

# الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

م. د. عفاف حسن هادي الساعاتي / الباحث/ ياسر عادل محمود الخفاجي  
قسم الادارة الصناعية /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص

يعد موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع المهمة ، والتي تم اختياره في هذا البحث للتعرف على واقع ثقافة المنظمة التي تسود شركة صناعات الاصباغ الحديثة وما لهذا المفهوم من دور في تعزيز الاداء الوظيفي من خلال بيان وجود علاقة وتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها ، وقد تم اختيار عينة البحث من المدير المفوض ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومعاوني رؤساء الاقسام والبالغ عددهم (٤٠) موظف ، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان والمكونه من محورين المحور الاول الخاص بثقافة المنظمة ويتضمن اسئلة تدرج ضمن ستة متغيرات تم تثبيتها وهي (الهيكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) ، والمحور الثاني الخاص بالاداء الوظيفي والذي يمكن الاستدلال على مستواه من خلال ستة مؤشرات تم دراستها في هذا البحث وهي ( الرضا الوظيفي ، الجودة ، الانتاجية ، غياب العاملين ، الابداع ، الوقت ) ، وبعد جمع الاستمارات من عينة البحث ومعالجتها من خلال البرامج الاحصائية التي يحتاجها البحث ، اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي ، كذلك وجود تأثير ايجابي قوي لثقافة المنظمة على الاداء الوظيفي ، هذا وقد اوصى الباحث الجهة المستفيدة من البحث الاهتمام من قبلها بموضوع ثقافة المنظمة وفهمه بالصورة الصحيحة ، والاهتمام بجميع عناصر ثقافة المنظمة وذلك لدورها الكبير والايجابي في تعزيز مستوى الاداء الوظيفي .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ ثقافة المنظمة - الاداء الوظيفي .**



مجلة العلوم  
اقتصادية وإدارية  
المجلد 20  
العدد ٧6  
لسنة ٢٠١٤  
الصفحات ٢٣١-٢٥٩

\*ملاحظة : البحث مستل من رسالة ماجستير

## الفصل الاول / ( المنهجية )

### اولا : مشكلة البحث :-

ما تزال اغلب المنظمات الصناعية العراقية ولا سيما شركة صناعات الاصباغ الحديثة تعاني من ضعفنا في معرفتها لمفهوم ثقافة المنظمة ، وعندما تم توضيح هذا المفهوم لادارتها وبعض من رؤساء اقسامها وجد هناك اجماع على وجود تغيير واختلاف في ثقافة المنظمة والتي تتمثل ب ( الهياكل المادية والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية... الخ من عناصر ثقافة المنظمة) مع مرور الزمن، وتعزى الشركة ذلك الى الظروف غير الطبيعية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ ) التي يمر بها البلد، الا ان الشركة تفتقر الى ادراك تاتير هذه العوامل في تعزيز اداء الموظفين فيها والذي يعد مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير العمل .

ولان التقدم والتطور اصبح في مجالات الحياة كافة ومن ضمنها الجوانب ذات الصلة بفن العمارة والديكورات والانتهاءات الداخلية والخارجية لجران الابنية والابواب والشبابيك والتي يشكل الاصباغ عنصرا مهما فيها ، امتازت الاصباغ باهميتها من خلال تعدد انواعها وخصائصها الجديدة والمعاصرة التي يمكن ملاحظتها في المحلات ومراكز التسوق الكبيرة والمسكن ، مما يحتم على شركة صناعات الاصباغ الحديثة التفكير الجدي في رفع مستوى الاداء للموظفين لتقديم ابداعات وابتكارات في تطوير الاصباغ من قبلهم لكي تضاهي ما يقدم من اصباغ منافسة في السوق ، والحرص على تحقيق إنتاجية عالية من خلال تقليل غيابات الموظفين وتحقيق رضا وظيفي لهم ، مع الالتزام بتقديم منتج ذي جودة ترضي الزبون والتسليم بوقت مبكر دون تأخير ، مما تقدم يمكن أن نلخص مشكلة البحث من خلال الاسئلة الاتية :-

- ١- ما ثقافة المنظمة ، وما عناصرها ؟
- ٢- ما الاداء الوظيفي ، وما المؤشرات التي تدل على مستواه ؟
- ٣- هل هناك علاقة وتاثير بين ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي ؟
- ٤- هل يتباين اداء الموظفين من خلال ادراكهم لمفهوم ثقافة المنظمة ؟
- ٥- هل يؤثر ادراك مفهوم ثقافة المنظمة من قبل الموظفين في تعزيز مستوى ادائهم ؟

