإطار النظري للثقافة التنظيمية، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهومها والتعريف على خصائصها وأهميتها إضافة إلى إبراز أهدافها.

أما المبحث الثاني فاشتمل على تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها، من خلال عرض أهم مراحلها وكذا أهم النظريات المفسرة لمفهومها بالإضافة إلى الوظائف المختلفة لها.

مقدمة

وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى مقومات الثقافة التنظيمية من عناصر، أنواع وأبعاد.

أما ما تعلق بالمبحث الرابع فاشتمل على تكوين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

- وبالنسبة **للفصل الثاني**: الذي تطرقنا فيه إلى الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد وعلاقته بالثقافة التنظيمية، من خلال أربع مباحث أساسية كذلك، حيث يتناول الأول منها ماهية الأداء الوظيفي وتم فيه التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه، عناصره ومحدداته، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه. وتم عرض في المبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي كمفهوم عام، من خلال تقديم مفهومه، أهميته، الهدف من عملية التقييم والمعوقات التي تثبط تقييم الأداء.

في حين خصص المبحث الثالث لعملية تقييم الأداء الوظيفي بداية من تحديد طرائق التقييم مروراً بعرض مراحل تقييمه وصولاً إلى وسائل تحسينه.

أما المبحث الرابع فقد ركزنا فيه على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة من خلال توضيح نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وبناء على تحديد الجوانب الرئيسية لتصميم البحث، وقصد تحقيق الأهداف البحثية للدراسة خصص **الفصل الثالث** لدراسة الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات، حيث تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة الفندقية، إضافة إلى عرض المنهجية العامة للدراسة والإجراءات المتبعة وتحليل البيانات قصد الحصول على نتائج يتم في النهاية تفسيرها إحصائياً، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها وبناء النموذج النهائي للدراسة. لنختتم دراستنا في الأخير **بخاتمة** تم من خلالها تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في كل من الجانب النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات وأفاق الدراسة.

13. صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الأطروحة في:

- تداخل مصطلحات متغيرات الدراسة في الشق النظري منها مما ولد صعوبة التمييز بينها.
- تعدد أبعاد الثقافة التنظيمية مما صعب حصرها وبناء نموذج الدراسة الافتراضي.
- الصعوبة في توزيع استمارة الاستبيان ميدانيا نظراً لكون الدراسة تمت على مستوى العديد من الفنادق المتواجدة بإقليم ولاية تيسمسيلت.
- امتناع بعض المبحوثين في الإجابة عن الاستبيان المعد للدراسة.
- عدم التمكن من إجراء دراسة مقارنة بين الفنادق المتواجدة في ولاية غرداية وفنادق ولاية تيسمسيلت.

الفصل الأول:
الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة
التنظيمية

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية جزءا مهما من حياة الفرد داخل المنظمة، هذه الأخيرة في المفهوم الحديث لم تعد مجرد وحدة اقتصادية تعمل على تحقيق الربح على وجه الخصوص، وتنمية الاقتصاد الوطني عموما من خلال النشاط الذي تؤديه، بل أضحت في نفس الوقت وحدة اجتماعية تجمع في داخلها كل الأفراد باختلاف سلوكهم، أفكارهم، قيمهم، معتقداتهم وأهدافهم، وهذا ما يمثل الثقافة التنظيمية، حيث يعتبر البعض تواجدها في المنظمة محددًا أساسيًا للنجاح، مما دفع بالمنظمات إلى بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية قادرة على صنع مناخ تنظيمي ملائم يساعد أفرادها على الإبداع، المشاركة واتخاذ القرار.

وفي ضوء ما سبق تقديمه، قمنا بتقسيم هذا الفصل الذي يتضمن الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية إلى أربع مباحث، من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وفق ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها.
- المبحث الثالث: مقومات الثقافة التنظيمية.
- المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

في خضم التغيرات البيئية المختلفة التي تتسم بالتعقيد، الديناميكية والضغط المتزايدة التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، أضحت الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لدى إدارة أي منظمة مثلها مثل الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والعاملين، كونها تشمل القيم، المعتقدات، الاتجاهات وقواعد السلوك التي تستخدم كأساس لتبرير القرارات المختلفة، وتترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والدارسين الذين تناولوا مفهومها من زوايا ومداخل مختلفة نسردها وفق الآتي:

أولاً: المفهوم اللغوي للثقافة

الثقافة في اللغة: ثقّف ثقفاً وثقافة، صار حاذقاً خفيماً فطناً، وثقّفه تثقيفاً سوّاه، وهي تعني تثقيف الروح، أي تسويته وتقويمه. وهي أيضاً مصدر ثقّف بالضم ككرم¹، وتدل على "الحذق والفطنة، وقوة الإدراك، والتأديب والتهذيب وإدراك الشيء والحصول عليه"².

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للثقافة

يعود مصطلح "ثقافة" إلى الكلمة اللاتينية Culture المأخوذة من الكلمة الألمانية Kulture وتعني فلاحه الأرض وإخصابها³، وقد لقي مفهوم هذا المصطلح اهتمام واسع من قبل الباحثين خاصة الأنثروبولوجيا. حيث عرّف إدوارد تايلور (1832-1917) الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب من المعارف والمعتقدات والفن والحق والأخلاق والأعراف وكل الاستعدادات والعادات الأخرى للإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"⁴، فالثقافة أكبر من الفرد فهي نتاج الاجتماع الإنساني، وأن الإنسان يكتسبها ويتطبع بها دون اختياره فهي تسيره وتحدد هويته وترسم نمط تفكيره.

¹ - المرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار المعلمين، القاهرة، مصر، 1994، (51/6).

² - القاموس المحيط للفيروز آبادي (125/3).

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص5.

⁴ - صالح أبو أصبع، في الثقافة الإعلامية، أمانة عيان الكبرى، عمان-الأردن، 2008، ص49.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

ويعرفها براون بأنها "العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والمعرفة والمهارات من مجموعة أو طبقة اجتماعية معينة، ومن شخص لشخص أو من جيل إلى آخر"¹.

ويرى **ليلى هوايت** أن الثقافة هي: "تنظيم لأنماط السلوك والأدوات والأفكار والمشاعر التي تعتمد على استخدام الرموز"².

من التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة:

- ✓ تشمل القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- ✓ الخبرة المكتسبة من قبل الأفراد نتيجة تفاعلهم المتواصل مع البيئة المحيطة.
- ✓ الأرضية التي يتغذى عليها المجتمع والتي تنمو عليها العلاقات الاجتماعية وهي التي تصوغ قيمه ومعاييره.
- ✓ عبارة عن نماذج سلوكية تسود مجتمع معين يتبعها الناس مجبرين في حياتهم العملية وفي تفكيرهم وفي مختلف أنماط حياتهم.

فالثقافة السائدة في مجتمع معين تلعب دور رئيسا في تشكيل شخصية الإنسان الذي ينتمي إليها وفي تحديد سلوكه الذي يرتضيه لنفسه بشكل عام.

أما **الثقافة التنظيمية** حسب وجهة نظر **يورك برس** هي "القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الاشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هويتك بالنسبة إلى المؤسسة"³.

في حين يرى **شين** بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"⁴.

من خلال ما تقدم نلاحظ أنّ التعاريف تشترك في نقطة القيم والمعايير، وهي الخاصية المميزة للثقافة ككل.

¹ - ابراهيم بدران، أفول الثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص70.

² - محمد حسن البرغثي، الثقافة العربية والعولمة، دراسة بيوسوسيولوجية لآراء المثقفين العرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2007، ص88.

³ - يورك برس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص258.

⁴ jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006 , p425.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

كما يرى هاريسون أنّها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافآت الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة"¹.

وقد عرّفها ريتشارد تمبر على أنّها "طريقة أداء العمال لأعمالهم، وقد تكون من إملاءات المنظمة غير أنّها في الغالب منبثقة من العاملين، فتنمو وتتطور دون خطة أو ترتيب"².

وفي نفس السياق كذلك عرفها ديسلر بأنها "القيم السائدة في المؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية، وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقية والجزاءات والعقوبات"³.

بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها "تلك المجموعة التي تتشكل من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير في كل مؤسسة، وما يرتبط بها من شعائر ورموز، تؤطر التصرفات اليومية والمناسبات لأعضاء المؤسسة، وتحدد طرق ومسارات إدراكهم للأشياء، وأحكامهم واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم، وبيئتهم بالعمل والمؤسسة ككل وأهدافها، وبيئتها الداخلية والخارجية"⁴.

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة، وتحكم سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، والعملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلاله يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"⁵.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

² - تمبر ريتشارد، قواعد العمل: شفرة النجاح الشخصي، مكتبة جرير، الرياض، 2012، ص 140.

³ - سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة سكيكدة، 2020، ص 340 341.

⁴ - عادل بغزة والعياشي زيتوني، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019، ص 218 219.

⁵ - حمزة معمري ورجحة ربيعي، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية - غرداية -، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، جامعة غرداية، 2021، ص 213.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

كما يشار إليها بأنها "القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الاشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هوية العامل بالنسبة لمؤسسته"¹.

علاوة على ذلك، فالثقافة التنظيمية هي "تلك التفاعلات العلائقية وغير العلائقية التي تحدث بين جميع المكونات المادية كالهيكل التنظيمي، الرموز والشعارات وغير المادية كالفلسفة، التوقعات، الافتراضات والقيم... إلخ، والتي تؤدي إلى إنتاج سلوك تنظيمي تحكمه قيم، وتوجهه دوافع وحاجات جماعية، وذلك ضمن إطار هيكلي يعرف بالجامعة، يحدد فيه توزيع السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل بطريقة منظمة وممنهجة تخدم الأهداف التنظيمية التي وجدت لأجلها، وبهذا تتخذ لنفسها شخصية وهوية تعرف من خلالها عن باقي المنظمات"².

وكخلاصة لوجهات النظر السابقة وانسجاما مع ما سيتم طرحه في هذه الدراسة، وبعد استعراض المفاهيم المتعددة للثقافة التنظيمية، نستنتج أنها موضوع شاسع ومفهوم واسع لا يمكن ضبطه، وعليه فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم التنظيمية التي تمتاز بها المنظمة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت والالتزام، هذا من جهة، واعتبار الثقافة التنظيمية هي كل مركب من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة من وجهة أخرى.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تسعى منظمات الأعمال إلى تطوير ثقافتها التنظيمية من خلال فلسفتها وأنماط اتصالاتها وعملياتها في القيادة المثلى، فهي تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام يمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن الأنظمة الأخرى نذكر منها:

✓ **عملية إنسانية:** يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون³، فالإنسان هو الكائن الوحيد الذي ينتج الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، فإنّ "تميز الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار والإبداع، وتعامله مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع

¹ - خالد بوشارب بولوداني، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تيارت، 2013، ص 371.

² - عبد الرزاق سحنون وسعاد زيرق، واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية من خلال وجهة نظر هيئة التدريس -جامعة أم البواقي نموذجاً-، مجلة دراسات نفسية، المجلد 13، العدد 01، جامعة الجزائر، 2022، ص 290.

³ - معمر رباحي وفاطمة مانع، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" -ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، جامعة الشلف، 2021، ص 344.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه"¹، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المنظمة.

✓ **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست بغريزة فطرية، إنما هي مكتسبة من المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، بحيث لكل مجتمع إنساني ثقافة خاصة به محددة ببعد زمني ومكاني، ومن خلال تنقل الفرد بين الأوساط الاجتماعية يكتسب ثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، فهي "تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم"²، أثناء تأدية الفرد لعمله في منظمة سواء بصفة عامة أو خاصة يتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، ومنه يكتسب الأفكار والقيم وأهدافه وأهداف المنظمة.

✓ **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاث التالية: الجانب العضوي المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة³.

✓ **عملية رضا نفسي:** في كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس وترضي الضمير، كما أنها تشعر الفرد بالانتماء للجماعة.

✓ **عملية معقدة:** نظرا لاشتمالها على عدد كبير من الخصائص⁴.

✓ **تتميز الثقافة بخاصية التغير** استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتعمل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال

¹ - عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 85.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 310.

³ - ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 04، العدد 06، جامعة بسكرة، 2016، ص 79.

⁴ - معمر رباحي وفاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 344.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع¹.

✓ **نظام تراكمي:** عملية تراكمية يسلمها جيل إلى جيل لاحق من أجيال المنظمة، على أن يسلمها هو الآخر للأجيال اللاحقة.

✓ **لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين².

✓ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لابد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي³، حيث تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكّلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات القافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات⁴، وقد يستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث ينذر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها وتتأثر بها، لذلك وسائل الاتصال والإعلام تساعد في انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى.

✓ **لها قابلية الانتشار:** فالثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة⁵، تنتقل العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا بحيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم، ولكونه تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أنّ انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

✓ **محدد لمعايير السلوك:** حيث أنّها اتجاه اجتماعي ومعياري، يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها.

¹ - أسماء بركان ونور الدين جليل، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، 2017، ص 177.

² - معمر رباحي وفاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 345.

³ - ربيعة بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 80.

⁴ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

⁵ - معمر رباحي وفاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 345.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **الاستمرارية:** تتميز بالاستمرارية، فالثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية¹، فتصبح جزء من ميراث الجماعة بالرغم من تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على المنظمة حتى بعد زوال جيل من العاملين. فالثقافة التنظيمية عبارة عن نظام تراكمي متصل ومستمر للسمات الثقافية.

بناء على ما ذكر سابقا من خصائص الثقافة التنظيمية نوجز مايلي:

- ✓ تواجدها في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- ✓ تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد والأنماط والسلوك.
- ✓ كونها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والانتاجية، وأنها الهدف الموجه والمؤثر في فعاليتها.
- ✓ المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ✓ قابلة للتغير، وذلك راجع إلى ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، علما أن التغير يكون في كافة العناصر الثقافية المادية والمعنوية.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية وأهدافها

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في كثير من المنظمات ولدى العديد من المديرين، وتسعى إلى تحقيق أهداف تجعل من المنظمات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها تحقيق أهدافها، عكس التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، فنجدها تشجع الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

أولا: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية عوض الجوانب المادية والهيكلية، و"كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها"²، بمعنى أنّ الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بتوفيرها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغير،

¹ - معمر رباحي وفاطمة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 345.

² - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 225.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

فقد "تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأنّ لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة"¹.

فالثقافة التنظيمية تعد عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغير وأحرص.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن لنا أن نجعلها في ثلاثة وظائف أساسية، الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها².

وتبرز كذلك أهمية الثقافة التنظيمية من خلال:

✓ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر³.

✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة⁴.

✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا، أي مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه⁵.

✓ تدعم إدارة المنظمة وتسهل مهمتها وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، ط1، أثار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص265.

² - مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، 2019، ص 94.

³ - نعيمة موهوبي وفاتح الدين شنين، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي كلية الرياضيات وعلوم المادة من وجهة نظرهم، مجلة آفاق علمية، المجلد 14، العدد 02، جامعة ورقلة، 2022، ص 184.

⁴ - أسماء بركان ونور الدين جليد، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁵ - نعيمة موهوبي وفاتح الدين شنين، مرجع سبق ذكره، ص 184.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ تعمل على تطوير فكر الموظفين وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم، وتساعدهم على فهم متطلبات المنظمة، وعدم اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك الصحيح.

✓ تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، وتدفعهم إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم¹.

ثانيا: أهداف الثقافة التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في²:

✓ تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

✓ تسهل الالتزام الجماعي (الولاء).

✓ تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم.

✓ إحداث التكامل في النسق الداخلي إذ تسهم في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

✓ إحداث التكيف الخارجي مع البيئة وذلك من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعاملين، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرق التعامل معهم.

✓ إكساب المؤسسة خصوصية تنظيمية تميزها عن بقية المؤسسات ولا سيما المؤسسات المشابهة.

✓ قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

✓ معرفة مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

✓ المساهمة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.

✓ تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ولتتمكنوا من أداء عملهم بأمان.

خلاصة لما سبق، فالثقافة التنظيمية تساهم في نجاح المنظمات بداية من زيادة التفاعل بين الموظفين، الرفع من جودة الحياة الوظيفية والأداء الكلي للمنظمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

¹ - عبد السلام محمد مهدي عيلاء، تخفيض التكاليف بين الثقافة التنظيمية وتحسن الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 10، العدد 02، جامعة اليمن، 2024، ص 88.

² - أنير عبد الأمير حسوني، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة-العلاقة والأثر-دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة القادسية، د س، ص 5.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها

تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل البيئة الداخلية لأي منظمة، حيث تطورت هذه الثقافة عبر الزمن لتصبح جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة وتؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، فنجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس في أو اقتصادي لكن أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مراحل الثقافة التنظيمية.

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها مدلولها وطرق تنفيذها، حيث تشير كثير من الدراسات إلى أنّ القادة، وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة، ويزودونها بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ويعتقدونها وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة، وبطرق مختلفة.

يمكن سرد مراحل تطورها كالتالي:

✓ **المرحلة العقلانية:** وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في مراحل أخرى، من قيم مادية إلى قيم معنوية.

✓ **مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاءه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير¹.

✓ **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وقد عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرق هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **المرحلة العاطفية:** قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأنّ الإنسان هو كتلة من المشاعر، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

✓ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مشاركة الإدارة والعاملين مع بعضهم فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف...، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

✓ **مرحلة التطور التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر، واستراتيجية المؤسسة¹.

✓ **مرحلة الواقعية:** ويمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة². من خلال ما سبق، يمكن القول بأنّ الثقافة التنظيمية محورها الفرد، حيث تتشكل مروراً بأربع مراحل رئيسية بداية من البناء الذي يتم من خلاله وضع الأسس الأولى من قبل القادة الأوائل والمؤسسين، ثم مرحلة النمو التي تتماشى ونمو المنظمة، فالثقافة التنظيمية تبدأ في التطور والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويتم تعزيزها من خلال السياسات والاجراءات الرسمية، وتنقل إلى الأفراد الجدد عن طريق التدريب والتوجيه، تليها مرحلة النضج التي تصبح فيها الثقافة التنظيمية مستقرة ومترسخة مشكلة الهوية التنظيمية، وأخيرا مرحلة التجديد والتغيير التي تكون فيها الثقافة التنظيمية غير قادرة على التكيف مع أهداف المنظمة في ظل التحديات والرهانات الجديدة، مما يدفع المنظمة أو القادة إلى إعادة هيكلة أو تبني قيم ومعتقدات جديدة تتماشى والأهداف الإستراتيجية الجديدة.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

هناك عدة نظريات تفسر موضوع الثقافة التنظيمية، وكل منها يقدم منظورا مختلفا لفهم كيفية تشكلها وتطورها داخل المنظمات، نذكر منها:

¹ - الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين النشأة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ط1، ج1، دار نشر بن مرابط، الجزائر، 2009، ص182.

² - إبراهيم التوهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص ص 74-77.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **نظرية المؤسس والرمز:** لصاحبها بيتقرو، تقوم هذه النظرية على أساس أنّ المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة التنظيم وأهدافه واستراتيجيته من خلال الرؤية التي يؤمن بها نحو قيمة وفلسفته ومعتقداته، وكيف سيصبح التنظيم فيما بعد "وبذلك ينتج نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء من خلال طريقتين:

1- القيادة الرمزية: من خلال تحويل قيم وثقافة العاملين لتتوافق مع القيم الثقافية والأخلاقية والتنظيمية التي تحملها الرموز، فيصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية.

2- ثقافة التغيير الداخلي: من خلال قيادة التغيير وتبديل الثقافة السائدة في المنظمة وذلك بوسائل متعددة مثل تغيير الأنظمة والهيكل التنظيمي، وأنظمة الرقابة، وتجري عمليات التغيير هذه بهدف تعزيز المشاركة والمرونة وتيسير التكيف والإبداع للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية¹.

✓ **نظرية المسارات:** صاحب هذه النظرية شين، تركز على مفهوم الجماعة التي تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وكي تحقق الجماعة أهدافها وافترضاها فإنها تسير ضمن المسارات الآتية:

1- مسار السلطة الاستقلالية: بمعنى من سيقود المنظمة، وكلما كان القائد متميز بخصائص شخصية متكاملة أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة متميزة عن غيرها.

2- مسار التآلف وتبادل الأدوار: وينتج من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى تمتع العاملين والإدارة بالالتزام.

3- مسار الابتكار: ويتعلق بالقدرة على ابتكار الحلول والبدائل الإبداعية للتصدي لكافة المشكلات والتحديات البيئية التي تعترض المنظمة وتواجهها.

4- مسار البقاء والنمو: ويعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

✓ **نظرية القيم:** يذهب هذا الاتجاه إلى تأكيده أن للثقافة الواحدة عدد معين من القيم التي تمتاز بها، وبالتالي لا يمكن حصر هذه الثقافة ضمن مبدأ واحد تكاملي، فهي تجمع بين الاتجاهات والقيم، التي تشكل الواقع الفعلي

¹ - أبو عليا محمد حسن مسعود، أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، 2010، ص 27.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

لدى حاملي هذه الثقافة، ويرى أوبلر أن الثقافة عبارة عن مجال يحمل القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وقدرتها على ضبط والسيطرة على تفاعل الأفراد بها، كما تسهر على تحديد الكثير من أنماطهم الثقافية¹.

✓ **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة، التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة²، تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين، أي "أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور"³.

فالاستمراري يحدد الإطار المرجعي الدائم من القواعد العامة التي تحكم العمليات الفكرية للأفراد والقادة في التنظيم، والتي تزودهم بالقدرة على المبادرة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف معينة. وأما الجانب التطوري غرضه تحديد برنامج نمو وتطور الإطار المرجعي للثقافة ويكشف تدريجيا عن تاريخ ثقافة من الثقافات⁴.

✓ **نظرية تكامل الثقافة:** يشير هذا المبدأ إلى الخبرة المكتسبة داخل المنظمة، إذ يضيف لها المورد البشري قيمة معينة جامعة لهم، أين تعتبر هذه الخبرة على الوضع العاطفي للسلوك الرابط حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن المشاعر الموجهة نحو العالم، التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.

✓ **نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد،

1 - سارة عزيزي ونبييل على زوي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل الامبريقي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجزائر، 2022، ص 45.

2 - حسين بن سالم وأحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 04، العدد 08، جامعة الأغواط، 2017، ص 162.

3 - إبراهيم التوهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

4 - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص 11.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

إضافة إلى أنّ "الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأنّ هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث"¹.

نستنتج أنّ هذه النظرية لها نظرة خاصة وتفسير خاص حول الثقافة التنظيمية، بحيث تركز على الخبرة المكتسبة التي تكون نقطة اهتمام أعضاء التنظيم.

✓ **نظرية شين:** لقد ساهم شين في عقد الثمانينات من القرن العشرين بتطوير نظرية التأثير لثقافة المنظمة، إذ قام بتحليل الثقافة إلى ثلاث مستويات، تمثلت في المستوى الظاهر الذي يبرز ضمن المظاهر التطبيقية العلمية، والمستوى الواسع من الوعي، ويضم القيم والأعراف السلوكية، ثم المستوى الأكثر عمقا، يعبر عن الجوانب غير الظاهرة، وهي جوهر الثقافة التنظيمية، وتشمل الافتراضات التي يؤمن بها الأعضاء التي تؤثر على مستوى إدراكهم، وكيفية مقاربتهم للأمور التي تحدث معهم، ونجد مثلا الافتراض الذي يتبناه المنظرين الكلاسيكيين، يركز على التوجه الاقتصادي، أما التوجه السلوكي فيركز على دافعية الفرد ومدى إشباعه للحاجات ما فوق البيولوجية، أما التوجه الرمزي فيركز على الفرد كصانع للرموز².

✓ **نظرية المجالات لجونز:** ركزت هذه النظرية في معالجتها على العامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار وأن واتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة والانجاز، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة³.

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنّها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية وتتمثل بالبعد التطوري، لأنّ لكل منظمة عند نشأتها ثقافة ولادة تمر بمجالات تتجسد في التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة⁴، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء

¹ - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص38.

² - سارة عزيزي ونبيل على زوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جامعة تيارت، 2017، ص 304.

⁴ - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2007، ص30.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

✓ **نظرية التفاعل مع الحياة:** تستند هذه الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، يؤدي من خلالها القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أنّ أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وأنّما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية¹.

✓ **نظرية التفاعل التنظيمي لأفانيسيفيجن وآخرون:** تذهب هذه النظرية إلى أن ثقافة المنظمة تتشكل وفقا للتفاعل النام بين كل من وظائف التنظيم من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، قيادة، ومكونات التنظيم، قوانين، القواعد، الهيكل العام للتنظيم، ومن خلال هذه التوليفة يتم انتقال السمات الثقافية متدرجة من الإدارة العليا وصولا إلى الأداء الوظيفي، ونوع الهيكل، بمعنى لأن الإدارة العليا هي الموحد لثقافات المنظمة².

