

قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي
دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة

Measuring the impact of organizational culture on performance

ط.د. جبوري محمد

جامعة دمولاوي طاهر سعيدة الجزائر

أ. بوصلاح عبد اللطيف محمد

جامعة دمولاوي طاهر سعيدة الجزائر

تاريخ النشر : 2019/12/14

تاريخ القبول: 2019/09/07

تاريخ الارسال : 2019/06/15

Abstract :

The purpose of this article is to learn how to contribute to the knowledge of the impact of the organizational culture of the institution and its relation to the functioning of the public treasury of the state of Saida by adopting a survey of 132 employees. To answer our problem we used the Spss edition 23, in addition to several statistical methods such as standard deviations, Repetitions ... to get the results of the study to prove the positive role of the culture of the institution and its contribution to improving the performance of workers

Keywords: culture of the institution, performance of employees, economic institution.

الملخص:

تهدف هذه المقالة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر أبعاد ثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بأداء العاملين على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 132 موظف، وللإجابة على إشكالتنا استخدمنا برنامج Spss الطبعة 23، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية، التكرارات ... لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الإيجابي لثقافة المؤسسة وإسهامها في تحسين أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية .

المقدمة

العاملين الى زيادة معرفتهم وإثراء عملهم الوظيفي كل ذلك في ضوء عدم ادراك إدارة المنظمات إلى أهمية ذلك لضمان حسن سير العمل والأداء بشكل دائم.

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل شريك في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يجب إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها لتصبح المنظمة قادرة على التطور والاستمرار. ومن هذا المنطلق، قام الباحث بدراسة تقييم عناصر ثقافة التنظيمية على أداء العاملين في خزينة عمومية لولاية سعيدة.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل التالي:

* ما محددات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) وعلاقتها أداء العمال؟

* هل هناك تفاوت في درجة تأثير لكل محدد من محددات (القيم التنظيمية، المعتقدات

تعد ظاهرة تركيز السلطة لدى كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها العديد من المنظمات الحكومية والخاصة، مما يؤدي عادةً الى بطء في تنفيذ الأعمال، كما يؤدي الى انشغال الإدارة بالأعمال الروتينية، بدلاً من الأعمال الإدارية المهمة؛ ونتيجةً لذلك ظهرت الحاجة إلى معرفة عناصر الثقافة التنظيمية للعاملين وظيفياً لتمكينهم من التصرف إدارياً واتخاذ القرارات، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات ومنها دراسة (العواده، 2014) التي أوصت بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض، وتكمن مشكلة الدراسة في أنه من الملاحظ ميل العديد من المدراء والمنظمات الى توجيه العاملين لديهم بأداء مهام محدودة يومياً وبشكل دائم، ما يؤدي بهم إلى عدم المعرفة بمجالات العمل الأخرى، وبالتالي فإن غياب أي من العاملين أو المدراء يؤدي الى عرقلة عجلة العمل وضعف بالأداء التنظيمي ككل بسبب عدم معرفة العاملين بطبيعة عمل ذلك الموظف، ويتفاقم ذلك في حال عدم وجود مستوى عالٍ من الاداء وأساليب تحفيز تدفع

اهداف الدراسة: أن الهدف من الدراسة يتمثل في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي.

اهمية الدراسة : إن معرفة مدى معرفة تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على العاملين ويساعد في التعرف على مدى قبول المنظمات والعاملين لهذا النوع من محددات الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما أن هذه الدراسة سوف تساهم في تقييم مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين نتيجة تأثيرهم بعناصر الثقافة ومدى تأثير ذلك على أدائهم، بالإضافة إلى تشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية في المستوى المهني لموظفي المنظمة المبحوثة (خزينة العمومية) وبالتالي توجيه القائمين عليها لتقديم الدورات التدريبية والبرامج العلاجية المناسبة لهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية والتي تساهم في زيادة مستوى الاداء وبالتالي الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأداء

المحور الاول: الثقافة التنظيمية

في هذا المحور سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية.