### ثانيا : أهمية البحث :-

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من اجل تحقيق الأهداف ، ومن الطرق التي تؤدي الى تحقيق الأهداف ونجاح المنظمة هو تنمية وتطوير أداء الأفراد الموظفين فيها فتحقيق أداء اقرب إلى المثالية هدف تحلم به جميع منظمات الأعمال وتسعى جاهدة بكافة الطرائق لتحقيقه من خلال تسليط الضوء على مفهومي ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي وما ينجم عنه من تعزيز في اداء العمل .

- ومن خلال ذلك سنطرح أسئلة منطقية يمكن من خلالها أن نستدل عن أهمية البحث :-
- كيف للفرد الموظف القيام بأعماله دون وجود هياكل مادية ( الات ومعدات وغرف ومكاتب ومستلزمات مكتبية ) تساعد على العمل وتبث بداخله الرغبة في الانجاز؟
  - كيف ينتظر من الموظف أداء مثالي في ظل مكان عمل غير لائق ولا يتصف بمقومات العمل الإنساني من راحة واسترخاء في العمل ؟
  - كيف للفرد الموظف القيام بأداء واجباته على أكمل وجه دون وجود قيم الإخلاص والولاء والحرص والمسؤولية وحب العمل الجماعي ؟
  - كيف ينتظر من الموظف أداء عمل متساعد في ظل عدم تحسيسه بقيمته وبأنه شريك في تحقيق النجاح وبأنه من موارد الشركة المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ؟
  - كيف ينتظر من الموظف اداء عال دون وجود توقعات تنظيمية تطمئن الموظف بان المنظمة ستوفر له الامان الوظيفي وزيادة في الحوافز والمكافآت والعلاوات في المستقبل ؟
  - ما هي الشعارات والطقوس التي تعمل بها المنظمة من اجل خلق جو عمل مناسب للحيلولة دون الوصول إلى حالة السام والضجر والملل والاختناق من جو العمل ؟

### ثالثا : أهداف البحث :-

- ١- تعريف شركة صناعات الاصباغ الحديثة بمفهوم ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي .



## الثقافة التنظيمية واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

- ٢- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ومستوى الأداء الوظيفي فيها.
- ٣- تشخيص العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي في الشركة .
- ٤- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء الوظيفي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة .
- ٥- محاولة الكشف عن اهم عوامل ثقافة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز الاداء الوظيفي للموظفين فيها .
- ٦- تفعيل دور ثقافة المنظمة في شركة صناعات الاصباغ الحديثة استنادا الى المسوغات العلمية والعملية والعمل على تعزيز اداء الموظفين فيها .

#### رابعاً : أدوات البحث :-

لقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الخاصة بجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية للبحث وعلى النحو الآتي :-

أ- المراجع والمصادر العلمية :-

حيث تم الاطلاع على مجموعة من الادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل واطاريح جامعية وبحوث ذات علاقة بطبيعة البحث فضلا عن استخدام شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وكما مثبتته في قائمة المصادر .

ب- المقابلات الشخصية :-

حيث أجرى الباحث عددا من المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في الشركة ، وكان الغرض منها جمع معلومات عامة والتعريف بموضوع البحث ومتغيراته ، وتوضيح كذلك ما تتضمنه استمارة الاستبانة ، والرد على استفساراتهم بخصوص بعض الاسئلة الواردة فيها .

ج- استمارة الاستبيان :-

تم توزيع (٤٠) استمارة بشكل مباشر على عينة من الموظفين في الشركة والمؤلفة من المدير المفوض ومعاونيه ورؤساء الأقسام ومعاونيهم ، وقد تم الحصول على الاستمارات كافة مملوءة ومتكاملة ، اي ان نسبة الاسترجاع للاستبانة الموزعة كانت (١٠٠%) ، علما ان العدد الكلي لموظفي الشركة هو (٢١٣) ، وقد تم تصميم الاستمارة حسب طبيعة البحث ومتغيراته ، وتم تحديد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة الاستبانة، بهدف معرفة رأي كل فرد من افراد عينة الدراسة حول أثر كل متغير في ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي وهو كما يأتي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