✓ **نظرية المستويات:** في حقيقة الأمر أنّ أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وغيرها، وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون منها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، ويتم ذلك عبر ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في الحفاظ على هوية الجماعات وبقائها، سواء كان ذلك على مستوى الأمة، المنظمة، أو على مستوى الجماعة الواحدة، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء

¹ - إبراهيم التهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² - سارة عزيزي ونبيل على زوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمي وغير الرسمي الموجود بالمنظمة، والذي يوضح لأفرادها حسن التصرف في المواقف المختلفة.

لثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية نذكرها على النحو الآتي:

✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

✓ تسهيل الالتزام الجماعي، فإنّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

✓ تعزيز استقرار النظام فهي تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام¹.

✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر الأشياء التي تحدث في موقف معين².

✓ إحداث تغيير ودعم تطوير المنظمة.

✓ تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثر الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها.

✓ تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.

✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة.

✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية.

✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة³.

✓ تقديم إطار الفهم المشترك مع تحديد السلوك المتوقع.

¹ - الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000، ص58.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد، الأردن، ص ص 260-261.

³ - عبد الرحمن ثابت إدريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص63.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنّها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

✓ تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

✓ تعمل على تحسين المخرجات الاقتصادية بالمنظمة، ومنحها ميزة تنافسية ببناء الالتزام لمنتجاتها أو خدماتها¹.
بالإضافة إلى:

✓ تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس والهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

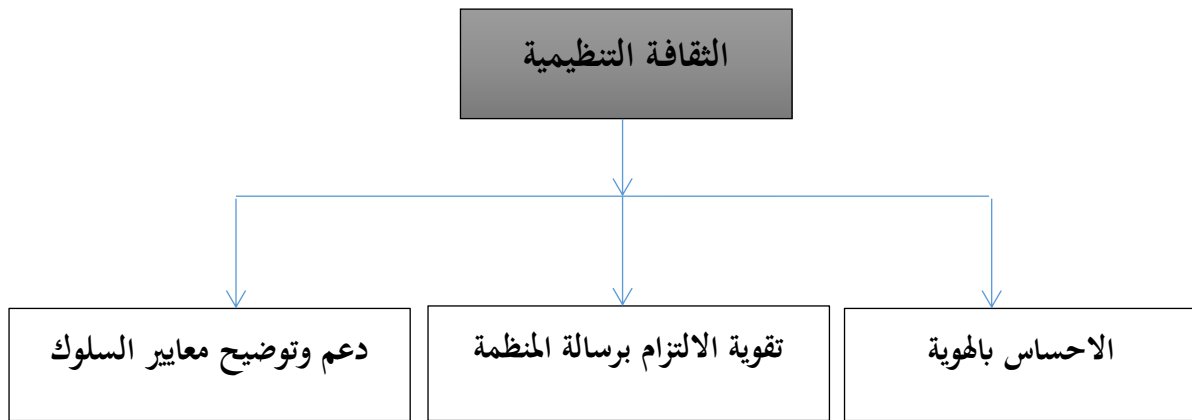
✓ تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي، للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

✓ دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنّها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة².

¹ - محمد زاهد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، 2011، ص314.

² - طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجلفة، 2008، ص 05.

الشكل رقم (01-01) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 631.

مما سبق يمكن لنا استنتاج أنّ الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة تعمل بمثابة قوة داعمة نعزز الهوية التنظيمية، تدعم الاستقرار الاجتماعي، تحفز الأداء وتسهل عملية التواصل بين الأفراد في المنظمة.

المبحث الثالث: مقومات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مقومات أساسية تساهم في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك أعضائها، تتجسد وفق الآتي.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية، أبرزها ما يلي:

✓ **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة¹.

ومن هذه القيم²:

- المساواة بين العاملين.

¹ - نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 10، جامعة قسنطينة، 2017، ص 618.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط9، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 312.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

- الاهتمام بإدارة الوقت.

- الاهتمام بالأداء.

- احترام الآخرين.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات:

- أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات.

- المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

✓ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنّها معايير مفيدة للمنظمة نحو التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع².

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك:

- توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل.

- توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.

كما يمكن إضافة بعض من العناصر التي تندرج حول الثقافة التنظيمية كما يلي:

✓ **منهجية المنظمة:** تحدد اتجاه المنظمة المستقبلي وما ترغب إلى تحقيقه وكذا الاتجاهات ومهمتها وقيمتها.

✓ **اللغة:** هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوك تابعة للتجاوز اللغوي المعمول به⁴، فهي عبارة عن دلالات ورموز متداولة بين العاملين، بحيث تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال.

¹ - موسى المدهون وإبراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 399.

² - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 358.

³ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 312-313.

⁴ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **نظم التحكم:** المقصود بها العمليات التي تحدد وتوضح وتبرر ما يحدث داخل المنظمة، أي خطوط العمل والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارة بمرؤوسيه وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات¹.

✓ **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية.

✓ **الترتيبات المادية:** إنّ اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة².

يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمات، فهي تتضمن توقعات المنظمة، خبراتها، فلسفتها وقيمها التي تربطها ببعضها البعض، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وأعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عدة أنواع، وذلك راجع للتيان والاختلاف الثقافي في المنظمات الذي أدى إلى القيام بالعديد من الأبحاث وتقديم العديد من التقسيمات، وفي هذا المقام سنعرض الأنواع التي شاع اعتمادها:

✓ **الثقافة القوية:** يوجد عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية، ويتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والمعتقدات من جهة، وشدة تمسك أعضاء هذه لمنظمة بهذه المعتقدات والقيم.

تمثل الثقافة التنظيمية القوية الرابط المتين الذي يربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، هي تعرف بأنّها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أنّ ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها

¹ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط1، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 68-70.

² - سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص146.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

العاملون، فهي تساعد في التأثير الإيجابي على كفاءة المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال من خلال احترام نفس القانون والقيم والقواعد المشتركة، مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ذهني يزيد من حمايتهم في العمل¹.

✓ **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم تبنيها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها².

وهي تلك الثقافة التي يكون فيها الأفراد في المنظمة مبهمين أو غير واضحين ويصرون في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة³، أي لا يتم اعتناقها بقوة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها، بحيث يجد هؤلاء صعوبة في التوافق معها ومع ثقافتها السائدة. ففي هاته الحالة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، ففيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لديهم، كما قد يتم الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع وتدعى ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث "تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد وسيشعر بالعزلة والإحباط إذا فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاءم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة⁴.

✓ **الثقافة البيروقراطية:** تقوم على تحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد حقوق وواجبات العاملين، والإجراءات المحددة لاختيارهم، والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

✓ **الثقافة الإبداعية:** تتصف بالتجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

✓ **ثقافة المساندة (الداعمة):** تتوفر في هذا النوع من المؤسسات على اللامساواة والتعاون، ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني⁵.

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص268.

2 - طارق هرشي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

3 - عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات الأعمال، مج ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص89.

4 - السعيد بن يمينة، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، ع5-6، قسنطينة، 2009، ص80.

5 - نسرين طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، جامعة تلمسان، 2019، ص303.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

إضافة إلى¹:

✓ **الثقافة المثالية:** يرى كل من Drucker و Waterman، اuchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور، حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

يميل بعض الباحثون إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح، حيث اعتُبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة الأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض في كل شيء مضبوط وفق أفضل طريقة².

✓ **الثقافة التكيفية (الموقفية):** يقترح الباحث أمثال كالوري وراكر مدخل موقفية للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

تتطلب هذه الثقافة بيئة يتم الاستجابة فيها سريعة، واتخاذ القرار بخطر عالي، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها إلى استجابات سلوكية جديدة يكون العمال مستقلون بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والمتطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لصنع التغيير بواسطة عملية التشجيع والدعم والتكريم وأسلوب تعامل مع الخطر³.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة أبعاد رئيسية تساهم في خلق هوية المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها، ومن بين هذه الأبعاد مايلي:

1 - طارق هزرشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 04 05.

2 - محمد الطاهر بوابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ودراسة ميدانية أجريت بمؤسسة إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 27.

3 - محمد الطاهر بوابة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ الهيكل التنظيمي: أو ما يسمى بالخارطة التنظيمية والتي من شأنها التعبير عن السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة بالمنظمة، بحيث يأخذ أشكالا مختلفة تتناسب مع حجم وطبيعة ونشاط هذه الأخيرة.

فهو يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي ينتمي إليه كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، كما هو كذلك يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة وهي¹:

- التعقيد.
- الرسمية.
- المركزية.

توجد عدة نماذج للهيكل التنظيمي نذكر منها:

1.النموذج الآلي: ويطلق عليه النموذج الكلاسيكي، النموذج البيروقراطي وكذا النموذج الهرمي وغيرها من المسميات، وتميل طبيعة هذا النموذج إلى التمسك بالأنظمة، القوانين، الرقابة الشديدة، والتنسيق مع مراعاة وضع الخطط، الأهداف والاستراتيجيات في الإدارة العليا، فالغاية منه ترتيب السلطة بشكل هرمي مع توضيح التخصص وتقسيم العمل، وتكون حقوق الأفراد وواجباتهم محددة بأنظمة وقوانين.

2.النموذج العضوي: ينظر للتنظيم ككل متكامل ومتماصك، ويركز على معايير عدة لقياس مدى نجاح التنظيم، وتتمثل في القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، من مميزات الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار مع تدفق المعلومات بسهولة في كل اتجاهات.

3.التنظيم الوظيفي: يركز على الوظائف والأنشطة الرئيسية مع مراعاة توزيعها في المستويات الإدارية العليا، وعلى توفير الكفاءات مع التخصص وتركيز على الرقابة الدقيقة والمحكمة.

4.تنظيم الفريق: وهو أسلوب إداري تنظيمي أكثر منه نموذج، يقوم هذا التنظيم على تشكيل فريق عمل يتكون أعضاؤه من تخصصات مختلفة يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها منظمة الأعمال سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية (السوق)، ومهما كانت فرق العمل دائمة أو مؤقتة فإنه يمكن تشكيلها في أي مستوى إداري، وهي "تأخذ بمبدأ الشورى للتوصل للقرارات اللازمة لحل المشاكل، وتبادل الخبرات بين المشاركين في الفريق"².

¹ - حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص45.

² - عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص135.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ الإستراتيجية: يعرفها مايكل بورتر **Michel Porter** على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو البحث عن موقع للمؤسسة في السوق، حيث تكون القوى الأخرى أضعف ما يكون، بمعنى إيجاد التوافق ما بين المنظمة وبيئتها للحصول على ميزة تنافسية"¹.

كما يمكن تحديد مفهومها أيضا من خلال عدة أبعاد مختلفة نوجزها فيما يلي:

- تحدد العمليات الرئيسة التي تحقق أهداف المنظمة.
- الاستجابة للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
- عبارة عن نظام يحدد الأعمال والأنشطة على المستويات التنظيمية المختلفة.

✓ أسلوب التسيير

ويقصد به أنماط القيادة الإدارية التي تتبعها المنظمات في تسيير شؤونها، ولها أنماط نعرضها فيما يلي:

1. النمط الأوتوقراطي: وفيه يكون القائد يؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، فهو يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط عليهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم².

2. النمط الديمقراطي: يقوم أساسه على العلاقات الإنسانية السليمة حيث يعمل على إشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنه يتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائلهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، ويهتم هذا النمط بتنمية العاملين ويعتبرهم شركاء له في النجاح، فهو يركز على توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار ووضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة الأفكار المتعلقة بنظام العمل³.

3. النمط الحر: ويطلق عليه النمط المتساهل، أو الفوضوي، أو قيادة عدم التدخل وفي ظل هذا النمط من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حيوية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، فهو يفوض السلطة لهم على أوسع نطاق ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأدائهم، هذا النمط من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما

¹Porter Michel, **What is Strategy?** Harvard Business Review, Vol 74, No 6, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996, p 25.

² - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص42.

³ - عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص15.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

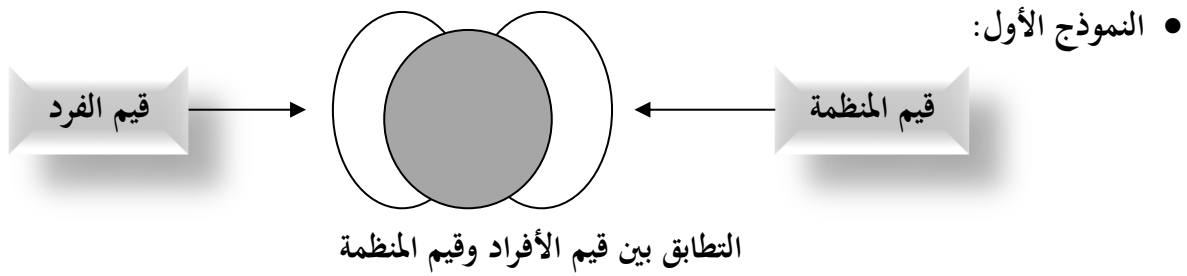
في مؤسسات الأبحاث والدراسات، إلا أنه قد يحدد نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل هؤلاء لتحقيق أغراض ذاتية¹.

✓ **الأنظمة:** تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والبناء التنظيمي².

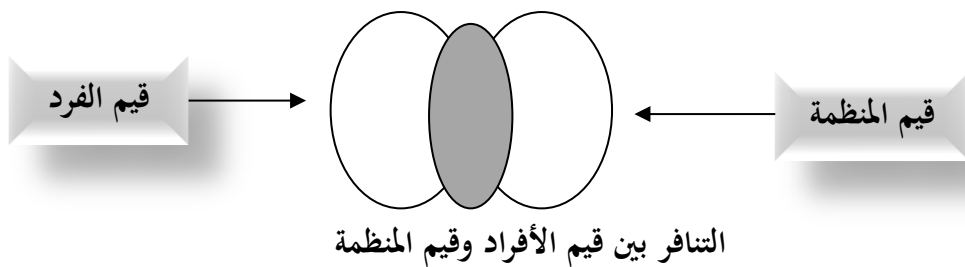
✓ **القيم المشتركة:** تؤدي القيم التي يعتنقها الفرد والمستمدة من شخصه وقيم المنظمة التي يعمل فيها دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته، فالقيم تعبر عن معتقداته الأساسية، فالقيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة يُمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمر³.

إنّ القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، فعندما تكون توجيهات وقرارات القائد في المنظمة منسجمة مع القيم السائدة سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإدراك وتلاشي القيم المشتركة، ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين الآتيين:

الشكل رقم (01-02): التطابق والتنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



• النموذج الثاني:



¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 221.

² - فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان للنشر والتوزيع، ط2، بغداد، 2019، ص 33-32.

³ - ياسين محجر، بكوش ليلي، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 30، 2017، ص 560.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

المصدر: سليمان محمد أحمد ووهب سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات

الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، 2011، ص 167.

من خلال قراءتنا للشكل أعلاه نلاحظ أنه كلما زادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما أدى ذلك لتطابق القيم بينهما وإلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس صحيح.

ونظرا لأهمية هذه الأبعاد يمكننا تلخيصها وفق مايلي¹:

- المبادرة الفردية ويقصد بها درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد العاملين في التنظيم.
 - التوجيه وذلك بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
 - التكامل يكون بتشجيع الوحدات في التنظيم على العمل بشكل منسق.
 - دعم الإدارة أي أن تقوم بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
 - الرقابة من أجل التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
 - الهوية أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 - التسامح مع النزاع أي تشجيع العمال على إظهار النزاعات والإعلان عنها بصورة مكشوفة.
- لقد تم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية لكونها تتناسب وأهداف الدراسة وتواجدها بالمؤسسات محل الدراسة، ومن بين هذه الأبعاد نذكر:

✓ بعد روح الجماعة:

- يعبر هذا البعد عن العمل الجماعي السائد داخل المنظمة وكيفية التواصل بين أعضائها. ويعرف بأنه: "طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل المنظمة بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق وحاجات، قدرات وميول أعضاء الجماعة"².
- ويمتاز بعد روح الجماعة بالخصائص التالية:
- العضوية: والمقصود بها اعتراف الأعضاء بعضوية الفرد وانتمائه الى الجماعة.
 - التفاعل بين الأعضاء: بمعنى أن الأعضاء يتواصلون فيما بينهم ويؤثرون على بعضهم البعض.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 256.

² - أيت طالب نورة، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة افاق العلوم، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 119.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

- الأهداف المشتركة بين الأعضاء: ويعني هذا أن الأعضاء مترابطون فيما يتعلق بتحقيق الهدف، بحيث إذا تقدم أحدهم الى تحقيق هدفه يجعل من المحتمل أن يصل عضواً آخر الى تحقيق هدفه.
- المعايير المشتركة: بمعنى الاعضاء يحملون مجموعة من المبادئ والقواعد التي تضع حدوداً لسلوك الأعضاء
- الدوام والاستمرارية لمدة زمنية معقولة¹.
- فالعمل الجماعي ركيزة أساسية في المنظمة ذو بعد اجتماعي تتمحور أهميته فيما يلي:
- الإنسان اجتماعي بطبعه يسعى الى إشباع حاجاته داخل المنظمة.
- طلب المساعدة من أعضاء الجماعة عند الحاجة الى ذلك.
- تعتبر الجماعة مصدر للفرد للحصول على المعلومات التي يحتاجها.
- يحقق الفرد في إطار الجماعة أهداف لا يمكنه تحقيقها لوحده.
- تعود على الفرد في مستوى داخل الجماعة عوائد مادية ومعنوية.
- التحسين في مستوى أعماله عند مقارنتها بزملائه داخل المنظمة².

✓ بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار من السمات الأساسية التي تمتاز بها المنظمات الحديثة القائمة على المرونة في التسيير والتنظيم باعتبارها محورا هاما في العملية الادارية.

فقد تباينت المفاهيم المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار نتيجة الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين ذوي التوجه التقليدي والحديث الا أنها تتفق في كونها اندماج الافراد فكريا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة في صناعة القرار تعتمد على إعطاء أفراد التنظيم فرصا للمساهمة في القرار وتشجيعهم على التفاعل مع هذه العملية من خلال تبادل الآراء والاستفادة من خبراتهم السابقة بما يحقق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية³.

تأخذ عملية المشاركة في اتخاذ القرار عدة أشكال ومظاهر نلخصها في العناصر التالية⁴:

¹ - حاتم سمائي وبراحلية عبد الغاني، تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد 01، العدد 01، 2021، ص 36.

² - شهرزاد محمودي كمال محمودي، السلوك الجماعي في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، تندوف، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 141.

³ - بلفكرات رشيد وبن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص 177.

⁴ - نفس المرجع، ص 180-183.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

- نظام المجلس: وتعتبر عن المجالس المنتخبة أو مجلس الإدارة أو الهيئات واللجان، حيث تقوم هذه التشكيلات بدور المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار من خلال الاستشارة بحيث تعتبر قراراتها غير ملزمة.
- المؤتمرات (الاجتماعات): تتيح هذه اللقاءات فرصا كبيرة لتبادل الآراء والمعلومات وتكوين وجهات نظر لحل المشكل المطروح من خلال عقد جلسات او تشكيل فرق عمل تسهم في مناقشة وحل المشكل.
- المقابلة الشخصية: تتمثل المقابلة في دعوة الرئيس مرؤوسيه أو زملائه في العمل لمقابلته من أجل التباحث والنقاش حول مشكلة معينة.
- الاتصال الهاتفي: يتم اللجوء الى هذا الأسلوب عندما يرى المدير أن الاجتماع قد يضيع وقتا ثميننا ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستغناء عن الاجتماعات والمقابلات الشخصية وتعويضها بالاتصال الهاتفي مع المختصين للحصول على آراءهم.
- أسلوب دلفي: يعتبر من الأساليب الحديثة التي تعتمد على الاستقصاء الموجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة والتي يتم تحديدها بشكل واضح وبدقة.
- العصف الذهني: يعتمد أسلوب العصف الذهني على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم حيث يتم توليد أكبر عدد من الافكار في جلسات العصف الذهني من أجل التفكير في حل المشكل المطروح.
- أسلوب المجموعة الاسمية: تعتمد هذه الطريقة على تقديم الأفكار من خلال الكتابة وبصمت حيث يقسم الأعضاء إلى مجموعات صغيرة تقوم كل واحدة منها بطرح وتنمية أفكارها بصورة فردية ثم تتم مناقشة هذه الافكار داخل كل مجموعة.

كما تتجسد أهمية بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المزايا التالية¹:

- تساعد على تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر ثباتا وقبولا مما يدفع الى تنفيذها بحماس ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوية الاتصالات بينهم.
- تساعد في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم.
- تساعد على رفع روح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع الاحترام وتأكيد الذات.
- تساعد على تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.

✓ بعد الالتزام التنظيمي:

¹ - بوردنان هناء وبوزكري جيلالي، المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3، المجلد 11، 2022 ص 122.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين والمنظرين وذلك للأهمية الكبيرة التي يمتلكها في المجال الاداري عامة، وسلوك المنظمات خاصة، إلا أن التبيان في الزوايا التي ينظر منها كل باحث نتج عنه عدم اعطاء مفهوم مشترك لهذه الظاهرة.

حيث تتفق جميع الدراسات على أن الالتزام التنظيمي اصطلاحا هو "مدى اقتناع الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها وإيمانه بقيمتها وتطابقه مع أهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يؤدي إلى رغبته في البقاء فيها وبذل الجهود المطلوبة لأداء عمله من أجل تقدم المنظمة ونجاحها¹.

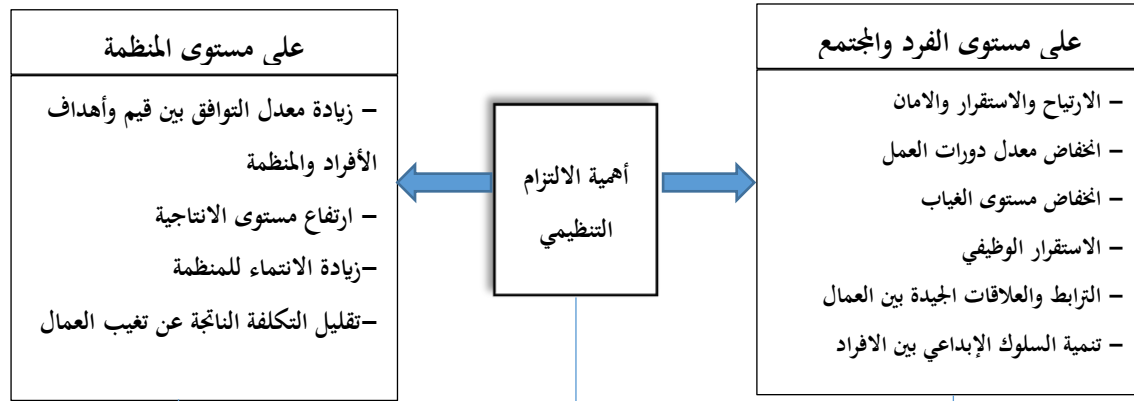
ويمتاز الالتزام التنظيمي بعدة سمات نسردها في النقاط التالية²:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونحد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يحقق الالتزام التنظيمي دورا بارزا في بيئة المنظمة لما له من تأثير مباشر على كافة المستويات، الفرد، المجتمع والمنظمة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ - رانية هادف وحسينة بلهي، الالتزام لتنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، مجلد 02، عدد 04، ديسمبر 2019، ص 194.

² - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، المجلد 03، العدد 06، 2017، ص 66.

الشكل رقم (01-03): أهمية الالتزام التنظيمي



المهدف العام مواكبة المنظمة للتطورات العالمية لتصبح قوة اقتصادية تساهم في الدخل القومي الوطني.

المصدر: نزاري حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر-دراسة تحليلية-مجلة ابحات نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد 03، 2017، ص 278.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

يعبر عن الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي يسلكها أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم وتفاعلاتهم اليومية، فهي كل مُركب من عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتساهم في تشكيلها مجموعة من الآليات وتبنى وفق خطوات محددة متأثرة بمجموعة من العوامل التي سنبرزها لاحقاً.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وخطواته

تتبلور عملية بناء ثقافة المنظمة من خلال تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد، هياكل ونظم، لتنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة التي بدورها تؤثر في مناخ العمل ككل، وهذا عن طريق مجموعة من الآليات والطرق المساهمة في ترسيخ الأسس الثقافية للأفراد الحاليين في المنظمة.