1- الثقافة التنظيمية

التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) أداء العمال؟

- فرضيات الدراسة:

- تتركز هذه الدراسة على عدد من الفرضيات التي تبحث في ثقافة العمال في الخزينة العمومية لولاية سعيدة وأداءهم، وتحقيق الأهداف المنشودة والإجابة عن التساؤلات فيها وهذه الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة بين محددات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) وأداء العمال.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد هناك فروق في درجة تأثير لكل محدد من محددات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) وأداء لدى عمال خزينة ولاية سعيدة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد هناك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وأداء العمال.

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة". (نفس المرجع السابق، ص 173)

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (سعيد محمد جاد الرب، 2005، ص 162)

ثانيا أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (محمد بن

قصد التعرف على الثقافة التنظيمية سيقوم الباحث بدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة نماذج مفسرة للثقافة التنظيمية وكيفية تقييمها.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية بالتطرق أولا إلى تعريف الثقافة التنظيمية وتوضيح أهمية هذه الأخيرة.

تعريف الثقافة التنظيمية:

من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 172)

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" (نفس المرجع السابق، ص 173).

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

ثالثا خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: ' (محمود سليمان العميان، 2004ص: 314-316)

علي بن حسن الليثي، 2008، ص: 16 - 19

الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛

تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتقاني في العمل، وخدمة العميل؛

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي: (أسعد محمد عكاشة، 2008، ص: 13-15)

أ- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

ب -المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

ج -التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ

الانتظام في السلوك والتقيده به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

1- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

2- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

3- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعلاء.

4- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

5- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

رابعا عناصر الثقافة التنظيمية:

عناصر الثقافة التنظيمية

أما (الحناق، 2005)، فقد عرفت الأداء على أنه السلوك الذي يسهم فيه الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصّل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني". (علي السلمي، 1998، ص267)

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس

تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

د-الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

المحور الثاني الأداء الوظيفي:

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سيقوم الباحث بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سنقوم بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

أولا مفهوم أداء العاملين: عرّف الأداء من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية، بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب". (زكي، 1992)، وحسب (Dubrin 2006) فأداء الموظف هو استخدام المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات، لتنفيذ المهمة المطلوبة من قبل المدراء بكفاءة وفعالية (Al-Qudah et al, 2014).

المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

ثانيا عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

ثالثا عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي: (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، ص 34).

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية حسين، 2001، ص 233).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (كامل بربر، 1997، ص 156).

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (هلال محمد عبد الغني، 1996، ص 195).

ثانيا أهمية الأداء الوظيفي: (طلال عبد الملك الشريف، 2003، ص 82).

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

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

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

ج- الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام

أ-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.

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

رابعا محددات الأداء الوظيفي: (زيد صالح حسن سميع، ص: 97-101).

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

"الرجل الاقتصادي" والذي قصد به أن مستوى الدخل أو نظام المكافآت الموجود في المنظمات هو العامل الأساسي الذي يحسن من أداء الموظفين، وقد سار على نهجهم الكثير من الباحثين من بعده، ومن أشهرهم هيوسليد (1995) Huselid و Arthur pfeffer (1994) وارثر (1994)، وجميعهم أثروا أدبيات هذا الموضوع بهدف تحسين أداء العاملين، ونتيجة لذلك توصل الباحثون إلى أربعة عوامل تؤثر في أداء الموظفين، وهي استقلالية العمل، الدعم التنظيمي، التدريب، والعدالة في المنظمة (Saleem et al, 2012).

المحور الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام (الاستبيان) لقياس مدى الاداء الوظيفي لدى موظفي خزينة عمومية لولاية سعيدة.

1-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي خزينة ولاية سعيدة، والبالغ عددهم (232) موظفا وموظفة وذلك للعام 2019 حيث يشمل

القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

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

خامسا العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين:

كثرت المناقشات بين الباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، حيث كان تايلور Taylor (1911) من أوائل من ساهموا في تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظف خلال العمل، حيث وضع مفهوم

جميع العمال خزينة سواء كانوا عمال خزينة ولاية او بلدية او خزائن قطاع الصحي .

2- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (132) موظفا وموظفة من خزينة ولاية سعيدة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، منهم (75) موظفاً و(57) موظفة والجدول رقم (1) يبين التفصيلات المتعلقة بذلك.

جدول (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	75	56.8
	أنثى	57	43.2
المجموع		132	100
المؤهل العلمي	متوسط	20	15.2
	ثانوي	40	30.3
	جامعي	64	48.5
	دراسات عليا	8	6.1
المجموع		132	100
الخبرة	اقل من 5 سنوات	25	18.9
	من 6 إلى 10 سنوات	31	23.5
	من 11 إلى 15 سنة	29	22
	من 16 إلى 25 سنة	29	22
	أكثر من 25 سنة	18	13.6
المجموع		132	100
الوظيفة	تقني	95	72
	اداري	37	28
	المجموع	132	100

3- أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على الاطلاع على أدبيات البحث من دراسات وأبحاث كدراسة الشرعاوي، (2009) وقام بتطوير الاستبانة بما يتناسب وموضوع الدراسة وظروفها وبيئتها، حيث تم صياغة مجالاتها وفقراتها صياغة أولية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة 19 فقرة (في صورتها المبدئية) موزعة على خمسة مجالات وصممت الاستبانة على نمط المقياس الخماسي.

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين؛ تناول القسم الأول بيانات أساسية عن أفراد الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى التعليمي، وتناول القسم الثاني فقرات الاستبانة من خلال مجالاتها الخمس

4- تصميم الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات التابعة

الاداء الوظيفي. (الاداء العمال)

ب- المتغيرات المستقلة:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.863	5

القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية،
الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية

5-تقنين الأداة:

واشتملت على فقرات موزعة على النحو التالي:

- المجال الأول: القيم التنظيمية، 4 فقرات.
- المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية، 4 فقرات

- المجال الثالث: الاعراف التنظيمية 4 فقرات
- المجال الرابع: التوقعات التنظيمية 4 فقرات
- المجال الخامس: الاداء الوظيفي 3 فقرات

وللتحقق من ثبات الاستبانة التي طورها الباحث تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (0.863)، بما يشير إلى أن الاستبانة على قدر مناسب من البيانات والجدول رقم (2) يبين قيم معامل الثبات للمجالات الخمس وللأداة ككل.

جدول (2) قيم معامل الثبات للمجالات الخمس وللأداة ككل.

Statistiques de fiabilité

أولا المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بعد أن قام الباحث بترميز سلم التقدير الخماسي للاستجابات بالأرقام من (1-5)

وقد تضمن أسلوب المعالجة الإحصائية البيانات الواردة في الاستبانة والذي استخدم في تحليل النتائج ما يلي:

1-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة، ولغايات تحليل البيانات لمعرفة علاقة محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الوظيفي استخدم الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء العمال

العمال اذا كانت Sig اكبر من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

ب -الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية H_0 خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة فرضية العدم. وتقوم هذه الفرضية، على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة التنظيمية ممثلة ب: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) وأداء العمال.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء العمال خزينة ولاية سعيدة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في

الجدول رقم (04)

جدول رقم (03): معامل ارتباط بيرسون

للكشف عن العلاقة القيم التنظيمية بين

وأداء العمال

اختبار معامل ارتباط بيرسون (person) لمعرفة العلاقة بين كل محدد من محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها الاداء العمال اختبار الانحدار المتعدد Multiple (Régression) لمعرفة أثر محددات محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها الاداء العمال

تحليل التباين (One Way

ANOVA) لمعرفة أثر محددات محددات

الثقافة التنظيمية وعلاقتها الاداء العمال وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

1-3-3- عرض النتائج وتحليلها

1-3-2- اختبار فرضيات الدراسة:

نستعمل اختبار بيرسون، عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$

2-تشكيل الفرضيات:

وفي هذا الصدد، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

-الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز H_0

والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1

أ -الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض

عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية من

أي (متغير من المتغيرات المستقلة) عناصر

الثقافة التنظيمية مع (المتغير التابع) أداء

Corrélations

	القيم التنظيمية	الاداء الوظيفي
Corrélation de Pearson	1	.634**
Sig. (bilatérale)		.000
N	132	132
Corrélation de Pearson	.634**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	132	132

**** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).**

الارتباط للقيم التنظيمية 0.634 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء العمال.