وتمثلت الاستبانة بثلاث اقسام ، القسم الاول يتضمن اسئلة حول البيانات الشخصية ، والقسم الثاني يتضمن اسئلة حول المتغير المستقل للبحث والذي يتمثل بستة متغيرات وضع لكل متغير خمسة اسئلة ، والقسم الثالث يتضمن اسئلة حول المتغير التابع للبحث والذي يتمثل بستة متغيرات وضع لكل متغير ثلاثة اسئلة ، وفيما يأتي توضيح حول متغيرات البحث والتي تتضمن :-

#### أ- المتغير المستقل Independent variables

تمثل ثقافة المنظمة المتغير المستقل ، والتي تشمل عدة عناصر ، وقد تم تثبيت ستة عناصر ليتم دراستها وهي :-

• الهياكل المادية ( Physical structures )

• الرموز ( Symbols )

• القيم التنظيمية ( Values )

• المعتقدات التنظيمية ( Beliefs )

• التوقعات التنظيمية ( Expectations )

• الشعائر والطقوس ( Rites and Rituals )

#### ب- المتغير التابع The dependent variable

يشتمل البحث على المتغير التابع الرئيس وهو الاداء الوظيفي ، والذي سيتم التعرف على مستواه من خلال المؤشرات الستة الآتية :-

١- الرضا الوظيفي ( Job Satisfaction )

٢- غياب الموظفين ( The absence of workers )

٣- الجودة ( Quality )

٤- الإنتاجية ( Productivity )

٥- الوقت ( Time )

٦- الإبداع ( Creativity )

#### خامسا : فرضيات الدراسة :-

• الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة ومستوى الاداء الوظيفي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهياكل المادية ومستوى الاداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرموز ومستوى الاداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشعائر والطقوس ومستوى الاداء الوظيفي .

• الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة المنظمة على مستوى الاداء الوظيفي .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهياكل المادية على مستوى الاداء الوظيفي .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرموز على مستوى الاداء الوظيفي .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشعائر والطقوس على مستوى الاداء الوظيفي .

#### سادسا : نموذج الدراسة Model Study :-

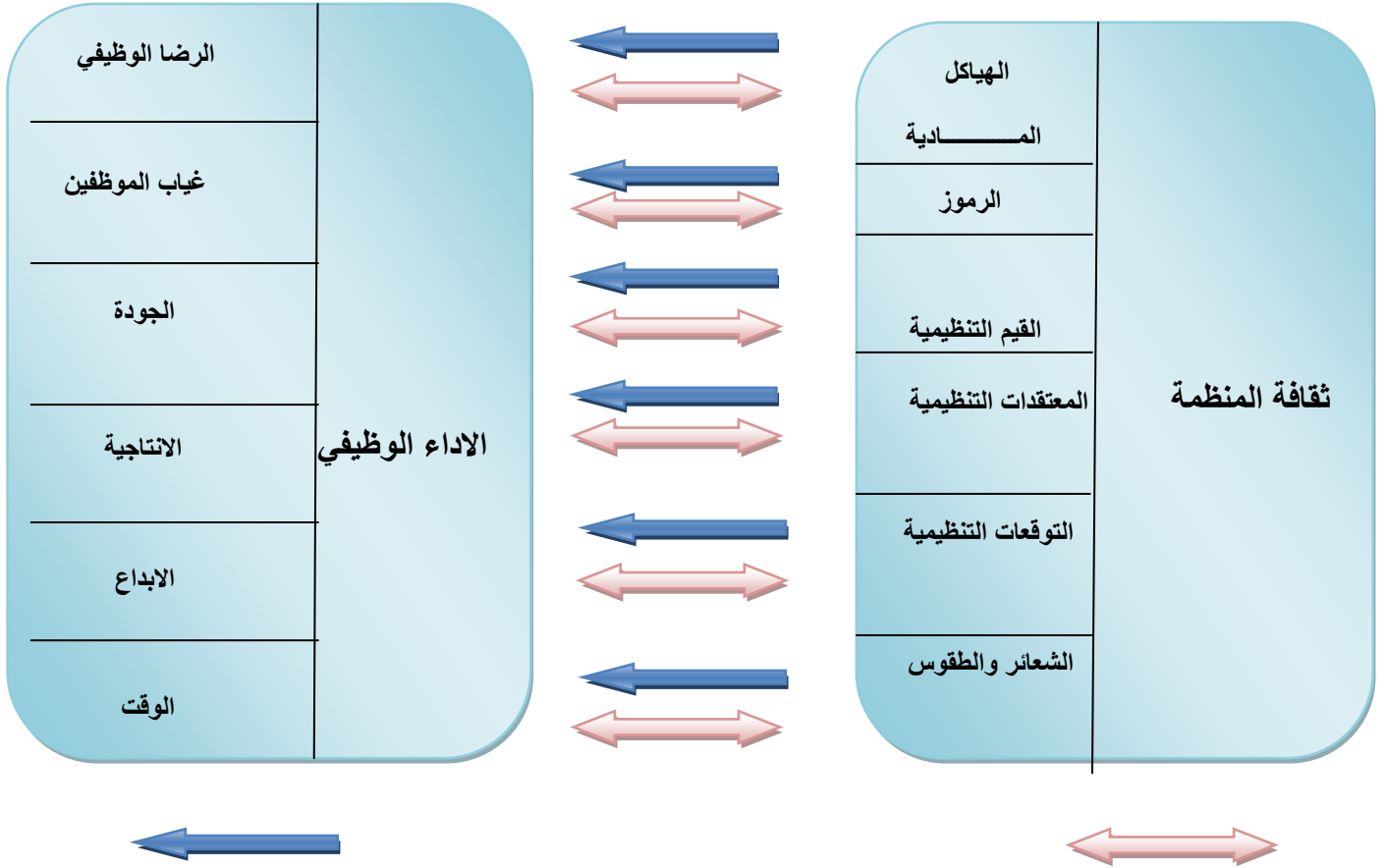
## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