أولاً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

تشكيل الثقافة التنظيمية يتطلب مجموعة من الآليات التي تساعد في بناء بيئة عمل مترابطة، فعالة ومنتجة منها مايلي¹:

✓ **إدارة الموارد البشرية:** تعد خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عمليات الاختبار يتم انتقاء الأفراد المؤهلين الذين يملكون مجموعة من الصفات واعتقادات ومدرجات تتوافق مع قيم المنظمة الرئيسة، فعملية التعيين تعني فرز واستبعاد الأشخاص الغير المؤهلين والمعاكسين لأهداف وقيم المنظمة، وبهذه الطريقة تتم المحافظة على ثقافة المنظمة، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم على التشبع بالقيم الثقافية السائدة.

✓ **أفعال الإدارة العليا:** تؤثر ردود أفعال ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، حيث يوفر التنفيذيون معايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل التنظيم، ولا بد للإدارة تعزيز وتدعيم قيم المنظمة واعتقاداتها عبر القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب

✓ **التطبيع:** وهو تثبيت قواعد الثقافة التنظيمية المطلوبة عند العاملين بصورة مستمرة، واهتمام المؤسسات بعد عملية فرز المرشحين المناسبين بتلقين عملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي من خلاله يتعلم الموظف الكثير عن المنظمات وأهدافها، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط2، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص ص 334-335.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

يمكن القول من خلال ما ذكر أن الآليات توضح لنا الوسيلة التي ترسخ بها الثقافة التنظيمية، بحيث تكون عرضة لحصول أي تغيير عليها، وهذا من خلال عملية انتقالها عبر الأجيال، لهذا نجد أن إدارة المنظمة تتولى بنفسها نقل القيم والمعتقدات الثقافية.

ثانيا: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

- يمر تشكيل الثقافة التنظيمية بخطوات منهجية لضمان بناء بيئة عمل متماسكة وفعالة، من بينها ما يلي¹:
- ✓ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد، بما يكمن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
 - ✓ التدريب الدوري للعاملين.
 - ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.
 - ✓ إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
 - ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
 - ✓ تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.
- انطلاقا من الخطوات أنفة الذكر، يتبين لنا أن العاملين هم محور عملية تشكيل الثقافة التنظيمية في بيئة عمل تسودها الشفافية، الاستقلالية والتواصل بينهم، محققة في ذلك توازنا تنظيميا فريدا من نوعه بين بيئة العمل والحياة الاجتماعية.

المطلب الثاني: وسائل التعبير عن الثقافة التنظيمية

- يتم التعبير عن الثقافة التنظيمية وفق مجموعة من الطرق التي نحددها من خلال مايلي²:
- ✓ الطرق النظامية في عمل الأشياء: توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد والعاملين في نفس المنظمة وهاته الأنماط تشير إلى وجود نوع من اتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الإيجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج انجاز الأعمال.

¹ - عتيقة حرارية وخالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 02، 2013، ص ص 189 190.

² - عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين المؤسسة الإستشفائية تراي بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 44.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **المعاني المشتركة لجميع العمل:** تحتوي المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، فتمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

✓ **القيم الجوهرية الكاشفة:** يقصد بها الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعد محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو لتمييز والانفراد كل شيء، الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.

وعليه، فإن وسائل التعبير عن الثقافة التنظيمية يشمل عدة جوانب تعكس القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة، فهي تساعد في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية من جهة، وتنمية المورد البشري من جهة أخرى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بالكثير من العوامل التي تساهم في تطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع والمنظمة، ومن بين هذه العوامل لدينا:

✓ **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا¹.

✓ **العمر التنظيمي:** حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل، كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.

✓ **التنشئة الاجتماعية:** كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل، كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية².

✓ **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهمة، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

¹ - طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجللفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجزائر، 2021، ص 110.

² - عبد المالك ياحي، مرجع سبق ذكره، ص 301.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

✓ **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

✓ **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية، يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

✓ **تعاقب الأجيال،** فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة، والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

✓ **القيادة الإدارية** التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

✓ **النمط الإداري السائد،** الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة¹.

ولدينا كذلك بعض من العوامل التي تخص الفرد والتي نوجزها في:

- المستوى العلمي للفرد.
- قدرة الفرد على التعبير والتواصل.
- قدرة الفرد على التذكر والتذكر والاحتفاظ والتخزين.
- اللغة التي تعبر من مجموعة من الرموز سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو حركية².

¹ - طارق بن خليف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

² - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ورباب فهمي، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص ص 168-169.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

خلاصة:

- حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والمفهومية لظاهرة الثقافة التنظيمية من تعريف، أهمية، خصائص، وظائف، آليات تشكلها وغيرها، وما يمكن استنباطه مما سبق نلخصه في الآتي:
- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض تشكل كيانا قائما بذاته.
 - تعتبر المنظمة نظاما متكاملًا من السلوك الاجتماعي مدعم بالقيم والمعتقدات الأساسية والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة لتوجيه سلوكياتهم في تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - الثقافة التنظيمية كل مركب من معتقدات، سلوكيات، أعراف، عادات وتقاليد.
 - الثقافة التنظيمية كالكائن الحي فهي تولد، تنمو وتموت، كما أنها تعبر عن الصورة الحقيقية للمنظمة بما يعكسه الأفراد العاملين بها، والذي يتجلى فيما يظهرونه من قدرات ومهارات كافية لتحقيق أداء جيد يعطيها قيمة أفضل بين قريناتها من المنظمات.
 - تتفاعل الثقافة التنظيمية مع عناصر الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرفة عن تحقيق أهدافها.
 - تسعى المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها من خلال ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا أو عن طريق برامج تكيف، وهذا ما يبين أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائيا بل هي تبنى من المنظمة نفسها.
 - تكتسي الثقافة التنظيمية بعدا استراتيجيا هاما باعتبارها عنصرا لا يتجزأ من رؤية المنظمة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

تمهيد:

تنشط المنظمة في بيئة أعمال تشهد تحولات أكثر سرعة وديناميكية، الأمر الذي انعكس على مختلف العناصر المكونة لها، من بينها العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية التنظيمية، وبعدها إستراتيجيا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، مما دفع بالمنظمة للرفع من كفاءة وفعالية أدائها الكلي بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص، إذ يعتبر الأداء الوظيفي من أهم وأكثر العمليات التي تحقق للمنظمات الريادة والتميز. لذلك نجد جميعها تتخذه بعدا إستراتيجيا في إدارة الأداء، بما يضمن نجاحها في إطار البيئة الموجودة ضمنها.

فهو يعبر على درجة تحقيق المهام الوظيفية للفرد ويعكس الكيفية التي يتحقق بها، كما يمثل السلوك الذي تحقق به المنظمات أهدافها.

فتميز المنظمات مرتبط بمستوى أداء الأفراد العاملين فيها، لذلك اهتم الدارسون بموضوع "الأداء" لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فهي تحاول الارتقاء بأداء عمالها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي للأفراد.

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الحاسمة في نجاح منظمات الأعمال، حيث يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الروح المعنوية للموظفين، فهو يعبر عن كيفية أداء الموظف لجميع واجباته المهنية وقدرته على تلبية التوقعات وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه

يعد موضوع الأداء الوظيفي أكثر تداولاً في حقل إدارة الأعمال، نظراً للأهمية التي يكتسبها بصفة عامة في المنظمة، مما دفع بالكثير من المنظرين والدارسين إلى البحث فيه من خلال تحديد مفهومه، عناصره ومكوناته، إلا أن التباين في المقاربات نتج عنه اختلاف في تحديد مفهوم مشترك للأداء الوظيفي وأنواعه، إذ نجد أنه يأخذ أشكالاً متعددة ومعاني كثيرة ومختلفة، إلا أن المضمون واحد، وهو ما سنوضحه من خلال مايلي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لتحديد مفهوم واضح وشامل للأداء الوظيفي لابد من التطرق إلى تعريف الأداء لغة واصطلاحاً:

✓ **الأداء لغة:** كلمة (أداء) مشتقة من الفعل (أدى) ومعناه (أدى) الشيء أي قام به¹، يقال: أدى الدين أي قضاؤه، وأدى الصلاة أي قام بها، و(تأدى) للأمر أي أخذ أدواته واستعد له.

فكلمة الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الإنجليزية (To perform) وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

✓ **الأداء اصطلاحاً:** لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، حيث يرى **كاستك** "بأنّ الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال، تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أنّ إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل"³.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مج 14، ص 26.

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص15.

³ - حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص91.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

ويعرف الأداء كذلك على أنه " تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، حيث يمكن أن يفهم هذا التحقيق بطريقة مباشرة (النتائج) أو بمفهوم الطريقة أو العملية التي تؤدي إلى النتائج (العمل)"¹، أو بمعنى آخر يعني "مستوى تحقيق الأهداف"².

فمن خلال التعريفين السابقين للأداء نستنتج أنه:

✓ العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه وإحاطته وبالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله.

✓ الجهد الذي يبذله كل عامل في المنظمة لإنجاز عمل معين.

✓ الطريقة التي تُنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي، فهو الفن في إنجاز المهام الموكلة إليه.

✓ ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين العمال والمساهمين.

✓ ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة ذو فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أما الأداء الوظيفي فيعرف على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.

كما يعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه "تفاعل سلوك الموظف، حيث أنّ هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته"⁴.

ويقصد به كذلك "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء"⁵.

¹ .Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, Performance et ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1996,p 20.

² . A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA, Dictionnaire de gestion, éditions Foucher, Paris, 1995, p271.

³ - أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ - وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، ع8، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص14.

⁵ -خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع2+1، الأردن، 2011، ص607.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

كما يُنظر إليه على أنه "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"¹.

وفي نفس السياق يعرف الأداء الوظيفي بأنه "جملة الأنشطة والمهام التي يزاوها الموظف في المؤسسة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل"².

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به"³.

إذ تجدر الإشارة إلى أن مراجعة التعريفات المختلفة للأداء الوظيفي لا تعني وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم، وأن الاختلافات الواضحة في المفاهيم السابقة ترجع إلى وجهات النظر الفكرية للباحثين وتنوع النظريات في الفكر التنظيمي والسلوكي.

فمن خلال هذا الطرح المفاهيمي نجد أن الأداء الوظيفي هو سلوك يقوم به الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه، للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة، وذلك في فترة محددة، كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي

هناك عدة أنواع من الأداء الوظيفي التي يمكن تقييمها في بيئة عمل المنظمة، وكل نوع منها يركز على جوانب مختلفة من أداء الموظف وهي:

1. **الأداء المعياري:** وهو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

¹ - مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مج 20، ع2، 2012، ص192.

² - محمود سمالي وآخرون، الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر، 2019، ص 114.

³ - نسرين سيفي، الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونطراك نموذجاً، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة تبسة، 2023، ص 155.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

2. **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى¹.

3. **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال الفترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً.

4. **الأداء الفردي:** هو الأداء الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

5. **الأداء الجماعي:** هو مجموع النتائج المتحصل من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها في الغايات بكل أنواعها، انضباط الفرد في سلوكياته، الساعات الفعلية في العمل.

كما ينقسم إلى²:

1. **أداء المهمة:** يغطي أداء المهمة مساهمة أي شخص في أداء المنظمة، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام المكافآت الرسمي، أي الأساس الفني، وتفي بالمتطلبات المحددة في توصيف الوظيفة لدعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية والرئيسية في المنظمة.

¹ - نائل عبد الحافظ العولة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقات في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 85-86.

² - مليكة شيخي وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، جامعة الجزائر، 2020، ص 49.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

2. الأداء السياقي: هو مجموعة من السلوكيات والجهود الفردية ولا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية ويساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والالتزام بالقواعد والإجراءات وتقديم الدعم الكامل للمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق مع سياسات، إجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه الموظف، ويشير البعض إلى أنه توجد عدة عناصر ومحددات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

تشمل عناصر الأداء الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية تنفيذ الموظف لمهامه وتحقيق الأهداف ومنها:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز¹.

✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجاذبية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين².

✓ **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكلته وأهدافه، موارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية³.

¹ - عبد العالي خبار وقودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة ورقلة، 2022، ص 49.

² - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

³ - عبد الباري إبراهيم ذرة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 261.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

إن وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، تتضح عندها كثير من العوامل المؤثرة فيه، وتخضع هذه الأخيرة لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء تتمثل في:

✓ **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

✓ **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

✓ **الرغبة:** توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة¹.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

نظرا لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، يتحدد هذا الأخير بمجموعة من العوامل التي يمكن حصرها في²:

✓ **الدافعية الفردية:** تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه.

✓ **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل.

✓ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم.

✓ **الجهد:** حيث يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

✓ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد، التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

✓ **إدراك الدور:** ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته، "هي الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع

¹- جميل، عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 82.

²- فتيحة محمدي ونصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، جامعة الجزائر، 2021، ص ص 47 48.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب"¹، فنجد العمال داخل المنظمة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله، والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول للاستمرار في العمل"².

ومن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة³، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء، ونعني بهذا أن العامل لا يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتفاق ومعرفته بطرق العمل واستخدامها بالشكل المحدد، فعندما يكون العامل على معرفة تشغيل الآلة التي يعمل عليها وطرق صيانتها نقول أن له القدرة على العمل.

أما إدراك الدور فنشير إلى أنه توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به عند ممارسته لوظيفته.

وخلاصة لما سبق ذكره يتبين لنا أن الفرد العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات، وردود أفعال من زملائه وما يلقاه من أجر وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

عموماً إن مجموع العناصر والمحددات المذكورة سابقاً تساعد في تقديم صورة شاملة وواضحة عن أداء الموظف، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق أداء أفضل.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الأداء الوظيفي هو مقياس لمدى فعالية الموظف في تنفيذ مهامه وتحقيق الأهداف المحددة، فهو يتأثر بعدة عوامل ويشمل أبعاداً متعددة، مما يجعله موضوعاً معقداً ومهماً في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي⁴:

✓ **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية

¹ - المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، -عمان- ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص113.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 89.

³ - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص210.

⁴ - المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص108-109.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أنّ القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنّه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية وعليه فهذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

✓ **البعد الاجتماعي:** الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة أي كل ما لو صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ)، ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأنّ مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أنّ الأداء الكلي للمؤسسة قد يؤثر سلباً على البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل وإعطاء قيمة ومكانة للفرد داخل المؤسسة ويوجه هذا البعد من خلال المتغيرات الفاعلة فيه إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة والولاء لها، فقد أسهم البعد الاجتماعي في تقديم تفسير إيجابي وواضح للأداء.

ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد أخرى للأداء، وهذه الأبعاد هي¹:

✓ **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة".

✓ **نوعية الجهد المبذول:** وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحياناً بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

✓ **نمط الأداء:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 220.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي من بينها:

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- الموقع الجغرافي للمنظمة¹.
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة.

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

✓ **العوامل البشرية:** تتمثل أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد²، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية.

✓ **العوامل الإدارية والتنظيمية:** تتمثل فيما يلي³:

- **القيادة:** إن لقائد المنظمة تأثيرا كبيرا على العاملين وأدائهم خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية لتحسين أدائهم.
- **تصميم الوظائف:** إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم المهام الفردية في المنظمات خاصة الكبرى منها وذلك في وظائف محددة، والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى مهام العمل مع مهارات، قدرات واحتياجات العامل.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، 2001، ص93.

² - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص47.

³ - محمد حسن راوية، السلوك في المنظمة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص112-113.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

- نظام الحوافز: إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين ودافعتهم للعمل وربط المكافآت بالأداء هي مهمة أساسية للمنظمة.

✓ **العوامل الفنية:** تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، طرائق وأساليب العمل، فالجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، إذ أن نوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

✓ **عوامل بيئية خارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات، القيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة¹، نذكر بعض من هاته العوامل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع .

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .

- تشريعات حكومية.

- سياسات النقابات .

- الاضطراب السياسي.

ونجد كذلك من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي: "خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي².

كما تنقسم هذه العوامل إلى إيجابية وأخرى سلبية كالتالي³:

1. العوامل الإيجابية: والتي تتمثل في:

- كفاءة العامل، المهارات والقدرات التي يتميز بها.

- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي.

- خطوط السلطة، المسؤولية، نظام الحوافز والترقيات، نظام الاتصالات، متطلبات العمل كالوجبات، المسؤوليات والتوقعات المطلوبة من العامل.

2. العوامل السلبية: والتي تتمثل في:

¹ -عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² -العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، 2012، ص323.

³ - بشير شرقي ومحمد قوراح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 03، جامعة ورقلة، 2021، ص 153.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

- غياب الأهداف المحددة ويقصد بها الرؤية والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

- عدم المشاركة العاملين في مختلف المستويات مثل التخطيط وصنع القرار، يساهم في وجود فجوة بين القيادة والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة. وفي الأخير نتوصل إلى أنه من الصعب حصر جميع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لارتباطه بسلوك الفرد وتفكيره، إلا أنه يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة .
- صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه .
- عدم تحديد واجبات الموظف .
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها .
- ضعف في الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

إن تقييم أداء العامل عملية ضرورية لا تستغني عنها أي منظمة مهما كان طابع نشاطها، بحيث تقدم قرارات رشيدة يحكم من خلالها الرؤساء على كفاءة مرؤوسيهم ومدى أهلية بقائهم واستمراريتهم في العمل بالمنظمة أو الاستغناء عن خدماتهم، أو استحقاقهم للترقية وزيادة في الأجر الشهري...، وغيرها من القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة مقارنة بأداء الأفراد العاملين بها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأفراد وعناصره

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة، الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حتى يتنسى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء عملية منظمة لقياس الأحكام وإصدارها وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من نظام الرقابة على الماضي والحاضر لوضع مقاييس وخطة عمل للمستقبل، كما تجدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي¹.

وكذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها "محاولة لتحليل كل ما يتعلق بالعاملين من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة"²، وهو ما يساهم في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل. ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فص الترقى وزيادة الأجور"³.

ثانياً: عناصر تقييم الأداء الوظيفي

¹ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي، إنجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص 118.

² - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 138.

³ - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جامعة بسكرة، 2018، ص 489.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

يتكون نظام تقييم الأداء من عناصر عدة تعبر عن الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسات وهي كالآتي¹:

✓ **تحديد الغرض من التقييم:** يمكن استخدامها في مجالات وأغراض عدة، تحديد الأجر والمكافآت والعلامات، تحديد ترقية الفرد، كمكافأة على تحديد أوجه القصر في أداء الفرد واحتياجاته للتدريب والتطوير ويمكن التركيز على واحد.

✓ **مسؤولية تقييم الأداء:** يمكن تقييم الأداء بواسطة أطراف عدة، يمكن القول أن قيام الرئيس المباشر بتقديم رؤوسيه هو الأكثر شيوعا إذا تماشى مع مبادئ الإدراك، أما تقييم الرؤوسين فغالبا ما تطبق في الحالات الحرجة.

✓ **توقيت التقييم:** وهو تحديد فترات التقييم كأن يكون مرة خلال السنة أو مرتين أو أكبر، وأيضا يتم التقييم أن يكون في نهاية أو خلال فترة التقييم.

✓ **معايير التقييم:** هي تلك العناصر كأن يكون في نهاية أو خلال فترة التقييم وتتطلب مبادئ تشمل:

- استخدام عدد كبير من المعايير وسبب ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

- أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ثم معايير لأسلوب الأداء وأقلها معايير الصفات الشخصية، ففي النوع الأول نجد نواتج الأداء كما لكمية والنوع أما النوع الثاني المتعلق بالسلوك نجد معالجة الشكاوى وتنمية المهارات إدارة الاجتماعات.

كما يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير أساسية تتمثل في²:

✓ **المعايير الكمية:** والتي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل.

✓ **المعايير غير الكمية:** وهي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب مثل زيادة دافعية الموظفين.

وتشمل نماذج قياس الأداء العناصر التالية³:

✓ **درجة المعرفة بالعمل ومطالبه:** ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات وكيفية أدائه.

✓ **كمية الإنتاج:** تشمل مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 88.

² - باديس بوخلوة وسهيلة قمو، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقتر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة ورقلة، 2016، ص 168.

³ - باديس بوخلوة وسهيلة قمو، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

✓ **جودة الإنتاج:** يشمل هذا العنصر مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل وقواعد الأمن الصناعي

✓ **التعاون:** يقيس هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء كانوا من المنظمة أو خارجها.

فمن خلال التعاريف السابقة نجد أنّ عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحديد أداء العامل والتعريف به، وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة التنمية، وهي عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولا على فرد أو مجموعة بعينها، ولكنها تشمل جميع العاملين في المؤسسة، فضلا على أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانبا واحدا، وفق مجموعة من معايير التقييم الكمية والكيفية التي تقيس الأداء الفعلي للفرد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية حيوية في أي منظمة، يمر عبر خطوات محددة منظمة وممنهجة، تضمن العدالة مما يجعلها تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، وهو يكتسي أهمية بالغة محققا في ذلك أهداف متعددة نذكر منها:

أولا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد، فالفرد الذي استلم وظيفة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه، وهذا ليس بعيب ولكن العيب ألا يركز على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناء على طلب أو أمر من الرئيس المباشر إنّ باستطاعة هذا الأخير استخدام قوى العمل وتوجيهها نحو الأداء المقبول، وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي¹:

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

✓ تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.

✓ كما يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية، النقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

✓ تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتماد على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

✓ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - ط1، 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 227-228.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

- ✓ يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد في تخفيض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين في غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- ✓ يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء.
- ✓ فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير وواضح في تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها.
- ✓ إن التقييم للأداء من شأنه تبيان بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل لذا إن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول¹.
- ✓ يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات.
- ✓ أهم تقييم أداء العاملين بتوفير فرص مناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل².
- يعد أداء الأفراد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل، إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة، كل ذلك يجعل عملية تقييم وقياس أداء الموظفين جد هامة تتطلب استخدام مقاييس ومؤشرات، وهي قيمة رقمية لكفاءة أو مقارنة فعالية العمليات مع مؤشر محدد مسبقاً، واتجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء³.

لتنستفيد المؤسسة لا شك من توافر معلومات كافية عن أداء العمال في اتخاذ القرارات، والتأكد من مدى وملاءمتها، كما يستفيد الأفراد العاملون من موضوع التقييم من ناحيتين هما: معرفة مستوى أدائهم من خلال تغذية مرتدة، والحيلولة دون تجاهل المجهودات التي يبذلونها والنظر إليهم جميعاً بنظرة واحدة⁴.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة، عن أداء وسلوك الأفراد العاملين، والاستفادة منها لتحقيق الأهداف الجزئية التي تتضمن معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد،

¹ - جيم قبولد، إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 106.

² - خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 164.

³ - بوبكر بوزيدي وفريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03، جامعة غرداية، 2023، ص 303.

⁴ - مجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص 158.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

واستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، واكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد الأخرى، مثل: الترقية، النقل، الفصل والمكافأة، وتحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وإمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم¹.

كما يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي²:

- ✓ العلاقات الاجتماعية في العمل.
- ✓ القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- ✓ تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- ✓ تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
- ✓ تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- ✓ رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء³.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ إشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء.
- ✓ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة⁴.

- ✓ إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.
 - ✓ تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- وبالتالي فإن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين بشكل منهجي ومنظم، وهذه العملية ليست فقط أداة لتحديد مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم، بل هي أيضا وسيلة لتعزيز التطوير المهني للموظف من جهة وتحسين الأداء العام للمنظمة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

¹ - ميمي علا وسويطي شبل، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة فلسطين، 2019، ص ص 261 262.

² - فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2016، ص 61.

³ - الحلاية، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 27.

⁴ - رضوان، محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 13.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

قد تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها، ومن أهم المشكلات نذكر ما يلي:

✓ يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم بتقييم الأداء فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يشرف المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

✓ عند تقييم أداء العاملين قد يميل المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس¹.

✓ يعرف الحالة بأنه انطباع المقيم العام على تقييمه خصائص وسمات من يتم تقييمه، وأن تقييمك لشخص حول سمة أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى، وهذه المشكلة تحدث غالبا مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم.

✓ وجد الباحثون اتجاهًا نحو تقييم الموظفين الأكبر سنا (فيما فوق سن الستين) (إمكانية التطور بخلاف الأصغر سنا مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل بأنهم أقل قدرة على الأداء والسن والجنس والعرق قد تؤثر على تقييماتهم.

✓ النزعة المركزية ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيه، وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيه، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.

✓ مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في²:

- إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية مصر، 2007، ص 264-265.

² - فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 278.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

- عدم النزاهة.

✓ المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.