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة،
 $0.7 > R > 0.3$ العلاقة متوسطة،
 $R < 0.7$ العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) القيم التنظيمية (والمتغير التابع) الاداء إذ بلغ معامل

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار
معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في
الجدول رقم (05)

جدول رقم (04): معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المعتقدات وأداء الوظيفي

Corrélations

	الاداء الوظيفي	المعتقدات التنظيمية
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 132	.656** 132
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.656** 132	1 132

**** . La corrélation est significative au niveau
0,05 (bilatéral).**

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية
ومتوسطة بين (المتغير المستقل) المعتقدات
التنظيمية (والمتغير التابع) الاداء الوظيفي، إذ
بلغ معامل الارتباط للمعتقدات التنظيمية

إذا كان >

R 0.3 العلاقة ضعيفة ، > 0.3

< R 0.7 العلاقة متوسطة ، < R

0.7 العلاقة قوية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (05)

جدول رقم (05): معامل ارتباط بيرسون

للكشف عن العلاقة بين التوقعات

التنظيمية وأداء العمال

0.656 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية H1. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الوظيفي.

Corrélations

		التوقعات التنظيمية	الاداء الوظيفي
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.950**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	132	132
التوقعات التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	.950**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	132	132

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

التوقعات التنظيمية والاداء الوظيفي وبذلك
تقبل الفرضية H1 .

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين
الاعراف وأداء العمال.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار
معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في
الجدول رقم (06)

جدول رقم (06): معامل ارتباط بيرسون

للكشف عن العلاقة بين الاعراف

التنظيمية وأداء العمال

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة،

$0.3 < R < 0.7$ العلاقة متوسطة،

$R < 0.7$ العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية
وقوية بين (المتغير المستقل) التوقعات (والمتغير
التابع) الاداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط
للتوقعات التنظيمية 0.950 ومستوى
الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

Corrélations

	الاداء الوظيفي	الاعراف التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	.503**
Sig. (bilatérale)		.000
N	132	132
Corrélation de Pearson	.503**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	132	132

**** La corrélation est significative au niveau
0,05 (bilatéral).**

المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) فكانت النتائج كما في الجدول (07):

الجدول (07): العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

معامل ارتباط بيرسون	المتغيرات المستقلة
0.950	التوقعات التنظيمية
0.656	المعتقدات التنظيمية
0.634	القيم التنظيمية
0.503	الاعراف التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه إن هناك علاقة ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) والمتغير التابع (أداء العمال). وعلاقة ايجابية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ العلاقة بين ثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة،
 $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة،
 $R < 0.7$ العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) الاعراف التنظيمية (والمتغير التابع) الاداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط للأعراف التنظيمية. 0.503 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية والاداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك درجة تفاوت في درجة تأثير لكل محدد من محددات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) على أداء العمال. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (أداء العمال)، والمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية،

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) الثقافة التنظيمية (والمتغير التابع) الاداء، إذ بلغ معامل الارتباط للثقافة التنظيمية 0.868 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية.

ولاختبار درجة تأثير كل محدد من محددات الثقافة التنظيمية على أداء العمال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. فكانت النتائج كما في الجدول (09):

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	-.230	.175		1.318	.190
القيم التنظيمية	-.117	.085	-.089	1.377	.171
المعتقدات التنظيمية	.143	.040	.118	3.531	.001
التوقعات التنظيمية	.895	.044	.890	20.217	.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج التالية كما في الجدول رقم (08):

جدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء العمال

Corrélations

	الاداء الوظيفي	الثقافة التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	.868**
Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	132	132
Corrélation de Pearson	.868**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	132	132

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة،
 $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة،
 $R < 0.7$ العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على

مخرجات spss

الاعراف	.131	.074	.097	1.777	.000
التنظيمية					

Variable dépendante : الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العملي Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أم المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع Variable

Dependent فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العملي.