يمكن رسم نموذج الدراسة المقترح ، على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وهي ثقافة المنظمة وما تتضمنه من عناصر ، والأداء الوظيفي وما يحدد مستوى هذا الأداء من مؤشرات ، ويكون الرسم كما في

الشكل رقم (١) :-

شكل رقم (١) المخطط الافتراضي للبحث



علاقة ارتباط

علاقة تأثير

## الفصل الثاني / ( الجانب النظري )

### أ- ( ثقافة المنظمة )

#### أولاً : مفهوم ثقافة المنظمة وتعريفها :-

نعود في الكثير من خصائصنا ، نحن العرب ، إلى طبيعة البيئة الحاضرة التي احتضنتنا وآبائنا فقد غرست فينا قيما واتجاهات ومفاهيم كونت شخصياتنا ، وأثرت في بنانا أقيمي ، وبالتالي في سلوكنا ويسمى علماء السلوك التنظيمي هذا الجانب في حياة المنظمة بالثقافة التنظيمية ، لان مصطلح الثقافة مأخوذ من علم الإنسان الذي أعطى اهتماما وافرا بالثقافة المجتمعية التي تصيغ شخصية أعضاء المجتمع (الطراونة وآخرون ، ٢٠١٢ : ٢٩٢) .

يقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها ، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها (بشكل عملي ، لنفرض إن هناك ثلاثة زملاء درسوا في مدرسة ثانوية واحدة ، ثم تخرجوا ليلتحق كل منهم بجامعة مختلفة عن الآخر وفي بلد تختلف عن الأخرى ، ثم التقوا بعد أربعة أعوام فسجد إن طباعهم وسلوكهم قد تغيرت كثيرا ، فلم تعد تلك الشخصية المدرسية هي التي تبدوا من خلال السلوك الجديد بعد التخرج من الجامعة ، ثم لنفرض إن كلا منهم التحق بعمل ما في بلد يختلف عن الآخر ثم التقوا بعدها بسنوات ، فهل ستظل السلوكيات كما هي أم أن كلا منهم سيكون قد شكل شخصية مختلفة تماما عن تلك التي كانت في المرحلة الثانوية والجامعية ، وهكذا الأمر مع من يلتحق بالعمل لدى منظمة ما فانه حتما سيحمل في سلوكه صفات وقيما فرضتها عليه طبيعة المنظمة والجو العام الذي تسير الأعمال بموجبه في هذه المنظمة (الطراونة وآخرون ، ٢٠١٢ : ٢٩٢) .

كما إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت ، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى ، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها ، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة (حريم ، ٢٠٠٤ : ٣٢٧) .