- التمرد مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي.

- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس¹.

كما تتمثل في²:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

نلاحظ من خلال ما تم ذكره، أن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد وقد تحدث مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق.

¹ . فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² - عيسى مزارو وعبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 02، العدد 01، جامعة الجلفة، 2018، ص ص 133 134.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجاباً. فطرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه.

المطلب الأول: تحديد طرائق تقييم أداء العاملين

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى مجموعتين، وهما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل نوع على حده.

✓ **طرق التقييم التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها ووضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي¹:

- **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف أو عامل بزملائه من المجموعة بشكل متفرد، أي واحد تلو الآخر ثم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد ذلك الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة.

- **طريقة التدرج:** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع على

¹ - عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 78.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية¹.

- **طريقة قوائم المراجعة:** حسب هذه الطريقة بشكل يتم دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، ويتم تحديد قيم عددية للعبارة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقييم أدائه، بعدها يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحويلها إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، كما أنها تستغرق وقتا طويلا، وهي مفضلة للاستعمال في قطاعات وظائف الخدمة كما يمكن استخدامها للموظفين سواء كان عددهم كبيرا أو صغيرا.

- **طريقة التوزيع الإجمالي:** يستند هذا الأسلوب كذلك إلى منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات الرؤوسيين حسب موقعهم على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم الرؤوسيين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس رؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون 20% منهم في مرتبة (ضعيف)، و 60% في مرتبة (متوسط)، و 20% في مرتبة (جيد)، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحى 10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جدا، 10% ممتاز².

- **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء³.

✓ **طرق تقييم الأداء الحديثة:** نظر لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243-244.

² - أحمد أبو سعود، الاتجاهات الحديثة لقياس تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 61-62.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك، و"هذه الطريقة تزود بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم وتحفز الرئيس على تقييم مرؤوسيه خلال فترة محدد لكي لا تتراكم الأحداث ويصعب عليه التقييم بدقة¹.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** انتشر استخدام هذه الطريقة حديثاً وتعترف بأنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عند إذن توضع هذه لإعادة الأداء إلى نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العاملة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة²، وتقييم الأداء يكون بمقارنة الأهداف المسطرة من طرف المنظمة للفرد مع ما تم إنجازها فعلاً، فتهدف هذه الطريقة إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل.

- **طريقة الملاحظة السلوكية:** بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلاً من وزن واحد وبعدها يقوم بجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة. فالمقيم في هذه الطريقة يقوم بمراقبة الأفراد العاملين ومتابعهم بتسجيل السلوك الذي يلاحظه بالفعل، ويتحدد التقدير النهائي للعامل على أساس المرات التي يتكرر فيها السلوك مع فعاليته أو عدم فعاليته³.

- **طريقة الجودة الشاملة:** هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين، وحسب هذه الطريقة يركز المقيم أثناء عملية تقييمه لأداء العاملين على جمع سلوك العامل وخصائصه بنتائج عمله، وتتميز بقياسها لأداء العاملين في جوانب متعددة، بخلاف الطرق الأخرى التي تقيس الأداء بصورة كمية.

- **طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف تقييم

¹ - أحمد أبو سعود، مرجع سبق ذكره، 330.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 248.

³ - أندرو دي سيزلاتي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 399.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم بنتائجها.

نستنتج من عرض هذه الطرق أنه لا توجد طريقة واحدة تناسب جميع المنظمات، ولكن التقييم الكلي يعتبر أكثر الطرق فعالية لأنه يوفر تغذية راجعة شاملة من مصادر متعددة، مما يساعد في تقديم صورة متكاملة عن أداء الموظف، كما أن التقييم القائم على الأهداف يعد فعالاً لأنه يركز على تحقيق النتائج ويعزز من وضوح الأهداف والتوقعات.

المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمراحل التقييم لابد من الولوج إلى خطوات وضع نظام تقييم أداء العاملين وهي كالآتي¹:

✓ **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

✓ **اختيار طريقة التقييم:** هنالك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف يتم عرض تلك الطرق لاحقاً.

✓ **تحديد دورية التقييم:** وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.

✓ **تحديد المقيم:** وهو تحديد الشخص الذي سيقوم بتقييم الموظف للحكم على أداء وسلوك الموظف، ويمكن أن يكون الرئيس المباشر هو المقيم وقد يكون أنسب شخص لذلك.

✓ **تدريب المقيم:** وهي أنه يجب على الشخص المقيم أن يتدرب على عملية التقييم وتكون لديه القدرة والمهارة والخبرة والمعلومات الكافية عن عملية التقييم.

✓ **علنية نتائج التقييم:** وفي هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم، أم ستبقى سرية.

✓ **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

✓ **تصميم استمارة التقييم:** وهي وثيقة تتضمن كافة المعلومات عن عملية تقييم الموظف، مثل اسم الموظف ووظيفته ونتائج التقييم والمعايير المستخدمة وهكذا بيانات.

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم أداء العاملين والتي نوردتها فيما يلي:

¹ - درة عبدا لباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص278.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

✓ **وضع توقعات الأداء:** وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين، حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق

بين العاملين وإدارة المنظمة، من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.

✓ **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل

والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل، استناداً إلى المعايير المعتمدة مسبقاً.

✓ **تقويم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة، ومعرفة كل مستويات أدائهم،

وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

✓ **التغذية الراجعة:** وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول

إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة)، هي ضرورة للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل

في المستقبل بصورة مرضية.

✓ **اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو

النقل أو الفصل.

✓ **وضع خطط لتطوير الأداء:** وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية

التي تؤثر بشكل إيجابي على تقويم الأداء، من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد

العامل¹، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز².

بينما يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء تمر عبر المراحل التالية³:

- تخطيط الموارد البشرية، وتحديد القوى العاملة المستقبلية (الاستقطاب، التعبئة، التدريب والتنمية).
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطويره من خلال تحديد نقاط قوة العاملين لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها.
- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لتغطية ذلك.
- تصميم نظام عادل للحوافز والمكافآت لتحقيق العدالة التنظيمية.
- تنمية المسار الوظيفي وتنفيذ عمليات الترقية والنقل بما ينسجم وقدرات العاملين وكفاءاتهم.
- تحليل بيئة العمل ومعرفة المشاكل الداخلية لتذليلها بالاتصال مع العاملين.

¹ - على حاش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة قسنطينة، 2020، ص 105.

² - الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 204.

³ - مصطفى سحنون وعمر رويحي فيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، 2019، ص 25.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المطلب الثالث: أساليب تحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين يتطلب مجموعة من الأساليب الفعالة التي يمكن تطبيقها في بيئة العمل، من أهم الأساليب الشائعة ما يلي:

✓ **إعادة الهندسة:** إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة¹.

✓ **تحسين الموظف:** إذا تم التأكد بعد التحليل بأنّ الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب علمه أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، ومما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فتربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء المرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة².

✓ **تحسين الوظيفة:** إنّ التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تسهم واجبات الوظيفة في موظف تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات العامل، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن جميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

✓ **تحسين الموقف:** تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة الإضافية إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون³.

¹ - مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999، ص12.

² - هاينز ماريون، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ص275.

³ - هاينز ماريون، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص276.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

✓ مكافأة الأداء الجيد: المكافأة حسب معدلات الأداء، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة، المحسوبة، أو أي شيء آخر. فهي قد تكون نقدية مثل حوافز الأجور، زيادة الراتب المستحق، علاوات، مشاركة في الأرباح، ومنح الجوائز، وقد تكون غير نقدية، مثل، مدح العامل أمام زملائه، واجبات وظيفية خاصة، مسؤوليات أكثر، تفويض المهام، السؤال عن الأفكار الجديدة، ظروف عمل أفضل، مكانة متميزة، ومنح السلطة.

رغم تعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، عادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المنظمة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى المرغوب، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع استمرار التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة

تحتاج المنظمات إلى ثقافة مساندة للتطوير تساعد على زيادة قدرتها على الإبداع، الابتكار وتدعم وتنمي المشاركة، الارتباط والتضامن بين العاملين في المنظمة وسيادة روح الفريق بين كافة العاملين في المنظمة والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين مجتمعة وكذلك تدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، في هذا المبحث سيتم دراسة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وكشف التأثير والعلاقة فيما بينهما وذلك من خلال التأثير المتبادل وما ينجم عنه.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة، والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فهي ثقافة مجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق، أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، الحد الأدنى المقبول، حيث يتبعون الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة، فلقد توصل كل من Peter et Waterman في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة، بدلاً من الاهتمام بالزبائن، كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع¹.

للتقافة التنظيمية السائدة في المنظمات دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة ونوع المنظمة ونشاطها، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة إيجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة السلبية التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقيد الصلاحيات وال تفويضها إلى في أضيق الحدود أو منح المسؤولية صلاحيات التي تناسب مستوى الوظائف التي يشغلونها، وتعتمد على التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر والتعليمات، وال

¹ - زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 2، جامعة خميس مليانة، 2013، ص ص 272 273.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

تشجع العمل الجماعي بذلك تخلق المنظمة بيئة ثقافية سلبية تقتل الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة وتؤدي إلى ضعف الإنتاجية وتدني مستويات الأداء الوظيفي التي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام. وقد أشارت معظم الأبحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافة معبرة عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمنظمات وأكثر الأبحاث قوة هي تلك التي ربطت العلاقة بين ثقافة الأداء بقوة وضعف الثقافة السائدة في المنظمة وإجماع أفرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية نفسها¹.

وأكد الباحثون أن الثقافة القوية تؤثر بإيجاب على أداء المنظمة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي، وقد تبين وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة السوق وأداء الأعمال. وبناء على ذلك، تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفين الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة إمبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية وهذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها.

وفي ضوء ذلك، أشار كل من هلريجل وسلوكوم (Hellriegel & Slocum) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عادة ما تعود إلى العوامل الآتية²:

- ✓ الثقافة التنظيمية تمكن الموظفون من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحق المرغوب فيها.
- ✓ الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفون ومن تم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم .
- ✓ يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.
- ✓ أخيرا، يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تتربط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى، ولقد تبين في هذا الإطار، أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر إيجابيا في سلوكيات الموظفين ومن تم في أدائهم التنظيمي.

¹ - kotter (j). heskett .culture et performance le second sotiffle de l'entreprise traduit par :nicolaieff (laurence) eddorgansation .paris 1992 pp 23.

² - SEE: Lunenburg, F.C. (2011). **Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 04, p.2.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات في سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكاتهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، ويظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط الآتية:

✓ **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

✓ **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل¹.

✓ **الانتشار:** يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

✓ **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأهم 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 بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن².

¹ - متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، 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 الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010، ص 72.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

✓ **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنه¹:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها .

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

✓ **الالتزام والانضباط:** يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى

الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيأ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومحشورة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.

- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.

- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 433.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

- الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك¹.
- جنس الجماعة، حيث أتن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة الاختلاف في التصورات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع².

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تؤثر ثقافة المنظمة على جوانب عديدة في المنظمة هذا ما أشارت إليه العديد من الأبحاث بحيث تؤثر في علاقتها بالهيكل التنظيمي كفعالية المنظمة والأداء³.

✓ **الثقافة والولاء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وتمسكهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، فارتباط العامل بجماعة العمل وقيمها ومبادئها يزيد من تماسكها واستمرارها، حيث يحقق الفرد العامل هدفه في ظل الأهداف المشتركة للجماعة التي تربطها ثقافة موحدة وقوية وهذا ما يعزز الانتماء والولاء للجماعة والمؤسسة ككل⁴.

وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة على جوانب وأبعاد عديدة منها:

✓ **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:** إنّ فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة الاستراتيجية فمن الضروري أن تكون مناسبة وداعمة الاستراتيجية المنظمة وأن أي تغيرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل⁵.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 84-85.

² - Steven LMc Shane and Mary Ann von Glinow, **op cit**, p505.

³ - حسن حرم، الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية القطاع المعرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة العمال، مج2، 2006، ص340.

⁴ - وهيبه عيشاوي وهجيرة عيشاوي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، جامعة البليدة، 2016، ص 102.

⁵ - حرم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط9، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص339.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

من خلال الدراسات التي أجريت نلاحظ أن للثقافة التنظيمية دور أساسي في رفع إنتاجية العاملين والأداء المتميز فينتج عنها التعاون وتجانس الاتصال فيما بينها ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة والاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعدة من طرف الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد وتكمن الأهمية القصوى لثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق الأداء المميز فيما يلي:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد رموز وقيم.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

✓ **أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:** تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين¹.

✓ **الثقافة والانتماء:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها².

¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص374.

² - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص340.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي للأفراد

خلاصة:

خلصنا في هذا الفصل بعد دراستنا لكل الجوانب النظرية المتعلقة بظاهرة الأداء الوظيفي إلى مايلي:

- الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية مرتبطة بالفعل البشري داخل المنظمة باعتبار أن الفرد هو محور عملية الأداء الذي يعكس مهارته وقدراته.
- يعبر عنه على أنه مجموع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل منظمته في ظل المهام الموكلة له.
- الأداء الوظيفي يشمل عناصر مختلفة تمتاز بخصائص معينة، كما تتحكم فيه مجموعة من المحددات وتؤثر فيه عدة عوامل.
- يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل مباشرة وغير مباشرة، أحيانا تكون مادية وأحيانا أخرى معنوية.
- تهدف برامج تقييم الأداء للوقوف على كل الجوانب المحيطة بأداء الأفراد لتمكن الإدارة من تشخيص نقاط القوة لدى الفرد لتعزيزها ونقاط الضعف لتعالجها.
- يشكل نظام الحوافز والمكافأة دافعا معنويا للفرد لزيادة الإنتاجية، وبعدا اجتماعيا في إطار المرافقة الاجتماعية.
- الاهتمام بالتكوين والتدريب للأفراد من بين الاستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة للرفع من قدرات ومهارات العاملين بها.
- للثقافة التنظيمية أثر بارز في تنمية المورد البشري مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي، وأداء المنظمة ككل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة في الفصلين السابقين المتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، نستعرض في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال إسقاط ما تم عرضه في الشق النظري بهدف معرفة ودراسة طبيعة العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في الواقع عن طريق دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت من وجهة نظر عمالها، وذلك بداية بتعريف شامل للمؤسسات محل الدراسة وتقديم أنواعها والدور الذي تقوم به، ثم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، ثم اختبار الفرضيات المصاغة بناء على إجابات الأفراد المبحوثين ومناقشة النتائج.

وتحقيقا لما سبق قمنا في هذا الفصل بعرض طبيعة الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف عام للمؤسسة الفندقية

المبحث الثاني: تقديم المنهجية العامة للدراسة والإجراءات المتبعة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الفندقية

يعتبر القطاع السياحي في الوقت الراهن من القطاعات الاقتصادية ذات البعد الاستراتيجي الذي يهدف الى خلق الثروة كباقي القطاعات وتحقيق التميز في بيئة الأعمال، إلا أنه لم يرسم له النجاح من غير التركيز على المؤسسات الفندقية باعتبارها عاملا جذابا للسواح لأنها توفر كل متطلبات الراحة الممكنة للضيوف، فالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت ماهي إلا عينة من هذه المؤسسات التي تحاول دوما تقديم أفضل الخدمات الفندقية من إيواء، أكل وغيرها لوافديها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت وأنواعها

أولا: التعريف بالمؤسسات الفندقية:

يعرّف الفندق بما يلي: "يعتبر الفندق مؤسسة إيواء جميع الهياكل التي تعدّ إعدادا رئيسًا للإيواء وتقدّم الخدمات المرتبطة بذلك، وتؤجّر هذه الهياكل للزبائن العابرين الذين تتّصف إقامتهم فيها بكراء يوم أو أسبوع أو شهر دون أن يقرّروا الإقامة الدائمة بها"¹.

والفندق بتعريف مختصر هو عبارة عن عمارة أو بناية تحتوي على عدة غرف مخصصة لإيواء الوافدين للمدينة سواء كان ذلك يوميا، شهريا أو أسبوعيا مقابل أجر (مبلغ)، ويعتبر فندقا كل هيكل يستعمل لإيواء الزبائن بأجر لمدة معينة غير دائمة.

ثانيا: أنواع المؤسسات الفندقية وخصائصها:

تتباين المؤسسات الفندقية من مؤسسة إلى أخرى بتعدد الخدمات المقدمة للزبائن من جهة، والأهداف التي تصبو لتحقيقها من جهة أخرى، حيث صنفها المشرع الجزائري (المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 158/19) كما يلي:

الجدول رقم (03-01): أنواع المؤسسات الفندقية وخصائصها

الأنواع	الخصائص
الفندق Hôtel	- غرف مجمعة للتأجير. - توفير خدمة الاطعام والتنشيط.

¹ المادة 2 من المرسوم رقم 92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992، يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 18، الصادر في 03 رمضان 1412، الموافق لـ 08 مارس 1992، ص 522.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- تصنف من نجمة واحدة الى خمس نجوم.	
- مساحة أرضية معينة تتوفر على مرافق أساسية وهياكل لها عدة أشكال: مجموعة فنادق، مجموعة شقق، شاليهات، بنغالوهات وتكون منعزلة أو مجمعة. - توفر خدمات تجارية، إطفام، ألعاب رياضية، ترفيهية ووسائل الاستجمام. - تصنف من نجمة واحدة الى ثلاثة نجوم.	المنتجع السياحي Ressorts
- وحدات للإيواء في شكل شقق منعزلة أو مجمعة، مجهزة بمطابخ. - تتضمن خدمات تجارية، الإطفام والترفيه. - تصنف من نجمة واحدة الى ثلاثة نجوم.	إقامة فندقية
- مساحة أرضية كبيرة نوعا ما ومهيأة، تؤجر في شكل هياكل موجهة لاستقبال أفراد التخييم. -تضم تجهيزات خفيفة ضرورية للإقامة بالإضافة الى خدمات صحية وإطفام جماعي. - تصنف من نجمة واحدة الى ثلاثة نجوم.	مخيم سياحي Touriste camp

المصدر: راجحي إيمان، دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية

والاجتماعية، الخلفة، المجلد، 07، العدد 02، 2023، ص ص 930-931.

المطلب الثاني: الخدمة الفندقية وإجراءاتها التنظيمية

تقدم المؤسسات الفندقية على غرار الإطفام والايواء باعتبارها متطلبات رئيسية خدمات أخرى عديدة ومتنوعة ذات جودة عالية، تمنحها القدرة على التميز والتنافس، في ظل تواجد الكثير من المؤسسات الفندقية المنافسة في بيئة الأعمال والتي تمتاز بالتعقيد، ديناميكية عالية وتعدد المتغيرات، إلا أن هذه الخدمات التي توفرها الفنادق تسبقها إجراءات تنظيمية خاصة تضمن لكل من الفندق والزبل جميع الحقوق والواجبات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

أولاً: تعريف الخدمة الفندقية وخصائصها:

تعرف الخدمات الفندقية على أنها مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب وعناصر عاطفية إحساسية والتي تقسم إلى جزئين: الذهنية أو الطريقة التي يقدم الفندق نفسه من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين، أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق والتي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجيهات الفندق المختلفة¹.

فالخدمة الفندقية هي مجموعة الخدمات بمختلف أشكالها التي يقدمها الفندق للضيوف لجعل اقامتهم مريحة وممتعة، من استقبال، تنظيف للغرف، تقديم وجبات الطعام، خدمات الكونسيرج، خدمة الغرف، الترفيه، تسهيلات الاجتماعات والمناسبات، وتوفير مرافق أخرى مثل المسابح، صالات الرياضة، والهدف منها هو ضمان تجربة متميزة للضيوف.

كما تحوز هذه الخدمات الفندقية سمات خاصة تميزها عن باقي الخدمات الأخرى، نوجزها في النقاط التالية²:

- إن الخدمات الفندقية غير ملموسة، حيث يصعب تسليط الضوء على التسهيلات أو المنافع في الفندق لأن هذه الخدمات ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في المنشآت الفندقية وكفاءتهم.
- تعتبر الخدمات الفندقية خدمة هالكة أو قابلة للانتهاء، وهنا لا يمكن خزن الخدمات غير المباعة لليوم التالي.
- يتوجب على المنتفع من الخدمة الحصول على الخدمة من مقدمها أو موردها في الزمان والمكان المحددين.
- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة متغيرة الخواص، من خلال الخدمة التي تقدم لزبون ما، ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم لزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في الفندق نفسه.
- إن الخدمات الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حالي الطلب والعرض على الخدمات الفندقية.
- يتأثر النشاط الفندقي بالموسمية، وهذه إحدى مشاكله الأساسية، هذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب.

¹ فريد حدادة وتوفيق فكيج، التأصيل النظري لنظام الفجوات في تقييم جودة الخدمات الفندقية، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، 2023، ص 27.

² شنة جمال واسماعيل عيسى، جودة الخدمات الفندقي كمدخل لتحقيق رضا العميل - دراسة حالة فنادق ولاية تيسمسيلت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 383.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ثانيا: حقوق وواجبات الفندق والنزيل

نميز من خلال هذا العنصر جانبين من الحقوق والواجبات الأول يشمل الفندق والثاني يتعلق بالنزيل¹.

1- حقوق والتزامات الفندق:

تشمل حقوق أصحاب الفنادق مايلي:

- الحق في الأجرة مقابل كل الخدمات التي يقدمها للنزيل.
- الحق في طلب تسبيق غير قابل للرد إلا في حالة ما إذا عجز صاحب المؤسسة عن الوفاء بالتزاماته.
- الحق في فسخ عقد الخدمة في حالة عدم التزام النزيل ببنوده.
- يحق لهم منع إدخال الحيوانات، المأكولات أو المشروبات من خارج المؤسسة.
- كما يحق لهم طلب وثائق قانونية لإثبات الهوية من بطاقة تعريف، رخصة سياقة، دفتر عائلي، جواز سفر.

أما ما تعلق بالواجبات فنذكر مايلي:

- يجب عليهم ضمان أمن النزلاء وحماية أمتعتهم من الضياع أو السرقة.
- عدم تقديم أي معلومة تخص هوية النزلاء إلا للمصالح المختصة.
- الامتثال لعمليات التفتيش.
- إلزام العمال التحلي بالمظهر والهندام اللائق.

2- حقوق والتزامات النزيل:

من بين الحقوق التي يتمتع بها النزيل مايلي:

- الاستفسار عن السعر والاطلاع على كفاءات الدفع.
- الحصول على غرفة وفق رغبته وامكانياته.
- رفض كل خدمة لا تتطابق ورغبته.

أما واجباته اتجاه الفندق فتتمثل في:

- قبول الفواتير الحسابات المطابقة للخدمات المقدمة.
- اخلاء الغرفة عند انتهاء آجال العقد وفسخه.
- الادلاء بالمعلومات الشخصية لمصلحة الفندق.

¹ النظام الداخلي للفندق، متوفر على الرابط <https://hotelelhabib.com> تاريخ الاطلاع: 2024/08/17، ساعة الاطلاع: 21:08.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

المطلب الثالث: توزيع المؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت حسب البلديات لسنة 2024

تتمتاز ولاية تيسمسيلت بتنوع تضاريسها ومناخها، حيث تشكل نسبة الجبال 65 % بأعلى قمة جبلية شمالا تسمى الونشريس، أما الهضاب فتغطي نسبة 25 %، فهي منطقة غابية ساحرة وجذابة لاحتوائها الكثير من المناطق السياحية، مما جعلها وجهة سياحية بامتياز للكثير من الزائرين، ولتغطية كل المتطلبات اللازمة لتوفير أحسن الظروف للوافدين إلى المنطقة من إيواء، مأكّل واستجمام، دفع بمسؤولي الولاية إلى توفير كافة المستلزمات المادية من هياكل ومرافق سياحية تعكس الجانب الجمالي لها، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الفندقية، حيث بلغ عدد الفنادق بالولاية (08) ثمانية، حسب إحصائية مديرية السياحة لولاية تيسمسيلت لسنة (2024).