نقول أن قيمة F كبيرة نسبيا إذا كانت المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) أقل من المستوى المقبول لدينا (α) والتي غالبا تساوي 0.05 فإذا كانت قيمة Sig أقل من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات متساوية.

يظهر من الجدول (12) ومن خلال قيم المعاملات (A) ان متغير التوقعات كان الأكثر أثرا وذا دلالة إحصائية اذ بلغت قيمة (A) (0.895) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، تلاه متغير المعتقدات اذ بلغت قيمة (A) (0.143) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، تلاه متغير الاعراف التنظيمية اذ بلغت قيمة (A) (0.131) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، تلاه متغير القيم اذ بلغت قيمة (A) (-0.117) ومستوى دلالة بلغت $\alpha=0.190$ وهي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الثالثة

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة أداء العمال وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية

سنحاول اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA)

نتائج التحليل (ANOVA) موضحة في
الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل
التباين (ANOVA) لمتغير الاداء وفقا
للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes نوع الجنس	2.473	11	.225	.902	.541
Intragroupes	29.913	120	.249		
Total	32.386	131			
Inter-groupes العمر	8.228	11	.748	1.115	.356
Intragroupes	80.522	120	.671		
Total	88.750	131			
Inter-groupes المستوى الدراسي	7.802	11	.709	1.052	.406
Intragroupes	80.925	120	.674		
Total	88.727	131			
Inter-groupes نوع الوظيفة	1.010	11	.092	.430	.940
Intragroupes	25.619	120	.213		
Total	26.629	131			
Inter-groupes الخبرة المهنية	20.602	11	1.873	1.073	.389
Intragroupes	209.459	120	1.745		
Total	230.061	131			

العمال وذلك تبعا للمتغيرات الديموغرافية
التمثلة في الجنس والسن والمستوى العلمي،
الخبرة المهنية، نوع الوظيفة.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على
مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (10) انه لا
توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة أداء

-هناك علاقة ايجابية قوية بين التوقعات وأداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط (0.950) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن أداء العمال مرتبط بالتوقعات

خاتمة

-هناك علاقة ايجابية قوية بين الاعراف وأداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط (0.503) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن أداء العمال مرتبط بالتوقعات.

لقد تعرضنا في هذا البحث إلى دراسة تأثير محددات الثقافة على أداء العمال من خلال اختيار عينة عشوائية تتكون من 132 موظف للخرزينة العمومية فتبين لنا انه توجد علاقة طردية موجبة بين الاداء العمال ومحددات الثقافة التنظيمية وتبين أيضا انه يوجد تفاوت في درجة تأثير محددات الثقافة على الاداء.

التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالخرزينة العمومية لولاية سعيدة بشكل عام.

هناك علاقة ايجابية متوسطة بين القيم وأداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط (0.634) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن أداء العملاء مرتبط بالقيم.

-على المديرية للخرزينة العمومية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المديرية وبشكل يساهم في تحقيق التميز لها.

-هناك علاقة ايجابية متوسطة بين المعتقدات وأداء العمال، إذ بلغ معامل الارتباط (0.656) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن أداء العملاء مرتبط بالمعتقدات التنظيمية

5-راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

6-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

7-هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 195.

8-طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

9-أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص ص: 13-15، غير منشورة

-ضرورة اهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب وزيادة ادائهم الوظيفي.

-ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المديرية للخرينة وتوقعات من الموظفين في نفس المستوى.

لتجديد التجهيزات المكتبية، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعروا أنهم محل اهتمام

من طرف المنظمة ما يخلق لديهم الرضا والانتماء.

المراجع المستعملة:

بالنسبة للكتب:

1- محمد قاسم القريوتي (2009)، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، ص 172.

2-محمود سليمان العميان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، ص ص: 314-316

3-سعيد محمد جاد الرب (2005)، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، ص 162

4-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.