تتوزع غالبية الفنادق بعاصمة الولاية، حيث نجد فندق نزل طريق تركي أقدمهم، فقد أنشأ بتاريخ 1996/05/21، أما فندق ملاس فهو أحدثهم بتاريخ إنشاء 2019/04/15، وهو متواجد بالجهة الشرقية لعاصمة الولاية، ويمكن تلخيص عدد الفنادق التي تزخر بها الولاية في الجدول التالي:

الجدول: رقم(03-02): يبين توزيع الفنادق بولاية تيسمسيلت

الرقم	البلدية	الفندق	تاريخ الإنشاء	عدد العاملين
01	تيسمسيلت	فندق نزل طريق تركي	1996/05/21	20
02	تيسمسيلت	فندق الهضاب	2000/03/13	11
03	تيسمسيلت	فندق النور	2012/01/03	13
04	تيسمسيلت	فندق سيبريا	2012/05/03	17
05	تيسمسيلت	فندق النجم الأبيض	2016/03/30	14
06	تيسمسيلت	فندق الطيراوي	2017/04/05	10
07	تيسمسيلت	فندق ملاس	2017/08/29	28
08	ثنية الحد	فندق العزيز	2019/04/15	22

المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات مديرية السياحة، لسنة 2024.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

المبحث الثاني: تقديم المنهجية العامة للدراسة والإجراءات المتبعة

نتناول ضمن محتوى هذا المبحث عرض عام للمنهج والإجراءات التي اتبناها في الدراسة الميدانية، وذلك من حيث المكونات والنموذج المفاهيمي للدراسة، أداة الدراسة ومراحل تصميمها، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وبناء أداؤها

نستعرض من خلال هذا المطلب مكونات الدراسة التي اختيرت بناء على ملاءمتها مع الموضوع، والمتمثلة في منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات وتحديد أداة الدراسة مع تقديم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة:

يعتبر منهج البحث "أسلوب التفكير والعمل، يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وبالتالي الوصول إلى نتائج معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹.

وللبحث في موضوعنا المعنون بأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي**، الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة وعرض متغيراتها، قصد التحكم في مفاهيمها انطلاقاً من كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وصولاً إلى الأداء الوظيفي، ولتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودراسة الأثر بينهما تم استخدام **أسلوب دراسة الحالة** في الجانب التطبيقي لإظهار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسات الفندقية بتيسمسيلت بهدف الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الأهداف العامة للدراسة، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS v.26 في الدراسة التطبيقية، من أجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات وبيان صحتها وعرض نتائج الدراسة.

ثانياً: بناء أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وكذا حل إشكالياتها لابد على الباحث أن يمر بمجموعة من الخطوات كما يلي:

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999، ص 33.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

1- تحديد مجتمع وحجم عينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع مفردات أو وحدات الظاهرة المدروسة، فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة ما أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموعة من العمال الذين يعملون في منظمة معينة أو مجموعة من الحقول في منطقة معينة، أو مجموعة من الحيوانات أو سلعة معينة ينتجها معمل معين، إذ يمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة، بحيث تتميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره"¹.

وفي هذا الصدد يمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت والموزعة على كامل تراب الولاية، البالغ عددها ثمانية فنادق.

وقد بلغ عدد العمال الإجمالي في سنة 2024 للمؤسسات محل الدراسة 135 عامل، حسب الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية السياحة لولاية تيسمسيلت لنفس السنة المذكورة، وبالنظر لصغر حجم المجتمع وتعدد مهام العمال دفعنا للقيام بدراسة مسحية تتمثل في استجواب جميع الأفراد العاملين. ومن خلال هذا فالعينة المدروسة هي نفسها مجتمع الدراسة.

حيث تعرف العينة بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي، يقوم الباحث العلمي باختيارها بطريقة مناسبة، ومن ثم يقوم بإجراء الدراسة عليها والاستعانة بجميع النتائج التي تحصل عليها من واقع الدراسة وتعميمها على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة"²، إذ تم توزيع (135) استبانة على الأفراد العاملين وتم استرجاع ما نسبته (94.07%) أي ما يعادل (127) استبانة، في حين تم فقد ما نسبته (05.93%) والمقدرة بـ (08) استبانات، وبعد عملية الفرز والفحص تم تسجيل استبعاد سبعة (07) استمارات، لنخلص في الأخير إلى ضبط العدد الصالح للتحليل المقدر بـ (120) استبانة، والجدول أدناه يوضح ما تم توزيعه واسترجاعه من استبانات على مستوى المؤسسات ميدان الدراسة:

الجدول رقم (03-03): عدد الاستبانات الموزعة

عدد الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	الصالحة للتحليل
	135	127	08	120
النسبة المئوية	%100	%94.07	%05.93	%88.88

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 77.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، 2019، ص 160.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسة الميدانية

2- مصادر جمع البيانات وتحديد أداة الدراسة

إن عملية البحث أو دراسة أي ظاهرة أو موضوع لابد من الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل التي تناسب طبيعته، والتي تستلزم منا العمل على انتقاء مجموعة منها لجمع البيانات وتبويبها، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري بالدرجة الأولى على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والمواقع الإلكترونية وكل ما وجدناه يساهم في إثراء هذه الدراسة بشكل علمي، للإحاطة بالإطار المفاهيمي لمتغيراتها، مع الأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات التي طالت موضوعنا في بيئة الأعمال المعاصرة.

وبدرجة ثانية لا تقل أهمية عن سابقتها في ما تعلق بالجانب الميداني للدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة متعلقة بالموضوع، تم تعبئتها وملئها من قبل أفراد عينة الدراسة للحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة، وقد اعتمدنا في أسئلة الاستبيان على نمط الأوزان والقيم، وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات الموزعة كالتالي: [غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما]، وبعد جمعها تم تبويبها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.26، مستنديين في ذلك على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا وتحقيق أهدافه.

أما فيما تعلق بعملية بناء الاستبانة فقد تمت وفق الخطوات التالية:

- بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة مع الدراسة الحالية، قمنا بصياغة الاستبانة وتصميمها في صورتها الأولية من خلال تحديد أهم المتغيرات والأبعاد التي تشمل موضوع البحث، ووضع العبارات التي تتفق مع المحاور المدرجة، وتم عرضها على الأستاذ المشرف للتنقيح والمراجعة وإبداء الملاحظات التي يراها مناسبة، وبعد إبداء رأيه وملاحظاته، كان من توجيهاته أن يتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة (انظر الملحق رقم 01) وهو ما يعطيها صدقا ظاهريا يجعلها صالحة لما صممت لقياسه.

وانطلاقا من أهم التصويبات والاقتراحات التي أقرها السادة المحكمين، جاءت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 02) حيث احتوت على مايلي:

- **تمهيد:** تم من خلاله توضيح الهدف من الدراسة ونوعها وتبيان مدى أهمية مشاركة أفراد العينة في هذه الدراسة، وكذلك السرية التامة التي ستحاط بها إجاباتهم المخصصة لأغراض البحث العلمي وفقط.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- الجزء الأول: احتوى على المتغيرات الشخصية لاجتماع الدراسة من حيث: الجنس، السن، سنوات العمل بالمؤسسة، المستوى التعليمي.

- الجزء الثاني: ويشمل متغيرات الدراسة التي وزعت على محورين وفق مايلي:

✓ المحور الأول: الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) وأبعاده بمجموع ثمانية عشرة (18) فقرة مفصلة كما يلي:

• روح الجماعة: خصصنا له ستة (06) فقرات تتمثل في العبارات من (1) إلى (6).

• المشاركة في اتخاذ القرار: خصصنا له ستة (06) فقرات تتمثل في العبارات من (7) إلى (12).

• الالتزام التنظيمي: خصصنا له ستة (06) فقرات تتمثل في العبارات من (13) إلى (18).

✓ المحور الثاني: الأداء الوظيفي (متغير تابع): وقد خصصنا له عشر (10) فقرات تشمل العبارات من (19) إلى (28).

حيث تضمن الاستبيان ككل ثمانية وعشرين (28) فقرة صممت من أجل الحصول على البيانات الضرورية لإتمام هذه الدراسة وهي موزعة وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-04): تصنيف عبارات الاستبيان

المحور	الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي	الاستبيان
عدد العبارات	18	10	28

المصدر: من إعداد الطالب.

ولقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة ودرجة الاستجابات المحتملة لها، اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي (Likart Scale)، الذي يمثل الأسلوب الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يتدرج من أعلى وزن له وهو (5) درجات إلى الأدنى وزن وهو (1) درجة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): الأوزان المسندة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب وبالاتماد على مقياس ليكارت الخماسي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

والهدف من ذلك فتح المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة التي يرون أنها مناسبة حسب تقديرهم، ومن خلال الاستعانة بالأوزان أعلاه وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) يتم الاعتماد على القاعدة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1-5) = 0.80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن ويضاف إليه طول الفئة لكي يتم الحصول على الفئة الأولى، وبنفس العملية مع باقي الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03-06): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الترتيب	الوسط المرجح	الاتجاه	الدلالة الإحصائية
1	[1.80 – 1]	غير موافق تماما	درجة موافقة منخفضة جدا
2	[2.60 – 1.81]	غير موافق	درجة موافقة منخفضة
3	[3.40 – 2.61]	محايد	درجة موافقة متوسطة
4	[4.20 – 3.41]	موافق	درجة موافقة مرتفعة
5	[5 – 4.21]	موافق تماما	درجة موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على سلم ليكرت

يبين الجدول أعلاه الوسط الفرضي للدراسة الذي يتم حسابه وفق المعادلة التالية (الدرجة الكلية للمقياس التي تمثل مجموع درجات المفردة تقسيم عدد العبارات $(1+2+3+4+5)/5=3$)، وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على تلك العبارة والعكس.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة

تحقيقا لأهداف الدراسة المتمثلة في الوصول لنتائج علمية ودقيقة، ووصف خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء الباحثين بشأن عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، ولقياس صدق وثبات الأداة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.26، لتحليل البيانات المحصل عليها واستخدام الأساليب الإحصائية لإبراز مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة، والتي اشتملت على:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

✓ الأساليب الإحصائية الوصفية: وتشمل هذه الأساليب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

والتكرارات، وذلك بغرض وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: أستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومجاور الاستبيان، ومن ثم

تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي؛

- الانحراف المعياري: تم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات

ومجاور الاستبيان؛

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة

الدراسة؛

✓ مستوى الدلالة **sig**: الذي يتم على أساسه اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج، إذ يعبر عن قيمة المقارنة بين القيمة

المحسوبة للاختبار والقيمة المجدولة، ويتم تحديده من خلال مستوى الخطأ المعتمد وأيضاً درجات الحرية، حيث أنه

إذا كانت قيمة sig أكبر من مستوى الخطأ المعتمد (0.05) معناه غير دال إحصائياً، أما إذا كانت قيمة sig

أصغر أو تساوي (0.05) معناه دال إحصائياً.

✓ اختبار ألفا كرونباخ (**Conbach's Alpha**): يستخدم هذا الاختبار في معرفة مدى اتساق مقياس الدراسة

وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس، حيث يأخذ

هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، كلما اقتربت من الواحد كلما كان ثبات الدراسة أكبر، عموماً

إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) دل ذلك على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي؛

✓ معامل الارتباط: معامل الارتباط هو مقياس إحصائي لقوة العلاقة الخطية بين متغيرين ويرمز له بالرمز (r)، يتم

تقييده بين -1 و +1، وتزداد قوة الارتباط من 0 إلى 1 حيث يشير الصفر إلى عدم وجود ارتباط، وتعني قيمة

الواحد وجود ارتباط تام، كما قد تكون هذه العلاقة أو الارتباط طردية وتكون بإشارة موجبة (+) أو عكسية وتكون

بإشارة سالبة (-)، وعن مدى قوة الارتباط فإنه لا يوجد معيار محدد بين الباحثين لوصف وتحديد نوع العلاقة

كعلاقة منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة.

✓ تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**): وذلك من أجل قياس أثر الأبعاد أو

المتغيرات المستقلة على الأبعاد أو المتغيرات التابعة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة.

✓ اختبار (Independent Sample T-test): للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية.

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA): وهو يعتبر من أشهر مقاييس الإحصاء، هدفه التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية لأكثر من فئتين.

المطلب الثالث: قياس صدق أداة الدراسة

يقوم اختبار الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيسه، ولمن يطبق عليهم، ويتضح ذلك في وضوح البنود ومدى علاقتها بالقدرة أو السمة أو البعد الذي يقيسه الاختبار، وغالبا ما يقرر ذلك مجموعة من المتخصصين في المجال الذي يفترض أن ينتمي إليه هذا الاختبار أو ذاك، حيث يأخذ في الاعتبار التعليمات والزمن المحدد.

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، فقبل اعتماد الاستبيان كأداة لدراستنا وتوزيعه على العينة المستهدفة تم عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة (الملحق رقم 01)، وذلك قصد التأكد من سلامة بناء الاستمارة من خلال صحة ودقة صياغة الأسئلة ومدى تعبيرها عن الموضوع، مدى شمولية الأسئلة لمختلف جوانب الدراسة، الوقوف على التصميم والمنهجية لضمان ملاءمته لعملية المعالجة الإحصائية، وبناء على آرائهم وملاحظاتهم تم تدارك النقائص وتعديل وحذف ما يلزم لتعاد عملية صياغة الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 02).

وبعد اختبار الصدق الظاهري المذكور سافا، يُمكننا برنامج SPSS كذلك من اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث يعبر عن مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ولتوضيح ذلك نقوم بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد المعني الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وملاحظة لابد من الإشارة إليها أن قيمة معامل الارتباط ككل لا تتجاوز الواحد 1 أي أن: $+1 \geq r \geq -1$

وبالتالي فهو يأخذ قيما يمكن تصنيف قوتها بناء على مايلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- قيمته تساوي الصفر لا يوجد ارتباط (منعدم).

- قيمته موجبة يكون الارتباط طرديا، ويكون قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عندما يقترب مقداره من الصفر.

- قيمته سالبة يكون الارتباط عكسيا، ويكون قويا عند اقترابه من (-1) ويضعف عندما يكون المقدار السالب قريبا من الصفر.

وللحكم على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع على الاستبانة إذا كانت معاملات الارتباط أكبر تماما من 0.35، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال مايلي:

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية:

قمنا من خلال هذا الجزء بحساب الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، وهي موضحة في الجداول الموالية:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد روح الجماعة

الجدول رقم (03-07): الاتساق الداخلي لبعد روح الجماعة

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تعزز المؤسسة الفندقية روح التعاون والمبادرة والتشارك	.709**	.000	دالة
2	أساعد زملائي في انجاز أعمالهم اليومية	.822**	.000	دالة
3	تتسم المعاملات بين العاملين بالصدق والمرونة	.649**	.000	دالة
4	أبادر في حل المشكلات وديا بيني وبين زملائي	.515**	.000	دالة
5	أشارك في مختلف التظاهرات التي تقام داخل الفندق	.623**	.000	دالة
6	أساهم مع زملائي في تقديم الارشادات للوافدين إلى الفندق	.528**	.000	دالة
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03-07) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات بعد روح الجماعة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية، حيث تراوحت قيمها في حدها الأعلى ما بين (.822**) الموافق للعبارة رقم (2) وبين (.515**) كحد أدنى أمام العبارة رقم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

(4)، كما أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، ومنه تعتبر فقرات بعد روح الجماعة صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها روح الجماعة.

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (03-08): الاتساق الداخلي لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
7	تتمن المؤسسة الفندقية مختلف الآراء الهادفة للعمال	.590**	.000	دالة
8	أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة الفندقية	.797**	.000	دالة
9	أبدي رأيي في كل الأمور التي تتعلق بسير الفندق	.802**	.000	دالة
10	تفوض إدارة الفندق سلطة التسيير أحيانا لبعض الأفراد	.764**	.000	دالة
11	أقدم الاقتراحات التنظيمية الخاصة بالعمل الفندقي	.770**	.000	دالة
12	أشارك في تقديم حلول لبعض المشاكل الحاصلة	.829**	.000	دالة
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03-08) أن جميع معاملات الارتباط بين جميع عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للبعدها الذي تنتمي إليه كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية، حيث تراوحت قيمها ما بين (.829**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (12) وبين (.590**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (7)، كما أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، ومنه تعتبر فقرات البعدها صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه، مما يعني وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار.

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (03-09): الاتساق الداخلي لبعدها الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
13	تقوم المؤسسة على لوائح تنظيمية خاصة	.459**	.000	دالة
14	ألتزم بتطبيق النصوص واللوائح التنظيمية داخل الفندق	.382**	.000	دالة
15	أحترم التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤول المباشر	.813**	.000	دالة
16	أرتدي الهندام الخاص بطبيعة الوظيفة المسندة إلي وأحرص على نظافته	.674**	.000	دالة
17	أنجز عملي في المكان والوقت المحددين	.630**	.000	دالة
18	ألتزم بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة	.694**	.000	دالة
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03-09) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جدا حيث تراوحت قيمها في حدها الأعلى ما بين (.813**) الموافق للعبارة رقم (15) وبين (.459**) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (13)، كما أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعد الالتزام التنظيمي.

❖ الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

نقوم كذلك في هذا الجزء بحساب الاتساق الداخلي لكل فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الجدول رقم (03-10): الاتساق الداخلي لخور الأداء الوظيفي

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
19	يوفر الفندق مناخ مساعد وملائم للعمل	.517**	.000	دالة
20	تساهم الأنظمة والقوانين السائدة في تطوير الأداء الفندقي	.608**	.000	دالة
21	ينظم الفندق دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العمال	.732**	.000	دالة
22	تعمل إدارة الفندق باستمرار على تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء	.602**	.000	دالة
23	تشخص إدارة الفندق نقاط الضعف لدى الموظف وتعالجها	.660**	.000	دالة
24	أحرص على تنمية مهاراتي للرفع من قدراتي الوظيفية	.584**	.000	دالة
25	أمتلك رغبة كبيرة في المشاركة في إرشاد وتوجيه الزائرين	.739**	.000	دالة
26	تشخص إدارة الفندق نقاط القوة لدى الموظف وتنميها	.283**	.002	دالة
27	أنجز المهام المسندة إلى بجدية واثقان	.477**	.000	دالة
28	تمنح إدارة الفندق جوائز تحفيزية للموظفين المتميزين والمبدعين	.483**	.000	دالة
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03-10) أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية، إلا أن هذه العلاقة جاءت في بعض الفقرات متوسطة وأخرى قوية، حيث تراوحت قيمها ما بين (.739**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (25) وبين (.283**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (26)، كما أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لعبارات المتغير التابع الأداء الوظيفي. وبناء على ما سبق ومن خلال الجدول التالي نوضح مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، وقد تم عرض ذلك من خلال نتائج الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الجدول رقم (03-11): الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الأبعاد	معامل الاتساق	مستوى الدلالة	الدلالة
الثقافة التنظيمية	روح الجماعة	.806**	دالة
	المشاركة في اتخاذ القرار	.797**	دالة
	الالتزام التنظيمي	.834**	دالة
الأداء الوظيفي		.806**	دالة
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يبين الجدول رقم (03-11) أعلاه صدق الاتساق البنائي لجميع محاور الدراسة من خلال معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محاور الاستبانة والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان مجتمعة، وتوضح كذلك نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط لمحاور الدراسة كانت موجبة وقوية، حيث سجلنا أعلى معامل ارتباط كان لبعد الالتزام التنظيمي الذي قدرت قيمته بـ (.834**) وبالتالي كانت جميع معاملات المحاور ذات دالة إحصائية عند مستوى من المعنوية تقدر بـ ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يشمل هذا المبحث تحليل بيانات الاستبيان من خلال دراسة الثبات ووصف العينة، وصولاً إلى اختبار الآراء للأفراد المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

يدل ثبات أداة الدراسة في أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على المبحوثين فإننا نحصل على نفس النتائج، وفي ظل الشروط والظروف نفسها، أي أنه يوجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير (بمعنى أن نتائج الاستبيان قابلة للاستخدام في تعميم نتائج الدراسة). حيث يشار إلى المقياس الثابت على أنه "المقياس الذي يعطي النتائج نفسها إذا قاس الشيء نفسه مرات متتالية تحت الظروف نفسها، أي عدم تناقض المقياس مع نفسه"¹. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل "ألفا كرونباخ الذي يعد من بين المقاييس التي تستخدم للحكم على مدى دقة الأداة، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. فمؤشر ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تأخذ قيمة المعامل الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً، والعكس كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-12): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

محاور الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	روح الجماعة	06	0.718
	المشاركة في اتخاذ القرار	06	0.851
	الالتزام التنظيمي	06	0.652
الأداء الوظيفي		10	0.774
الدراسة الكلية		28	0.897

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (03-12) أعلاه، أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة عن القيمة (0.6) المقبولة إحصائياً، بالنسبة لكل متغير ولكل محور من محاور الاستبانة، حيث تراوحت ما

¹ عصام حسن الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي: أسسه ومنهجه، ط1، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 119.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

بين (0.652 إلى 0.851) بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية متفرقة، ونسبة (88.00 %) بالنسبة لأبعادها مجتمعة، ونسبة (77.40 %) لمحور الأداء الوظيفي، وهي نسبة عالية أيضا، بينما بلغت القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبانة (0.897) وهي كذلك نسبة عالية جدا، حيث تدل هذه القيمة على أننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة (89.70 %) في حال إذا ما تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة وفي ظروف مختلفة، ومنه نستنتج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تمكننا من الحكم على مدى فعالية الاستبانة واعتبارها صالحة للقياس وتحقيق الهدف من الدراسة.

بعد حساب معامل "ألفا كرونباخ"، نقوم بتأكيد هذا الثبات من خلال تطبيق أداة أخرى وهي طريقة التجزئة النصفية (Split half Reliability) التي تعتمد على تجزئة الاختبار المطلوب إلى نصفين واعتبارهما صورتين متكافئتين، ويتم حساب معامل الارتباط بينهما والناتج يمثل معامل ثبات نصف الاختبار، وتوضح نتائج الجدول أدناه حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم (03-13): معامل الثبات لمقياس الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

.715	القيمة	لنصف الأول للمقياس	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
7 ^a	عدد العبارات		
.735	القيمة	لنصف الثاني للمقياس	
7 ^b	عدد العبارات		
14	العدد الإجمالي للعبارات		
.580			معامل الارتباط بين النصفين Corrélation entre les sous-échelles
.734	في حالة تساوي عدد العبارات		معامل تصحيح سبيرمان-براون Coefficient de Spearman-Brown
.734	في حالة عدم تساوي عدد العبارات		
.734			قيمة معامل التصحيح جيتمان Coefficient de Guttman
a: تمثل العبارات ذات التقييم الفردي			
b: تمثل العبارات ذات التقييم الزوجي			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يوضح الجدول رقم (03-13) أعلاه نتائج حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، حيث قمنا بتقسيم عبارات الاستبيان إلى نصفين متماثلين، شمل النصف الأول العبارات ذات التقييم الفردي وتكونت من 14

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

عبارة، وتضمن النصف الثاني العبارات ذات الترتيب الزوجي بمجموع 14 عبارة، حيث أظهر معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من النصف الأول (0.715) والنصف الثاني (0.735) وهي نسب عالية ومختلفة، كما أن معامل الارتباط سبيرمان بينهما (النصفين) بلغت قيمته (0.580) وهي قيمة مقبولة أي 58.00%، وقد تم إخضاعه لمعامل التصحيح سبيرمان-براون الذي بلغت قيمته (0.734) في حالة تساوي عدد العبارات، وبما أن قيمة ألفا كرونباخ للنصفين الأول والثاني غير متساوية ومختلفة، فإنه يعتمد على معامل التصحيح جيتمان (Coefficient de Guttman) الذي بلغت قيمته (0.734) وهي قيمة عالية جداً كذلك، ما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع يعكس مدى استقرار الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

نقوم في هذا الجزء بعرض تفصيلي لعملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، السن، سنوات العمل بالمؤسسة، المستوى التعليمي)، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية وعرضها بغية إعطاء صورة واضحة لعينة الدراسة المستهدفة.

أولاً: حسب الجنس:

يمثل الجدول الموالي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجدول رقم (03-14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

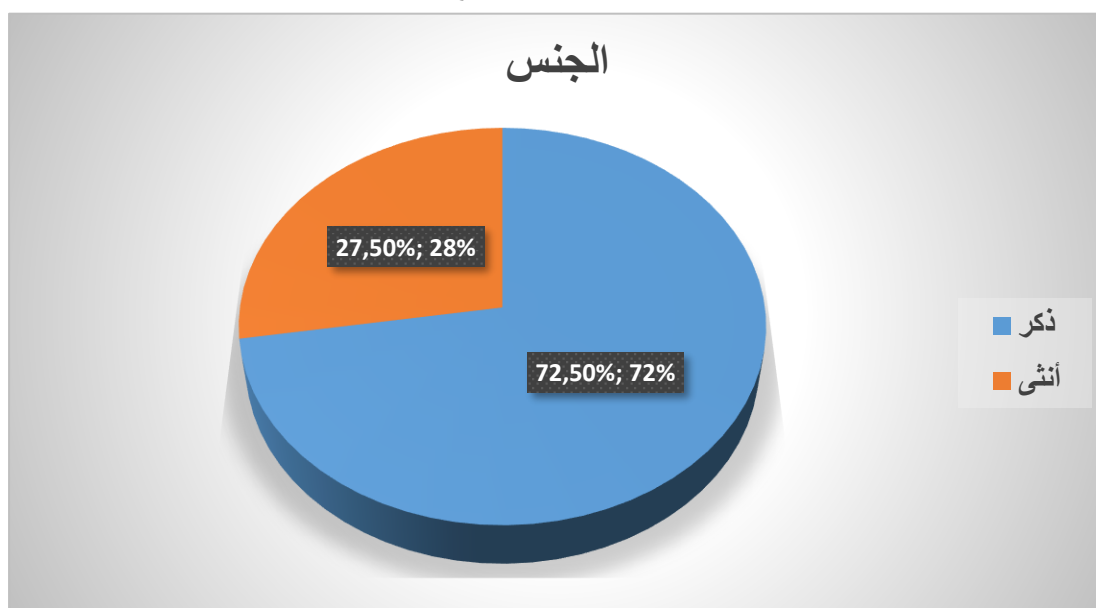
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	87	72.50 %
إناث	33	27.50 %
المجموع	120	100 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الشكل رقم (03-01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (03-14).

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة (72.5%) بتكرار بلغ (87) ذكرا وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر بـ (27.5%) أي بتكرار (33) أنثى، حيث تشير هذه النسب إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في نشاطها على فئة الذكور بنسب أكبر مقارنة بالإناث.

ثانيا: حسب السن:

يمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (03-15): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
9.20 %	11	أقل من 30 سنة
70.80 %	85	من 31 إلى أقل من 50 سنة
20.00 %	24	من 51 سنة فأكثر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

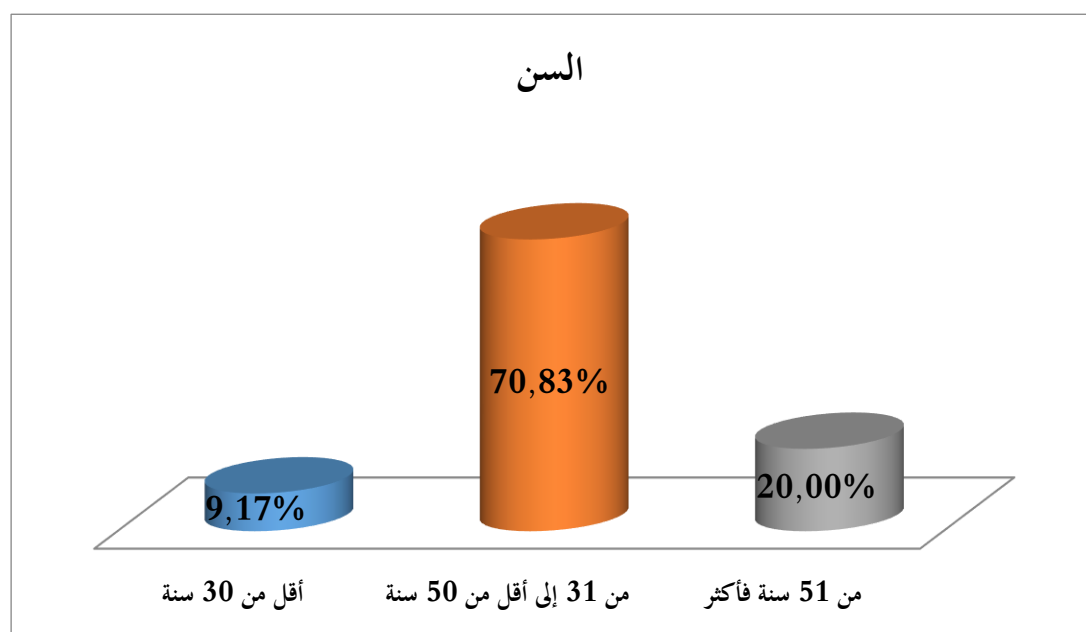
المجموع	120	% 100
---------	-----	-------

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

توضح بيانات الجدول رقم (03-15) أن الفئة العمرية ما بين (من 31 إلى أقل من 50 سنة) احتلت المرتبة الأولى في سلم الترتيب وشكلت أعلى نسبة، حيث بلغ عدد أفرادها (85) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ (70.80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (120) فردا، تليها الفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر) التي بلغ عدد أفرادها (24) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ (20%) في المرتبة الثانية، وتليها في المرتبة الأخيرة من نفس السلم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) التي وصل عدد أفرادها (11) فردا بنسبة مئوية تقدر بـ (9.20%)، وهذا ما يعكس أن المؤسسة الفندقية تركز على فئة الشباب في التوظيف.

ويمكن تمثيل نتائج هذا التوزيع وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (03-15).

ثالثا: حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

يمثل الجدول التالي أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

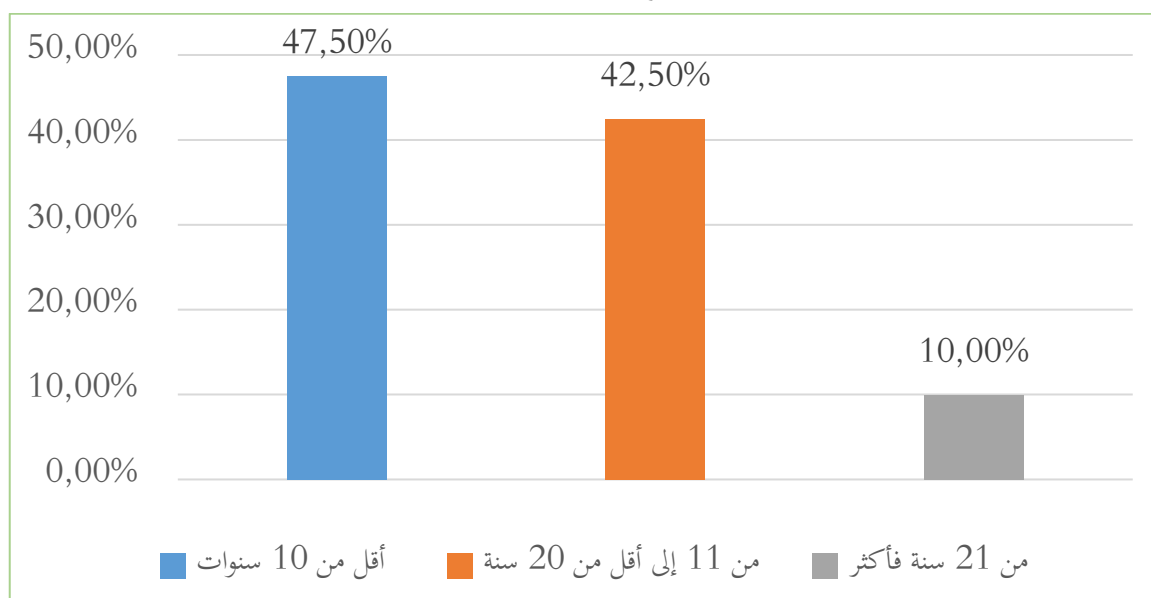
الجدول رقم (03-16): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل بالمؤسسة
47.50 %	57	أقل من 10 سنوات
42.50 %	51	من 11 إلى أقل من 20 سنة
10.00 %	12	من 21 سنة فأكثر
100 %	120	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

توضح نتائج الجدول رقم (03-16) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي التي تتراوح مدة خدمتهم الفعلية بالمؤسسة أقل من عشر سنوات وبنسبة قدرت بـ (47.50 %)، تليها فئة (من 11 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة قدرت بـ (42.50 %)، ثم جاءت الفئة (من 21 سنة فأكثر) بنسبة مئوية قدرت بـ (10 %). إذن: تشير هذه النتائج أن غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لا تتجاوز خبرتهم المهنية عشر سنوات. ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (03-16)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

رابعاً: حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول التالي أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

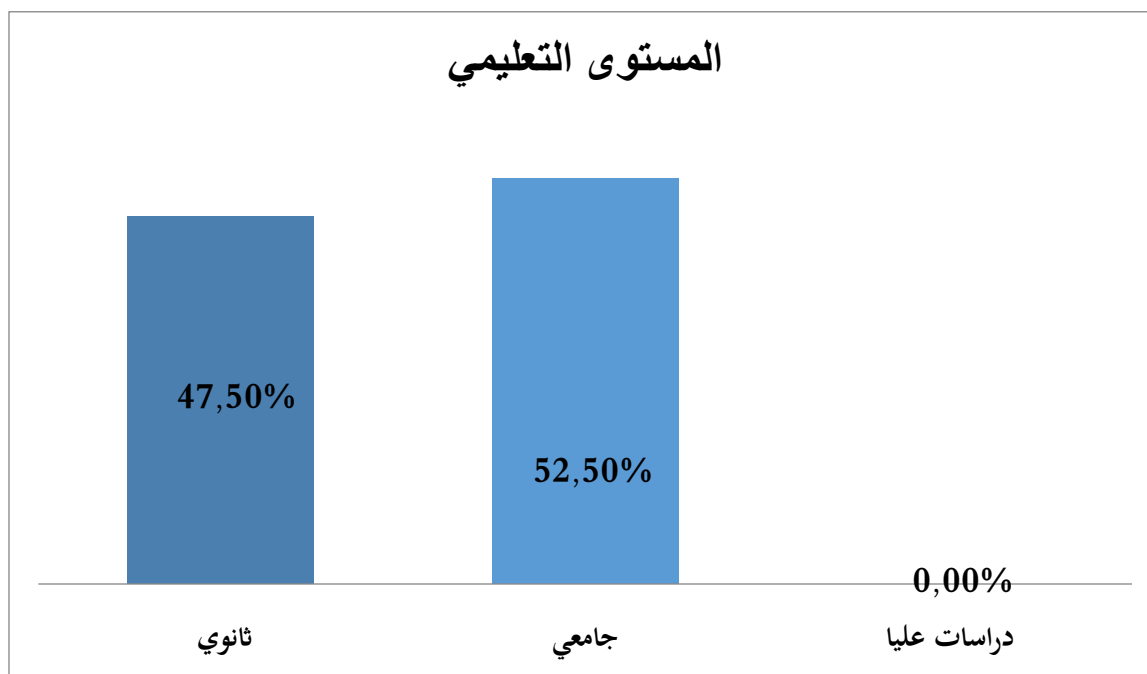
الجدول رقم (03-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	57	% 47.50
جامعي	63	% 52.50
دراسات عليا	00	% 0.00
المجموع	120	% 100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (03-17).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

تشير النتائج المدونة في الجدول رقم (03-17) والشكل رقم (03-04) أن المستوى التعليمي الجامعي للأفراد المبحوثين (ليسانس، ماستر، مهندس) يحتل المرتبة الأولى بتكرار قدر بـ(63) فردا جامعيًا ونسبة مئوية تساوي (52.50%)، بلغ تكرار فئة مستوى التعليم الثانوي (57) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ(47.50%)، إلا أن مستوى الدراسات الجامعية العليا كان منعدما، هذه النتائج تعكس تركيز المؤسسة على الاستفادة من الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية وهذا تماشيا وطبيعة المؤسسات الفندقية الذي يقوم على طرق التواصل مع الوافدين، واستعمال اللغة المناسبة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة

نعرض من خلال هذا المطلب نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية والمحور الثاني المتضمن الأداء الوظيفي، بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد مستوى الإجابة وترتيبها ترتيبا تنازليا.

أولا: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

نقوم من خلال هذا الفرع بعرض نتائج التحليل الإحصائي بقياس اتجاهات المبحوثين لفقرات متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاث المتمثلة في: (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي) عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل بعد، ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) لوحده كالتالي:

1- روح الجماعة: يتكون هذا البعد من ست (06) فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد روح

الجماعة

الترتيب	العبارات									الترتيب
	غير موافق على	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب	
التكرارات والنسب المئوية										
1	تعزز المؤسسة الفندقية روح التعاون والمبادرة والتشارك	7	20	6	68	19	3.60	1.118	موافق	2
		%5.8	%16.7	%5.0	%56.7	%15.8				
2	أساعد زملائي في انجاز أعمالهم اليومية	10	27	12	48	23	3.39	1.258	محايد	5
		%8.3	%22.5	%10	%40.0	%19.2				

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

3	تتسم المعاملات بين العاملين بالصدق والمرونة	0	20	29	61	10	3.50	.869	موافق	4			
		%0.0	%16.7	%24.2	%50.8	%8.3							
4	أبادر في حل المشكلات وديا بيني وبين زملائي	7	20	30	61	2	3.25	.957	محايد	6			
		%5.8	%16.7	%25	%50.8	%1.7							
5	أشارك في مختلف التظاهرات التي تقام داخل الفندق	5	19	28	38	30	3.57	1.149	موافق	3			
		%4.2	%15.8	%23.3	%31.7	%25							
6	أساهم مع زملائي في تقديم الارشادات للوافدين إلى الفندق	0	15	26	32	47	3.92	1.054	موافق	1			
		%0.0	%12.5	%21.7	%26.7	%39.2							
روح الجماعة											3.54	.692	مستوى مرتفع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-18)، تبين أن مستوى روح الجماعة كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.54) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (3)، وبانحراف معياري قدره (0.692)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت تتبنى مبدأ روح الجماعة بدرجة مرتفعة، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الفندقي القائم على المرونة الإدارية بين الأفراد وطريقة تعاملهم مع الزبائن الذي يستدعي بدوره التكافل الإداري والاجتماعي.

وتعقيا على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد روح الجماعة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة موافقة إلى أقل درجة، من خلال الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت وفق الترتيب التالي:

- جاءت الفقرة رقم (6)، التي تضمنت «أساهم مع زملائي في تقديم الارشادات للوافدين إلى الفندق» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث قدرت نسبة استجابة المبحوثين الموافقين على هذه العبارة بـ 65.90%، كما بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.92) وانحراف معياري مساوي لـ (1.054).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- كما جاءت الفقرة رقم (1)، التي تضمنت « تعزز المؤسسة الفندقية روح التعاون والمبادرة والتشارك » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بدرجة مرتفعة، حيث نرى أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 72.50 % أي بمجموع 87 فردا، بمتوسط حسابي يعادل (3.60)، بانحراف معياري قدر بـ (1.118).
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (5)، التي تضمنت « أشارك في مختلف التظاهرات التي تقام داخل الفندق » من حيث الموافقة عليها، فبلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.57) وانحراف معياري مساوي لـ (1.149)، وبنسبة استجابة مرتفعة قدرت بـ 56.70 % التي تشير إلى أن فئة المبحوثين البالغ عددهم 68 فردا من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة الفندقية تقوم على المشاركة لتعزيز روح الجماعة.
 - وقد جاءت الفقرة رقم (3)، التي تضمنت « تتسم المعاملات بين العاملين بالصدق والمرونة » في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة مرتفعة كذلك، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.50)، بانحراف معياري مساوي لـ (0.869) وهو ما يشير إلى أن ما نسبته 59.10 % من عينة الدراسة يوافقون على أن هناك صدق في التعامل بين الأفراد العاملين.
 - وجاءت الفقرة رقم (2)، التي تضمنت « أساعد زملائي في انجاز أعمالهم اليومية » في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.39)، بانحراف معياري مساوي لـ (1.258)، وجاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة مرتفعة من خلال ملاحظة نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة المقدرة بـ 59.20 % فردا.
 - وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (4)، التي تضمنت « أبادر في حل المشكلات وديا بيني وبين زملائي » من حيث الموافقة عليها، حيث نجد أن ما نسبته 52.50 % من المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقوم على المبادرة في حل المشاكل القائمة وديا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.25)، بانحراف معياري مساوي لـ (0.957).
- وبالتالي هذه النتائج تدل على أن هناك استعداد لدى الأفراد الموظفين بالمؤسسة لحل المشاكل وانجاز أعمال زملائهم مما يوحي إلى أنهم يراعون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.
- 2- المشاركة في اتخاذ القرار:** يتكون هذا البعد من ست (06) فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الجدول رقم (03-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد المشاركة في

اتخاذ القرار

الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	لا	لا	لا		
3	محايد	1.056	2.97	6	40	26	41	7	تتمن المؤسسة الفندقية مختلف الآراء	7
				5.0	3.3	1.7	4.2	5.8	المهادفة للعمال	
4	محايد	.995	2.81	4	29	37	41	9	أساهم في وضع الخطط	8
				3.3	2.4	3.0	4.2	7.5	والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة	
									الفندقية	
5	محايد	1.163	2.70	12	12	44	32	20	أبدي رأيي في كل الأمور التي تتعلق	9
				10	1	3	2	16	بسير الفندق	
6	لا	1.121	2.44	5	17	32	38	28	تفوض إدارة الفندق سلطة التسيير	10
				4.2	1.7	2.6	3.7	23	أحيانا لبعض الأفراد	
2	محايد	1.012	2.98	8	30	40	36	6	أقدم الاقتراحات التنظيمية الخاصة	11
				6.7	5	3.3	0	5	بالعمل الفندقي	
1	محايد	.975	3.12	6	43	35	32	4	أشارك في تقديم حلول لبعض	12
				5	5.8	9.2	6.7	3.3	المشاكل الحاصلة	
مستوى متوسط				799	2.84	المشاركة في اتخاذ القرار				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-19)، تبين أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار كان منخفضا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.84) وهو أقل من المتوسط الفرضي المرجح المقدّر بـ(3)، بانحراف معياري قدره (799)، هذه القيمة تدل على أن الأفراد المبحوثين لم يختلفوا في إجاباتهم اتجاه بعد المشاركة في اتخاذ القرار، إذا بصفة عامة يمكن القول أن مظاهر المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة منخفضة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا كذلك ترتيب الفقرات المشكلة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي جاءت مرتبة وفق مايلي:

- جاءت الفقرة رقم (12)، التي تضمنت «أشارك في تقديم حلولاً لبعض المشاكل الحاصلة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح لها (3.12) وانحرافاً معيارياً يقدر بـ(0.975)، ونسبة محايد تقدر بـ29.20%.
 - ثم تلتها الفقرة رقم (11)، التي تضمنت «أقدم الاقتراحات التنظيمية الخاصة بالعمل الفندقي» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح لها (2.98)، وانحراف معياري مساوي لـ(1.012)، ونسبة محايد تقدر بـ33.30%.
 - وتأتي الفقرة رقم (07) في المرتبة الثالثة التي نصت على «تثمن المؤسسة الفندقية مختلف الآراء الهادفة للعمال»، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.97)، وانحراف معياري مساوي لـ(1.056)، ونسبة 21.70%.
 - ثم بعد ذلك جاءت الفقرة رقم (8)، التي تضمنت «أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة الفندقية» في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.81)، وانحراف معياري مساوي لـ(0.995)، ودرجة محايد نسبة 30.80%.
 - وأتت الفقرة رقم (09)، التي تضمنت «أبدي رأيي في كل الأمور التي تتعلق بسير الفندق» في المرتبة الخامسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.70)، وانحراف معياري مساوي لـ(1.163)، ونسبة محايد بلغت 36.70% ما يقابلها 44 فرداً.
 - وأخيراً من حيث الترتيب جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، التي تضمنت «تفويض إدارة الفندق سلطة التسيير أحياناً لبعض الأفراد»، حيث يرى 66 فرداً أنهم غير موافقين على عبارة تفويض السلطة في التسيير لبعض الأفراد بما يعادل 55% من الأفراد المبحوثين، وهذا ما يشير له المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ (2.44)، أما الانحراف المعياري الذي بلغ (1.121) فيعكس مدى تشتت إجابات الأفراد حول المتوسط.
- 3- الالتزام التنظيمي** يتكون هذا البعد من ست (06) فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الجدول رقم (03-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الالتزام

التنظيمي

الترتيب	العبارات								مؤافق على	غير مؤافق	مؤافق	مؤافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب	
	التكرارات والنسب المئوية																
13	تقوم المؤسسة على لوائح تنظيمية خاصة								2	33	28	50	7	3.22	.974	محايد	5
									1.7	7.5	23.3	1.7	5.8				
14	ألتزم بتطبيق النصوص واللوائح التنظيمية داخل الفندق								10	24	36	42	6	3.08	1.041	محايد	6
									8.3	2	31.7	3	5				
15	أحترم التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤول المباشر								4	19	28	48	21	3.52	1.060	مؤافق	4
									3.3	1	23.3	4	17.5				
16	أرتدي الهندام الخاص بطبيعة الوظيفة المسندة إلي وأحرص على نظافته								0	9	30	60	21	3.77	.824	مؤافق	2
									0.0	7.5	25	5	17.5				
17	أنجز عملي في المكان والوقت المحددين								2	2	19	48	49	4.16	.872	مؤافق	1
									1.7	1	15.8	4	40.8				
18	ألتزم بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة								4	8	37	50	21	3.63	.960	مؤافق	3
									3.3	6.7	30.8	4	17.5				
الالتزام التنظيمي																	
مستوى مرتفع																	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-20)، أن مستوى بعد الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.56) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدّر بـ (3) وانحراف معياري قدره (579)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي مظاهره مجسدة، فالأفراد ملتزمون بتأدية مهامهم وفق النصوص التنظيمية المحددة لمهامهم ووظائفهم وهذا ما تفرضه طبيعة المؤسسة الفندقية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضاً ترتيب الفقرات المشكلة لبعء الالتزام التنظيمي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة حيث:

• جاءت الفقرة رقم (17)، التي تضمنت « أنجز عملي في المكان والوقت المحددين » في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.16)، بانحراف معياري مساوي لـ (0.872)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة ملتزمون باحترام الوقت، وهو ما تم تسجيله من خلال موافقة الباحثين بنسبة 80.80% وهي نسبة مرتفعة جداً.

• وتأتي الفقرة رقم (16)، التي تنص على « أرثدي الهندام الخاص بطبيعة الوظيفة المسندة إلي وأحرص على نظافته » في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.77)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.824)، حيث أن درجة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن العاملين بالمؤسسة الفندقية ملتزمون بارتداء هندايم وهذا ما تعززه 67.50%.

• وتليها الفقرة رقم (18)، التي تضمنت « ألترم بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة » في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها وبدرجة مرتفعة، بنسبة 59.20% من إجمالي الباحثين بما يعادل 71 فرداً، الذين يرون أن المؤسسة تقوم على مبدأ التزام الأفراد بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة (3.63)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.960).

• وجاءت الفقرة رقم (15)، التي تضمنت « أحترم التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤول المباشر » في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.52)، بانحراف معياري مساوي لـ (1.060)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن الأفراد ملتزمون بالتعليمات الداخلية المنظمة للمهام، وهم يوافقون على ذلك بنسبة 57.50%.

• في حين جاءت الفقرة رقم (13)، التي بدورها نصت على « تقوم المؤسسة على لوائح تنظيمية خاصة » في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.22)، بانحراف معياري مساوي لـ (0.974)، إن الموافقة بدرجة أقل على هذه العبارة تؤكد أن هناك نسبة 47.50% من الباحثين يرون أن المؤسسة تعمل بلوائح تنظيمية خاصة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة عليها، والتي تضمنت « ألتم بتطبيق النصوص واللوائح التنظيمية داخل الفندق » بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.08)، بانحراف معياري مساوي لـ (1.041)، فالموافقة بدرجة أقل على هذه العبارة تؤكد أن هناك نسبة 40% من المبحوثين يرون أن الأفراد ملتزمون بتطبيق اللوائح التنظيمية.

خلاصة لما سبق، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه نعرض اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (03-21): التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ومستويات الموافقة لحو الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول	
2	مرتفع	.692	3.54	روح الجماعة	الأبعاد
3	متوسط	.799	2.84	المشاركة في اتخاذ القرار	
1	مرتفع	.579	3.56	الالتزام التنظيمي	
درجة متوسطة من الموافقة		.592	3.31	الثقافة التنظيمية	المتغير

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v26

من خلال الجدول رقم (03-21) يتبين أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية هو (3.31) بمستوى درجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري يساوي (0.592)، وبينت النتائج أن مستويات أبعاد محور الثقافة التنظيمية متباينة من بعد لآخر، حيث احتل بعد الالتزام التنظيمي كأقصى مستوى من الموافقة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.579)، وحل في المرتبة الثانية بعد روح الجماعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.54) وانحرافا معياريا يعادل (0.692)، في حين أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الثالثة من الترتيب، حيث قدر متوسطه الحسابي بـ (2.84) وانحرافا معياريا يعادل (0.799).

بقراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة على إجماع بأن المؤسسة الفندقية تقوم على جميع مظاهر الثقافة التنظيمية من روح جماعة، الالتزام التنظيمي وبنسب اقل لبعد المشاركة في اتخاذ القرار.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

يتضمن هذا الفرع عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات متغير الأداء الوظيفي الذي يتكون من عشرة فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الترتيب	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
19	يوفر الفندق مناخ مساعد وملائم للعمل	2	5	37	71	5	3.60	.714	موافق	3
		1.7	4.0	3.0	9.2	2				
20	تساهم الأنظمة والقوانين السائدة في تطوير الأداء الفندقي	14	7	39	35	25	3.41	1.220	موافق	6
		1.7	5.0	3.0	9.2	.8				
21	ينظم الفندق دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العمال	11	14	58	21	16	3.14	1.086	محايد	9
		9.0	1.7	4.0	7.5	13.3				
22	تعمل إدارة الفندق باستمرار على تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء	6	33	32	35	14	3.15	1.104	محايد	8
		5.0	7.5	2.0	6.7	11.7				
23	تشخص إدارة الفندق نقاط الضعف لدى الموظف وتعالجها	10	22	35	43	10	3.17	1.089	محايد	7
		8.0	8.3	2.0	9.2	8.0				
24	أحرص على تنمية مهاراتي للرفع من قدراتي الوظيفية	3	12	20	70	15	3.68	.907	موافق	2
		2.0	0	6.7	8.3	12.5				
25	أمتلك رغبة كبيرة في المشاركة في إرشاد وتوجيه الزائرين	9	22	12	55	22	3.49	1.202	موافق	5
		7.0	8.3	0	5.8	18.3				
26	تشخص إدارة الفندق نقاط القوة لدى الموظف وتنميتها	2	17	22	75	4	3.51	.840	موافق	4
		1.0	4.2	8.3	2.5	3.0				
27	أنجز المهام المسندة إلى بجدية واثقان	5	11	16	41	47	3.95	1.129	موافق	1
		4.0	2	3.3	4.2	39.2				
28	تمنح إدارة الفندق جوائز تحفيزية للموظفين المتميزين والمبدعين	4	35	60	17	4	2.85	.826	محايد	10
		3.0	9.2	0	4.2	3.0				
الأداء الوظيفي										
3.39										
.588										
مستوى متوسط										

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03-22)، أن مستوى متغير الأداء الوظيفي كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا المتغير الذي بلغ (3.39) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدّر بـ (3) وانحراف معياري أقل تشوّت قدر بـ (588)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وأنها متجانسة جداً، هذه القيم تدل على أن معرفة متطلبات الوظيفة مرتفعة في المؤسسة لدى الأفراد، إضافة إلى اهتمام المؤسسات الفندقية بعملية التكوين والتدريب تماشياً مع متطلبات البيئة الحالية التي تقوم على المرونة والتميز في جميع المستويات.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-22)، يمكننا أن نرتب الفقرات المشكلة لمتغير الأداء الوظيفي ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

- جاءت الفقرة رقم (27)، التي تضمنت «أنجز المهام المسندة إلى بجدية وإتقان» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.95) وانحراف معياري مساوي لـ (1.129)، حيث أن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة من طرف الأفراد المبحوثين تؤكد أن المؤسسة تركز مبدأ الجدية والإتقان في العمل تماشياً وأهداف المؤسسة الفندقية، وهذا ما تعززه النسبة المقدرة بـ 73.40% بالموافقة على ذلك من طرف أفراد عينة الدراسة.

- وجاءت بعدها الفقرة رقم (24)، التي نصت على «أحرص على تنمية مهاراتي للرفع من قدراتي الوظيفية» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.68) وانحراف معياري مساوي لـ (0.907)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنمية مهارات عمالها للرفع من قدراتهم الوظيفية وهو ما تبينه نسبة موافقة الأفراد المبحوثين المقدرة بـ 70.80%.

- ثم تلتها الفقرة رقم (19) المتضمنة «يوفر الفندق مناخاً مساعد وملائماً للعمل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، فقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.60)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.714)، والموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسة تسعى لتوفير جميع الظروف الطيبة للأفراد لإنجاز أعمالهم، وهو ما تؤكد به النسبة المسجلة والمقدرة بـ 80.70%.

- لحقتها الفقرة رقم (26)، التي اشتملت «تشخص إدارة الفندق نقاط القوة لدى الموظف وتنميتها» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.51)، وانحراف معياري مساوي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ل(0.840)، حيث أن الموافقة المرتفعة أيضا على هذه العبارة تؤكد مرة أخرى حرص وسهر المؤسسة محل الدراسة على التنمية البشرية، فالفئة المبحوثة توافق على هذه العبارة بنسبة 65.80%.

• جاءت بعدها الفقرة رقم (25)، التي أوت « أمتلك رغبة كبيرة في المشاركة في إرشاد وتوجيه الزائرين » في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.49)، بانحراف معياري مساوي ل(1.202)، أن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد من خلال إجابات المبحثن المقدرة بنسبة 64.10% يوافقون على أن عمال المؤسسة يملكون رغبة كبيرة في مشاركة الآخرين في عملية توجيه وإرشاد الوافدين.

• تبتعتها الفقرة رقم (20)، التي وسعت « تساهم الأنظمة والقوانين السائدة في تطوير الأداء الفندقي » في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.41)، بانحراف معياري مساوي ل(1.220)، وجاءت الموافقة على هذه العبارة بمستوى مرتفع كذلك وفق ما يراه المبحثن الذين يوافقون بنسبة 50% على أن المؤسسة تحرص على تطوير أدائها الوظيفي في ظل التزاماتها التنظيمية.

• كما جاءت بعدها الفقرة رقم (23) التي وشحت « تشخص إدارة الفندق نقاط الضعف لدى الموظف وتعالجها » في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.17)، بانحراف معياري مساوي ل(1.089)، هذا ما يدل على أن الأفراد ينحازون إلى محايد في إبداء رأيهم حول هذه العبارة بنسبة 29.20%.

• تبتعتها الفقرة رقم (22)، التي جمعت « ينظم الفندق دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العمال » في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.15)، بانحراف معياري مساوي ل(1.104)، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة بـ 40.90% تشير إلى أن طبيعة المؤسسة يدفعها للاهتمام بمتطلبات.

• وأتت الفقرة رقم (21)، التي تضمنت « ينظم الفندق دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العمال » في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.14)، بانحراف معياري مساوي ل(1.086)، حيث أن ما نسبته 30.80% من المبحثن يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تنظم دورات تكوينية لفائدة عمالها.

وأخيرا الفقرة رقم (28)، التي احتوت « تمنح إدارة الفندق جوائز تحفيزية للموظفين المتميزين والمبدعين » في المرتبة العاشرة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.85)، بانحراف معياري مساوي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ل(0.826)، هذه المؤشرات تدل على انه هناك تباين في آراء الأفراد المبحثين حول هذه العبارة مما يعكس أن المؤسسة الفندقية تهتم بالتحفيز بنسب متفاوتة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت-، والتأكد من صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات فرعية سنسعى من خلالها للتأكد من قبولها أو رفضها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي). إذن سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta(X)$$

X = متوسط محور الثقافة التنظيمية

Y = متوسط محور الأداء الوظيفي

حيث تضمن نص الفرضية الرئيسية مايلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟، ولاختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير معادلة خط الانحدار البسيط:

الجدول رقم (03-23): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	المعامل المعياري (Beta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)
/	.000	56.499	.324	.569	.000	6.001		1.521	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

معامل المتغير									
المستقل									
(الثقافة									
التنظيمية)									
1.000					.000	7.517	.569	.566	
$Y = 1.521 + 0.566(X)$ (الثقافة التنظيمية) = $1.521 + 0.566$ الأداء الوظيفي									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الجدول رقم (03-24): "اختبار تبين الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	13.343	1	13.343	56.499	.000
البواقي	27.867	118	.236		
المجموع	41.209	119	/		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي قد بلغت (56.499)، بقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار. كما بينت النتائج أيضا على أن هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه ب (0.566)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) التي بلغت (7.517) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر ب ($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0.569) وهو موجب، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.324)، يتضح بأن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (32.40%) من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية (67.60%) تدل على أنه هناك متغيرات أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي غير داخلية في نموذج الدراسة.

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.566) بأن زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (56.60%).

- حيث بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.521)، بمعنى عندما تكون قيمة الثقافة التنظيمية مساوية للصفر تماماً فإن قيمة الأداء الوظيفي تكون مساوية لهذه القيمة.

بناء على هذه النتائج يتضح لنا أن الفرضية المصاغة بعبارة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) صحيحة ومقبولة، وهذا يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على الأداء الوظيفي بها، بمعنى آخر أنه كلما كان هناك تجليات للثقافة التنظيمية الموجبة كلما رفع ذلك من مستوى أداء العاملين. ولتوضيح الأثر التفصيلي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الأداء الوظيفي يمكن استعمال أسلوب الانحدار المتعدد من خلال برنامج SPSS_{v26} والذي بينت نتائجه كما يلي:

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذن سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta_a(Xa) + \beta_b(Xb) + \beta_c(Xc)$$

Xa = متوسط بعد روح الجماعة

Xb = متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Xc = متوسط بعد الالتزام التنظيمي

Y = متوسط محور الأداء الوظيفي

ولاختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الجدول رقم (03-25): "تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة"

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	المعامل المعياري (βeta)	قيمة معامل الميل الحددي (β)	
/	.000	18.942	.329	.574	.000	4.907		1.401	قيمة الحد الثابت (a)
1.935					.048	1.998	.211	.180	معامل روح الجماعة
1.661					.071	1.820	.178	.131	معامل المشاركة في اتخاذ القرار
2.244					.018	2.393	.273	.277	معامل الالتزام التنظيمي
Y= 1.401 + 0.180(X_a) + 0.277(X_c) = 1.401 + 0.180 (روح الجماعة) + 0.277 (الالتزام التنظيمي)									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الجدول رقم (03-26): "اختبار تبين الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	13.550	3	4.517	18.942	.000
البواقي	27.660	116	.238		
المجموع	41.209	119	/		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي قد بلغت (18.942) وقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

- معامل الارتباط (r) يساوي (0.574). وهذا يدل على أن هناك ارتباط موجب وطردي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.329). يتضح بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (32.90%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية (67.10%) تدل على أنه توجد متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- أما عن الصلاحية الجزئية فهي الأخرى سجلت معنوية حصرية لبعض المتغيرات المستقلة، ولم تسجل في أبعاد أخرى، حيث بينت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد روح الجماعة وبعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة (t) التي بلغت على التوالي (1.998) و (2.393) بقيمة احتمالية بلغت (0.048) و (0.018)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$)، في حين اختفى أثر بعد المشاركة في اتخاذ القرار الذي لم يستوف شرط المعنوية لتجاوزها قيمة 0.05 و شرط قيمة (t) الذي بلغ (1.820) وهو أقل من القيمة الجدولة المقدرة بـ (1.96).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات الفرعية كالتالي:

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية:

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد روح الجماعة على الأداء الوظيفي).

إذن سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta (Xa)$$

$$Xa = \text{متوسط بعد روح الجماعة}$$

$$Y = \text{متوسط المتغير التابع الأداء الوظيفي}$$

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد روح الجماعة على الأداء الوظيفي، ولاختبار

هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-27): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر روح الجماعة على الأداء الوظيفي

بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	المعامل المعياري (βeta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	
/					.000	7.810	-	1.920	قيمة الحد الثابت (a)
1.000	.000	37.501	.241	.491	.000	6.124	.491	.417	معامل المتغير المستقل (روح الجماعة)
$Y = 1.920 + 0.417(X)$ (روح الجماعة) = $1.920 + 0.417$ الأداء الوظيفي									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الجدول رقم (03-28): "اختبار تبين الانحدار لأثر روح الجماعة على الأداء الوظيفي"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	9.938	1	9.938		
البواقي	31.271	118	.265	37.501	.000
المجموع	41.209	119	/		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

بقراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) بين بعد روح الجماعة والأداء الوظيفي قد بلغت (37.501)، بقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

بينت النتائج أيضا على أن هناك تأثير صغير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده روح الجماعة على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه بـ (0.417)، وذلك استنادا إلى: - قيمة (t) التي بلغت (6.124) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0.491)، وهذا يدل على أن هناك ارتباط قريب من المتوسط لكنه طردي بين المتغيرين.

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.241) يتضح بأن بعد روح الجماعة يفسر ما نسبته (24.10%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي. أما النسبة الباقية (75.90%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.417) بأن زيادة بعد روح الجماعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (41.70%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.920)، بمعنى عندما يكون بعد روح الجماعة مساويا للصفر فإن الأداء الوظيفي سيأخذ هذه القيمة الثابتة.

- ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل تضخم التباين VIF المقدرة بـ (1.000) جاءت أقل من 3، وبالتالي تحقق شرط ضمان وملائمة المعطيات للافتراضات وضمان كذلك صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة.

وبناء على هذه النتائج وعند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، نتوصل إلى أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده روح الجماعة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) صحيحة، وهذا ما يدل على أن روح الجماعة السائدة بين الأفراد بمختلف أشكالها وتحولاتها تؤثر على أدائهم الوظيفي مما يمكنهم من تقديم إضافة إلى مؤسستهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي).

إذن سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta (Xb)$$

Xb = متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Y = متوسط محور الأداء الوظيفي

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ولاختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (29-03) يوضح نتائج هذا التقدير:

الجدول رقم (29-03): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء

الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	المعامل المعياري (beta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	
/					.000	13.732	-	2.442	قيمة الحد الثابت (a)
1.000	.000	31.118	.209	.457	.000	5.578	.457	.336	معامل المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار)
Y= 2.442+0.336 (X)									المعادلة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

(المشاركة في اتخاذ القرار) $2.442 + 0.336 =$ الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الجدول رقم (03-30): "اختبار تبين الانحدار لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	8.600	1	8.600	31.118	.000
البواقي	32.610	118	.276		
المجموع	41.209	119	/		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي قد بلغت (31.118)، بقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

كما بينت النتائج أيضا على أن هناك تأثير ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمؤسسات ميدان الدراسة قدر حجمه ب(0.336)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) التي بلغت (5.578) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر ب($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0.457) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قريب من المتوسط وطردي بين المتغيرين.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.209). يتضح بأن بعد المشاركة في اتخاذ القرار يفسر ما نسبته (20.90%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي. أما النسبة الباقية (79.10%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل تضخم التباين VIF المقدرة ب(1.000) جاءت أقل من 3، وبالتالي تحقق شرط ضمان وملائمة المعطيات للافتراضات وضمان كذلك صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.336) بأن زيادة بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (33.60%).

كما بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.442)، بمعنى عندما يكون بعد المشاركة في اتخاذ القرار مساويا للصفر فإن الأداء الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة.

وبناء على هذه النتائج وعند مستوى الدلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، نتوصل الى أن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) صحيحة، وهذا ما يدل على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد، بمعنى أنه كلما زادت مستويات المشاركة القائمة على التشاور والتشارك زاد مستوى أداء العاملين بها.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي). إذن سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta (Xc)$$

Xc = متوسط بعد الالتزام التنظيمي

Y = متوسط محور الأداء الوظيفي

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ولاختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (31-03) يوضح نتائج تقدير هذه المعادلة:

الجدول رقم (31-03): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي

بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة Sig	قيمة (t)	المعامل المعياري (Beta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	VIF
-------------------------	-------------	---------------------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------	-------------------------------	---	-----

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

/					.000	5.199	-	1.493	قيمة الحد الثابت (a)
1.000	.000	45.179	.277	.526	.000	6.722	.526	.534	معامل المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)
Y= 1.493 + 0.534 (Xc) (الالتزام التنظيمي) = 1.493+0.534 = الأداء الوظيفي									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

الجدول رقم (03-32): "اختبار تباين الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	11.410	1	11.410	45.179	.000
البواقي	29.800	118	.253		
المجموع	41.209	119	/		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعد الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قد بلغت (45.179). بقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

وقد بينت النتائج أيضا على أن هناك تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه ب(0.534)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) التي بلغت (6.722) وقيمة احتمالية بلغت (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر ب($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0.526). وهذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين المتغيرين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.277)، يتضح بأن بعد الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (27.70%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي. أما النسبة الباقية (72.30%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.534) بأن زيادة بعد الالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (53.40%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.493)، بمعنى عندما يكون بعد الالتزام التنظيمي مساوياً للصفر فإن الأداء الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة.

- نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل تضخم التباين VIF المقدرة بـ (1.000) جاءت أقل من 3، وبالتالي تحقق شرط ضمان وملائمة المعطيات للافتراضات وضمان كذلك صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة.

وبناء على هذه النتائج وعند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، نتوصل إلى أن الفرضية التي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) صحيحة، وهذا ما يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر أنه التزام الأفراد بأداء مهامهم وفق اللوائح التنظيمية السائدة في مؤسستهم أثر ذلك بشكل إيجابي على أدائهم.

رابعاً: اختبار فرضية الفروق

بهدف اختبار الفرضية القائلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التي حددتها الدراسة، تم استخدام اختبار "t" للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

وبناء على ما تم تقديمه يمكن تقسيم فرضية الفروق إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى من فرضية الفروق:

تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير الجنس، ولتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير الجنس.

وباستعمال اختبار (T-test) الذي يهدف إلى المقارنة بين مجموعتين مستقلتين وذلك بالكشف عن الفروق بينهما في متغير تابع واحد، ووفقا لمتغيرات الدراسة في هذه الحالة يتم دراسة ما إذا كانت هناك فروق في توجهات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمجموعتي المتغير المستقل الجنس، وعليه نستنتج نتائج هذا الاختبار مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33-03): اختبار "t" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

القرار	مستوى المعنوية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
غير دال (لا يوجد فروق)	.056	-1.926	.59471	3.3345	ذكر	الأداء الوظيفي
			.54590	3.5636	أنثى	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (ت) ستودنت للأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب متغير الجنس تقدر بـ (-1.926) وهي غير دالة بمستوى معنوية قدره (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

ومن هنا يمكن القول أن الذكور والإناث يحملون نفس الاتجاهات والتصورات حول الأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الفروق:

تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير السن، وتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير السن.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وهو أسلوب احصائي يمكننا من المقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر، أي عند وجود ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر وذلك بالكشف عن الفروق بينها في متغير تابع واحد، وهو ما سنعالجه في هذه الحالة من الدراسة، حيث يتم دراسة ما إذا كانت هناك فروق في توجهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي وفقا لمجموعات المتغير المستقل المتمثل في السن، وعليه نلخص نتائج هذا الاختبار في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-34): اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي

حسب متغير السن

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة "f"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دال	.037	3.403	1.133	2	2.265	بين المجموعات	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

(توجد فروق)			333.	117	38.944	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			-	119	41.209	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة "f" للأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب متغير السن تقدر بـ (3.403) وهي دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (117) بمستوى دلالة قدره (0.037). وهي أقل من 05%، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعدها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير السن.

وبناء على هذه النتيجة نلجأ لمواصلة الكشف عن الفرق باستخدام الاختبار البعدي (Post Hoc) للكشف بين أي المجموعات يكمن هذا الفرق في التوجه، ولتنفيذ هذا الأمر نستخدم اختبار LSD الذي يبين المجموعات التي تشكل الفرق من خلال مستوى المعنوية، وعليه تكون النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (03-35): اختبار المقارنة البعدية (Post Hoc) لمستوى الأداء الوظيفي حسب الفئات العمرية (السن)

قيمة الدلالة sig	فرق المتوسطات	مجال الثقة في حدود 95%		الأداء الوظيفي والفئات العمرية (السن)
		الحد الأدنى	الحد الأعلى	
0.029	-29.475	-0.0306	-0.5589	فئة من [31 سنة إلى 50 سنة] مع [من 51 سنة فأكثر]

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة بين الفئتين العمريتين (فئة من 31 سنة إلى 50 سنة) و الفئة (من 51 سنة فأكثر) كانت دالة بقيمة تقدر بـ (0.029) وهي أقل من 05%، حيث أن الفئة العمرية من (31 سنة إلى 50 سنة) تقل بقيمة (29.475) مع الأداء الوظيفي مقارنة بالفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر)، أي أن هاتين الفئتين العمريتين هما اللاتين شكلتا الفرق في توجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ويعزى هذا لفارق السن بين الفئتين، فلا نستغرب ظهور هذا الفارق بينهما، كون أن كل فئة عمرية تكتسب شيئا من الإدراك والاحاطة بما حولها، ففئة (من 31 سنة إلى 50 سنة) لها إدراك أقل من الفئة (من 51 سنة فأكثر)، ويمكن أيضا أن يكون هذا الإدراك إيجابيا أو سلبيا اتجاه الأداء الوظيفي، فقط المهم أنه يشكل فارقا عن الفئة العمرية الأخرى.

3- الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية الفروق:

تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة الفندقية، ولتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن تجزئتها كذلك إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية نستخدم كذلك اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث يتم الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق في توجهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي وفقا لمجموعات المتغير المستقل المتمثل في سنوات العمل بالمؤسسة، والتي نلخص نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36-03): اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي

حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f "	مستوى الدلالة sig	القرار

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.288	2	.144	.412	.663	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	40.921	117	.350			
	المجموع	41.209	119	-			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

استنادا إلى نتائج هذا الجدول نلاحظ أن قيمة (ف) للأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب سنوات العمل بالمؤسسة تقدر بـ(.412). وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (117) بمستوى دلالة قدره (.663). وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

وهذا يعني أن جميع العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بولاية تيسمسيلت رغم اختلاف سنوات العمل يؤكدون على وجود مستوى للأداء الوظيفي في مؤسساتهم.

4- الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية الفروق:

تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن تجزئتها أيضا إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

لاختبار هذه الفرضية الفرعية نلجأ أيضا إلى اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث يتم الكشف عما إذا كانت هناك فروق في توجهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي وفقا لمجموعات المتغير المستقل المتمثل في المستوى التعليمي، والذي نبين نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-37): اختبار "One Way ANOVA" للبحث عن الفروق في الأداء الوظيفي

حسب متغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة "f"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	.052	3.850	1.302	1	1.302	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			.338	118	39.907	داخل المجموعات	
			–	119	41.209	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26

وفق ما أبانت عنه نتائج هذا الجدول نجد أن قيمة (ف) للأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي تقدر بـ (3.850) وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (1) وداخل المجموعات (118) بمستوى دلالة قدره (0.052). وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وهذا يعني أن جميع العاملين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بولاية تيسمسيلت رغم اختلاف مستواهم التعليمي يؤكدون على وجود مستوى للأداء الوظيفي في مؤسساتهم.

خلاصة لما سبق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بفنادق ولاية تيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

والمستوى التعليمي) والوظيفية المتمثلة في سنوات الخبرة، كما أنه تم تسجيل وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

تظهر نتائج الدراسة المتوصل إليها والمذكورة سابقاً أن:

الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفندقية بتيسمسيلت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) صحيحة، حيث وفقاً لآراء الأفراد الباحثين نجد أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي قدر حجمه بـ 0.566 وهو تأثير نسبي فوق 0.5، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 32.40% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية معتبرة، نتيجة تؤكد توافق الدراسة الحالية مع دراسة (عزوز صونية، 2019)، والتي أثبتت أن للثقافة التنظيمية تأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة.

- كما توصلت هذه الدراسة كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تؤثر على الأداء الوظيفي، إلا أنها استبعدت بعد المشاركة في اتخاذ القرار لعدم توفر شرط المعنوية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (عراي محفوط، 2023) التي توصلت إلى أن هناك مشاركة ضعيفة للعاملين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن لبعدها روح الجماعة أثر في الأداء الوظيفي قدرت نسبته بـ (0.417) وهو يعتبر ضعيفاً نسبياً، كونه أقل من 0.5، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 24.10% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي سببه روح الجماعة.

- ثم أبدت نفس النتائج أن لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار أثر في الأداء الوظيفي بلغت نسبته 0.366 وهو يعتبر ضعيفاً، كونه أقل من 0.5، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 20.90% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي سببه المشاركة في اتخاذ القرار.

ووضحت كذلك أن لبعدها الالتزام التنظيمي أثر في الأداء الوظيفي قدرت نسبته بـ 0.534 وهو يعتبر جيداً، كونه أكبر من 0.5، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 27.70% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي سببه الالتزام التنظيمي، هذا ما يتوافق مع دراسة (سالم العياشي، 2019) التي توصلت في نتائجها إلى أنه يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

وخلاصة لكل ما سبق ظهر لنا أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي موجب بقيمة قدرت بـ(0.569)، هذا يفسر أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، بالإضافة إلى نتائج تحليل التباين لاختبار ANOVA بينت أن العلاقة خطية لأن قيمة ($F=56.499$) وبقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، وبعبارة أخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 فسرت أن ما نسبته 32.40% من التغير الحاصل في الاداء الوظيفي سببه الثقافة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية معتبرة، والنسبة الباقية راجعة لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

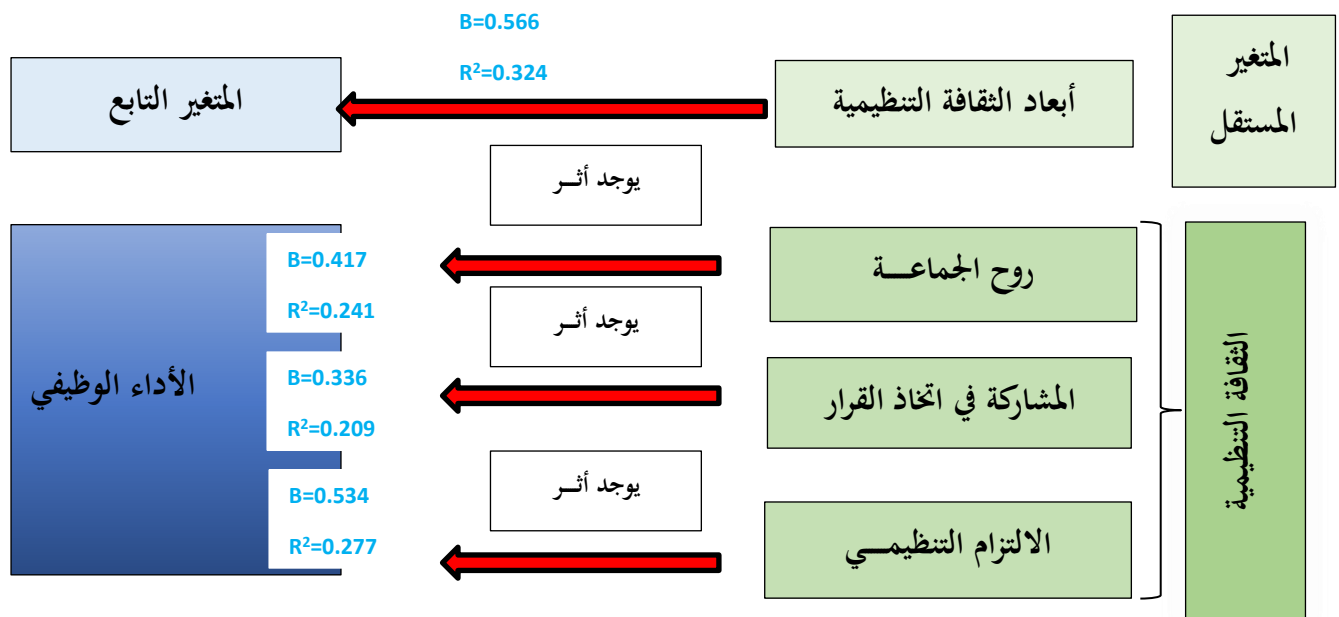
أما عن فرضية الفروق التي تنص على أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)" فهي غير صحيحة، حيث اتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) من وجهة نظر المستجوبين للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي وسنوات العمل بالمؤسسة)، حيث أن القيمة الاحتمالية الخاصة بإحصائية "ت" ستودنت وفيشر "ف" لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي وسنوات العمل بالمؤسسة)، كانت أكبر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0.05) ما عدا متغير السن الذي أظهر فروقا، وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروقات في آراء مفردات العينة بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن كل مفردات العينة باختلاف جنسهم، مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم المهنية التي يكتسبونها أن آراءهم وتصوراتهم جاءت متجانسة وغير متباينة، فهم يرون أن الثقافة التنظيمية القائمة على مبدأ روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي السائدة بالمؤسسات الفندقية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأفراد العاملين بها، وهذا يعكس الجانب المرن بين ما تؤمن به المنظمة من التزامات ونصوص، وما يشكله الأفراد من تعاون وتشارك، وكذلك ما تؤمن به المنظمة والفرد معا، والذي يتجسد في المشاركة في اتخاذ القرار، كل هذه الخصائص تؤكد أن المؤسسة الفندقية تزواج بين السلوك الإداري وسلوك الأفراد، وهذا ما يجعلها متميزة عن غيرها.

وكنتيجة لما تم التوصل إليه من نتائج، فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن الحكم بوجود أثر للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير التابع الأداء الوظيفي، وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار و الالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، هذه النتائج تبين وجهة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

نظر و آراء الأفراد المستجوبين التي تؤكد على أن الثقافة التنظيمية بتجلياتها الثلاث السائدة في المؤسسات الفندقية تؤثر بشكل مباشر في الاداء الوظيفي للعاملين بها، وفق هذا يمكننا طرح النموذج النهائي للدراسة المتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-05): أنموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت

خلاصة:

- تمكنا بعد اسقاط ما هو نظري على المؤسسات ميدان الدراسة وتحليل الأثر الناتج عن الثقافة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي، والوصول إلى:
- التعرف على المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت من خلال التطرق إلى مكان تواجدها، تاريخ نشأتها، والتوزيع البشري المتمثل في عدد عمالها.
 - التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت.
 - التعرف على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وكذلك الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تمثلت في استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26.
 - التعرف على طرق تحليل النتائج: الارتباط، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لروح الجماعة على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير كلي على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير جزئي ببعديها روح الجماعة والالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت، بينما يتم استبعاد بعد المشاركة في اتخاذ القرار باعتباره عنصرا غير مؤثر على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) من وجهة نظر المستجوبين للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي وسنوات العمل بالمؤسسة).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) من وجهة نظر المستجوبين للأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.
 - قبول النموذج الافتراضي الأولي للدراسة.

خاتمة

وفي الأخير، جاءت هذه الدراسة لتبحث في الأثر الذي تحدثه أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت من وجهة نظر العاملين بها. حيث يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم عوامل النجاح الأساسية في أي منظمة كانت، فهو يعكس كفاءة الأفراد العاملين من جهة وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة من جهة أخرى، التي لا تتحقق إلا من خلال تعزيز المهارات الوظيفية، إضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية، لذا يجب على المنظمات الاستثمار في تقييم الأداء وتطويره وذلك تماشياً مع تلبية الاحتياجات المهنية والشخصية للأفراد العاملين ورفع مستوى الدافعية لديهم. كما يمكن الجزم على أن الأداء الوظيفي أنه تلك المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعاملين وهو ركيزة أساسية قائم على التحسين، بناء فريق عمل متميز ومواجهة التحديات، فكل هذه العوامل تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة. ومن خلال ما سبق عرضه وتحليله توصلنا إلى:

• النتائج النظرية:

- تتجسد في الرصيد المعرفي الذي ينتج بعد التطرق إلى التعريف بالظاهرتين والمتمثل في:
- لا يمكن الوصول إلى تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية باعتبارها ظاهرة سلوكية، كما أنها موضوع متشعب، واسع و متعدد المكونات.
- لا توجد مرادفات لمفهوم الثقافة التنظيمية، فهي تختلف عن المفاهيم الأخرى جوهرًا ومضمونًا.
- الثقافة التنظيمية ليست وليدة الصدفة، بل هي نتاج مجموعة من المؤثرات
- الثقافة التنظيمية إلى جانب كونها مجموعة القيم، العادات، التقاليد، المعتقدات وسلوكيات الأفراد تتضمن أيضاً ما يصدر عن المؤسسة من لوائح تنظيمية وتعليمات وقوانين داخلية.
- تتباين الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى باعتبارها ثقافة خاصة بها.
- حدود الثقافة التنظيمية الفرد والملكية والتاريخ.
- الثقافة التنظيمية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات.
- الثقافة التنظيمية القائمة في المؤسسة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات.
- الثقافة التنظيمية تتماشى وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- الأداء الوظيفي هو نتاج جهد الفرد الموظف.

خاتمة

- معايير تقييم الأداء الوظيفي ليس الجهد المبذول، وإنما النتيجة المحققة.
- التعليم والتكوين أحد أهم العوامل المطورة لأداء الفرد.

• النتائج الميدانية:

تعتبر النتائج الميدانية المتحصل عليها بعد التحليل إجابة إحصائية حقيقية للإشكالية المطروحة بأسئلتها الفرعية في مقدمة البحث، حيث توصلنا إلى:

- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت بالثقافة التنظيمية السائدة بها.
- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت ببعد روح الجماعة.
- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت ببعد المشاركة في اتخاذ القرار.
- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت ببعد الالتزام التنظيمي.
- يعد الالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً على أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت.
- هناك عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة تؤثر في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقوم المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت على مبدأ الالتزام بالتوجيهات والتعليمات الصادرة عن المسؤولين المباشرين، الالتزام بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بالأهداف الفندقية، أضف إلى ذلك التزام عمالها بحضور أوقات العمل المحددة مما يدل على اهتمامهم بأهمية الوقت ومدى حرصهم على إنجاز مهامهم في الوقت المحدد له.
- تقوم المؤسسة على تطوير الكفاءات والمهارات الخاصة بالموظفين للرفع من مستواهم.
- مشاركة الأفراد الموظفين في التظاهرات الفندقية يدل على تشبعهم بالقيم التنظيمية.

• الاقتراحات:

خلصت الدراسة إلى النقاط التالية:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات باعتبارها من عوامل النجاح.
- زرع روح الجماعة لبعث الطمأنينة داخل المؤسسة.
- إشراك الموظف في اتخاذ القرارات حتى يدرك أنه عنصر فعال.
- تمكين الموظف من تحمل مسؤولياته واتخاذ القرارات الصائبة.
- توظيف أفكار الأفراد المبدعة لبعث روح المنافسة.
- منح المكافآت والتحفيز المعنوي للرفع من مستوى الأداء بمضاعفة الجهود.

خاتمة

- التقريب في وجهات النظر وحل المشاكل عن طريق الجماعة.
- الانفتاح على البيئة الخارجية باعتبار مخرجات المنظمة تؤثر في المجتمع.

• آفاق البحث:

- تناولت دراستنا أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت-، كما ركزت على دراسة أبعاد معينة تمثلت في روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي في ظل التنظيم الرسمي، أما مخرجاتها فمكنتنا من رسم تصور مستقبلي لآفاق أخرى للدراسة تتمثل في:
- إجراء دراسة مقارنة بين أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات السياحية في منطقتين مختلفتين أو أكثر وبنفس الأبعاد.
- القيام بدراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسات المنتجة للمعرفة والمؤسسات المنتجة للمادة.
- البحث في درجة التأثير والتأثير بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات التنظيمات غير الرسمية.
- دراسة تأثير البيئة الخارجية على السلوك التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس

أ. المعاجم:

01. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي، إنجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.

ب. القواميس:

02. المرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار المعلمين، القاهرة، مصر، 1994، (51/6).

03. القاموس المحيط للفيروز آبادي (125/3).

ثانياً: الكتب:

04. إبراهيم التوهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.

05. إبراهيم بدران، أفول الثقافة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

06. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مج 14.

07. أحمد أبو سعود، الاتجاهات الحديثة لقياس تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.

08. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

09. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.

10. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط1، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

11. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

12. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.

13. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2009.

14. تمبلر ريتشارد، قواعد العمل: شفرة النجاح الشخصي، مكتبة جرير، الرياض، 2012.

15. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

قائمة المراجع

16. جميل، عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. جيم قيولد، إدارة مشروعات لتحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم المترجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
18. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي، إنجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.
19. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
20. حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
21. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد، الأردن، ص ص 260-261.
22. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط2، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004.
24. حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
25. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006.
26. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط9، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006.
27. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
28. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
29. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
30. درة عبدا لباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008.
31. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999.

قائمة المراجع

32. رضوان، محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
33. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. سليمان محمد أحمد ووهب سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، 2011.
35. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، 2005.
36. صالح أبو أصبع، في الثقافة الإعلامية، أمانة عيان الكبرى، عمان-الأردن، 2008.
37. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
38. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
39. عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
40. عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات الأعمال، مج ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
42. عبد البارئ إبراهيم ذرة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية مصر، 2007.
44. عبد الرحمان ثابت إدريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
45. عصام حسن الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي: أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان، عمان، 2014.
46. عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
47. فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

قائمة المراجع

48. الفضيل رتيبي، المنظمة الصناعية بين النشأة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ط1، ج1، دار نشر بن مرابط، الجزائر، 2009.
49. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان للنشر والتوزيع، ط2، بغداد، 2019.
50. فؤاد عبد المعطي شقوعة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2016.
51. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
52. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999.
53. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
54. المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقي، -عمان- ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
55. محمد حسن البرغثي، الثقافة العربية والعولمة، دراسة بيوسوسيولوجية لآراء المثقفين العرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2007.
56. محمد حسن راوية، السلوك في المنظمة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1995.
57. محمد زاهد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، 2011.
58. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، 2019.
59. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003.
60. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
61. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
62. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط9، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
63. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
64. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

65. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
66. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص225.
67. موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
68. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
69. نايل عبد الحفاظ العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقات في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
70. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ورباب فهمي، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
71. هاينز ماريون، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
72. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
73. يورك برس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
74. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006. ثالثا: الرسائل الجامعية
- ثالثا: أطروحات دكتوراه:
75. جاسم دوسري بن فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2007.

قائمة المراجع

76. حسوني أثير عبد الأمير، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة-العلاقة والأثر-دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة القادسية، د س.
77. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- رابعاً: رسائل ماجستير:
78. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
79. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.
80. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
81. الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000.
82. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010.
83. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
84. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
85. محمد الطاهر بوابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ودراسة ميدانية أجريت بمؤسسة إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.

قائمة المراجع

86. محمد حسن مسعود أبو عليا، أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، 2010.
87. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين المؤسسة الإستشفائية تراي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- خامسا: المجلات
88. أسماء بركان ونور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 08، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، 2017.
89. أيت طالب نورة، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة افاق العلوم، المجلد 07، العدد 01، 2022.
90. باديس بوخلوة وسهيلة قمو، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة ورقلة، 2016.
91. بشير شربي ومحمد قوراح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 03، جامعة ورقلة، 2021.
92. بلفكرات رشيد وبن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2019.
93. بوبكر بوزيدي وفريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03، جامعة غرداية، 2023.
94. بودرنان هناء وبوزكري جيلالي، المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3، المجلد 11، 2022.
95. حاتم سماتي وبراخلية عبد الغاني، تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد 01، العدد 01، 2021.

قائمة المراجع

96. حسن حرم، الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية القطاع المعرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة العمال، مج2، 2006.
97. حسين بن سالم وأحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 04، العدد 08، جامعة الأغواط، 2017.
98. حمزة معمري ورجحة ريغي، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية -غرداية-، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، جامعة غرداية، 2021.
99. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مج 27، ع1+2، الأردن، 2011.
100. خالد بوشارب بولوداني، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تيارت، 2013.
101. راجحي إيمان، دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجلفة، المجلد، 07، العدد 02، 2023.
102. رانية هادف وحسينة بلهي، الالتزام لتنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، مجلد 02، عدد 04، ديسمبر 2019.
103. ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 04، العدد 06، جامعة بسكرة، 2016.
104. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 2، جامعة خميس مليانة، 2013.
105. سارة عزيزي ونبيل على زوي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل المبريقي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجزائر، 2022.
106. السعيد بن يمينة، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، ع5-6، قسنطينة، 2009.
107. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة سكيكدة، 2020.

قائمة المراجع

108. شنة جمال واسماعيل عيسى، جودة الخدمات الفندقية كمدخل لتحقيق رضا العميل - دراسة حالة فنادق ولاية تيسمسيلت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
109. شهرزاد محمودي كمال محمودي، السلوك الجماعي في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، تندوف، المجلد 06، العدد 01، 2022.
110. طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجزائر، 2021.
111. طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجلفة، 2008.
112. عادل بغزة والياشي زيتوني، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، المجلد 03، العدد 06، 2017.
113. عبد الرزاق سحنون وسعاد زيرق، واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية من خلال وجهة نظر هيئة التدريس -جامعة أم البواقي نموذجاً-، مجلة دراسات نفسية، المجلد 13، العدد 01، جامعة الجزائر، 2022.
114. عبد السلام محمد مهدي عيناء، تخفيض التكاليف بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 10، العدد 02، جامعة اليمن، 2024.
115. عبد العالي خبار وقودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة ورقلة، 2022.
116. عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جامعة تيارت، 2017.
117. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، 2001.
118. عتيقة حرايرية وخالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 02، 2013.

قائمة المراجع

119. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، 2012.
120. على حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة قسنطينة، 2020.
121. عيسى مزارة وعبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 02، العدد 01، جامعة الجلفة، 2018.
122. فتيحة محمدي ونصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، جامعة الجزائر، 2021.
123. فريد حدادة وتوفيق فكيج، التأصيل النظري لنظام الفجوات في تقييم جودة الخدمات الفندقية، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، 2023.
124. لجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011.
125. محمود سمالي وآخرون، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر، 2019.
126. مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مج 20، ع2، 2012.
127. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جامعة بسكرة، 2018.
128. مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، 2019.

قائمة المراجع

129. مصطفى سحنون وعمر رويحي فيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، 2019.
130. معمر رباحي وفاطمة مانع، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" -ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، جامعة الشلف، 2021.
131. مليكة شيخي وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، جامعة الجزائر، 2020، ص 49.
132. ميمي علا وسويطي شبلي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جامعة فلسطين، 2019.
133. نزاري حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر-دراسة تحليلية-مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد 03، 2017.
134. نسرین سیفی، الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونطراك نموذجاً، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة تبسة، 2023.
135. نسرین طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، جامعة تلمسان، 2019.
136. نعيمة موهوبي وفاتح الدين شنين، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي كلية الرياضيات وعلوم المادة من وجهة نظرهم، مجلة آفاق علمية، المجلد 14، العدد 02، جامعة ورقلة، 2022.
137. نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 10، جامعة قسنطينة، 2017.
138. وهيبه عيشاوي وهجيرة عيشاوي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، جامعة البليدة، 2016.

قائمة المراجع

139. وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، ع8، جامعة الجزائر جوان 2014.
140. ياسين محجر، بكوش ليلي، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 30، 2017.

سادسا: الجريدة الرسمية

141. المرسوم رقم 92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992، يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 18، الصادر في 03 رمضان 1412، الموافق لـ 08 مارس 1992، ص 522.

سابعا: المواقع الالكترونية:

142. <https://hotelelhabib.com>

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

143. A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA, **Dictionnaire de gestion**, éditions.
144. Alain FERNANDEZ, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'organisation paris, 2000.
145. Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996.
146. Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**, 2^{ème} édition, paris Librairie, 1999.
147. Jean Francois Souterain, **organisation et gestion de l'entreprise**, copyright éditions foucheur , paris, 2006.
148. Kotter (j) .Heskett .**culture et performance le second sotiffle de l'enterprise** traduit par :nicolaieff (laurence) eddorgansation .paris 1992.
149. Ott, J. Steven, **The Organization Cultureperspective**.
150. SEE: Lunenburg, F.C. (2011). **Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z**.

قائمة المراجع

National Forum of Educational Administration and Supervision
Journal, Vol 29, No 04.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الكلية	مؤسسة الانتساب
01	عادل شنيني	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
02	عبد القادر بريم	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	جامعة تيارت
03	إلياس العيداني	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تيسمسيلت
04	عبد الله عناني	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تيسمسيلت



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

قسم علوم التسيير



استمارة موجهة لموظفي وإطارات وعمال المؤسسات الفندقية بولاية تيسمسيلت

سيدي / سيدي الفاضل (ة)،

السلام عليكم ورحمة الله...

في إطار إعداد دراسة لتحضر أطروحة دكتوراه بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين-دراسة ميدانية-، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسساتكم الفندقية من خلال الأبعاد التالية (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي)، لذا يشرفنا أن تتفضلوا علينا بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان.

كما نحيطكم علما أن نتائج هذا الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي البحت فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

تأطير الدكتور: شنيبي عادل

إعداد الطالب: زيري رضوان

ومساعدة الدكتور: بن شاعة وليد

الملاحق

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

■ الجنس:

أنثى	ذكر

■ السن:

	أقل من 30 سنة
	من 31 إلى 50 سنة
	من 51 سنة فأكثر

■ سنوات العمل بالمؤسسة الفندقية:

	أقل من 10 سنوات
	من 11 إلى 20 سنة
	من 21 سنة فأكثر

■ المستوى التعليمي:

	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا

الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)

غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	1. فقرات بعد روح الجماعة
						1. تعزز المؤسسة الفندقية روح التعاون والمبادرة والتشارك
						2. أساعد زملائي في انجاز أعمالهم اليومية
						3. تتسم المعاملات بين العاملين بالصدق والمرونة
						4. أبادر في حل المشكلات وديا بيني وبين زملائي
						5. أشارك في مختلف التظاهرات التي تقام داخل الفندق
						6. أساهم مع زملائي في تقديم الارشادات للوافدين إلى الفندق

غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	2. فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار
						7. تثمن المؤسسة الفندقية مختلف الآراء الهادفة للعمال
						8. أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة الفندقية
						9. أبدي رأيي في كل الأمور التي تتعلق بسير الفندق
						10. تفوض إدارة الفندق سلطة التسيير أحيانا لبعض الأفراد
						11. أقدم الاقتراحات التنظيمية الخاصة بالعمل الفندقي
						12. أشارك في تقديم حلول لبعض المشاكل الحاصلة

الملاحق

غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	3. فقرات بعد الالتزام التنظيمي
						13. تقوم المؤسسة على لوائح تنظيمية خاصة
						14. ألتزم بتطبيق النصوص واللوائح التنظيمية داخل الفندق
						15. أحترم التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤول المباشر
						16. أرتدي الهندام الخاص بطبيعة الوظيفة المسندة إلي وأحرص على نظافته
						17. أنجز عملي في المكان والوقت المحددين
						18. ألتزم بممارسة الأنشطة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	فقرات الأداء الوظيفي
						19. يوفر الفندق مناخ مساعد وملائم للعمل
						20. تساهم الأنظمة والقوانين السائدة في تطوير الأداء الفندقي
						21. ينظم الفندق دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العمال
						22. تعمل إدارة الفندق باستمرار على تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء
						23. تشخص إدارة الفندق نقاط الضعف لدى الموظف وتعالجها
						24. أحرص على تنمية مهاراتي للرفع من قدراتي الوظيفية
						25. أمتلك رغبة كبيرة في المشاركة في إرشاد وتوجيه الزائرين
						26. تشخص إدارة الفندق نقاط القوة لدى الموظف وتنميها
						27. أنجز المهام المسندة إلى بجدية واثقان

الملاحق

					28. تمنح إدارة الفندق جوائز تحفيزية للموظفين المتميزين والمبدعين
--	--	--	--	--	--

نشكركم على حسن تجاوبكم وتعاونكم.

الملاحق

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

1- الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,718	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	28

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,652	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,774	10

2- التجزئة النصفية:

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,715
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	,735
		N of Items	7 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,580
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,734
	Unequal Length		,734
Guttman Split-Half Coefficient			,734

a. The items are: التظاهرات مختلف في أشارك , والمرونة بالصدق العاملين بين المعاملات تتسم , والتشارك والمبادرة التعاون روح الفندقية المؤسسة تعزز .
الخاصة التنظيمية الاقتراحات أقدم , الفندق بسير تتعلق التي الأمور كل في رأيي أبدي , للعمال الهادفة الآراء مختلف الفندقية المؤسسة تثمن , الفندق داخل تقام التي .
خاصة تنظيمية لوائح على المؤسسة تقوم , الفندق بالعمل .

الملاحق

b. The items are: وملائم مساعد مناخ الفندق يوفر , المحددين والوقت المكان في عملي أنجز ,المباشر المسؤول عن الصادرة والتوجيهات التعليمية أحترم
في المشاركة في كبيرة رغبة أمتلك ,وتعالجها الموظف لدى الضعف نقاط الفندق إدارة تشخص , العمال أداء لتحسين وتدريبية تكوينية دورات الفندق ينظم , للعمل
. واتقان بجدية إلى المسندة المهام أنجز , الزائرين وتوجيه إرشاد .

3- الانحدار الخطي والتباين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,569 ^a	,324	,318	,48596	,324	56,499	1	118	,000

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,521	,254		6,001	,000	1,019	2,023
	التنظيمية الثقافة	,566	,075	,569	7,517	,000	,417	,715

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,343	1	13,343	56,499	,000 ^b
	Residual	27,867	118	,236		
	Total	41,209	119			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة

الملاحق

04- الانحدار المتعدد

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,573 ^a	,329	,311	,48831	,329	18,942	3	116	,000

a. Predictors: (Constant), الجماعة روح, القرار اتخاذ في المشاركة, التنظيمي الالتزام

b. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,401	,286		4,907	,000
	الجماعة روح	,180	,090	,211	1,998	,048
	القرار اتخاذ في المشاركة	,131	,072	,178	1,820	,071
	التنظيمي الالتزام	,277	,116	,273	2,393	,018

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,550	3	4,517	18,942	,000 ^b
	Residual	27,660	116	,238		
	Total	41,209	119			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), الجماعة روح, القرار اتخاذ في المشاركة, التنظيمي الالتزام