تتعدد التعاريف التي تقدم عن الثقافة ، فقد عرفها تايلور تعريفا كلاسيكيا فيما كتبه عام ١٨٧١م بقوله "أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع" (عساف ، ٢٠١٢ : ١٢٦) ، في حين عرف Linton الثقافة بأنها "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" كما يعرف قاموس Random الثقافة على إنها طرائق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل (القيوتي ، ٢٠١٠ : ٣٠٩) ، أما الثقافة التنظيمية فقد عرفها كوسن Kossen بأنها " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد قادة وعاملين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم " وقد عرفها شيرمربورن Schermarborn بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ٣٩٧) ، ويرى القريوتي "بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي ، ٢٠٠٨ : ٣٧٣) .



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

كما عرفت بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ٦٢٧)، وعرفها ستيفن وماري بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشاكل والفرص التي تواجه المنظمة". (McShane & Glinow, 2007: 253)، وعرفت أيضا بأنها "مجموعة موحدة نسبيا من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات التي يشترك بها أعضاء التنظيم، ويتعلمها الموظفون الجدد، فهي تنتقل من جيل إلى جيل آخر من الموظفين" (Buchanan & Huczynski, 2004: 643)، كما عرفت على "إنها مجموعة مشتركة من الافتراضات الضمنية الممنوحة إلى مجموعة العمل والتي تحدد كيف تدرك وتفكر وتتفاعل مع البيئات المختلفة". (Kreilner & Kinicki, 2007: 76)، بينما عرفها Daft "هي مجموعة من القيم، المعتقدات، المفاهيم، وطرائق للتفكير يشترك بها أعضاء التنظيم وهي تتضمن الجزء المحسوس وغير المكتوب في المنظمة". (Daft, 2001: 314)، في حين عرفها Pettegrew بأنها "عبارة عن الرموز، اللغة، الأديولوجيات، الطقوس والأساطير". (Gibson, 2003: 31) وقام بتعريفها تعريفاً آخر على أنها "أسلوب المنظمة المستمد من أسلوب الشخص المؤسس للمنظمة أو القائد المهيمن" (Ivancevich & Matteson, 2002: 66)، وهناك من عرفها على أنها "الأنماط المعقدة من المعتقدات والتوقعات والأفكار والقيم والسلوكيات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تكون مستمرة عبر الوقت". (Hellriegel et al, 2000: 512)

بعد هذا العرض لمجموعة من التعاريف يمكن للباحث أن يعرفها على أنها "مجموعة من المكونات التي تشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والاتجاهات والافتراضات والتوقعات والشعائر والطقوس واللغة والقصص والأساطير والهياكل المادية والرموز، هذه المكونات تتفاعل فيما بينها وبين الأفراد العاملين مكونة أسلوب وطريقة الحياة داخل المنظمة"

## ثانياً : عناصر ثقافة المنظمة :-

لقد تعددت عناصر الثقافة التنظيمية لكل كاتب في السلوك التنظيمي عن الآخر، وسيحاول الباحث هنا جمع اغلب العناصر التي تم ذكرها، من اجل إعطاء صورة شاملة ومتكاملة عن عناصر الثقافة التنظيمية وهي:-

١- الهياكل المادية Physical Structures : يقول رئيس الوزراء البريطاني Winston Churchill "نحن نشكل بناءنا وفيما بعد البناء هو الذي يشكلنا"، رئيس الوزراء كان يقصد بان البناء يعكس ويؤثر في ثقافة المنظمة من حيث الحجم والشكل والموقع وعمر البناء (McShane & Glinow, 2007: 256)، إن الهياكل المادية تعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد كبنية المنظمة والملابس والمكاتب (جلاب، ٢٠١١ : ٦١٥).

٢- الرموز Symbols : يعرفها جيرالد وروبرت على أنها تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، فهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها مثلا استخدام الشركة للضخامة المثيرة عند إنشاء المباني لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة ومستقرة لها مكانها في السوق، كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، مع ملاحظة إن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر، ومن الأمثلة على ذلك شعار شركة فورد الذي يقول "الجودة هي وظيفتنا الأولى" (جيرالد وبارون، ٢٠٠٩ : ٦٣٩)، فيما يرى Khanka بان الرمز هو الشيء الذي يمثل شيء آخر، ومن أمثلتها حجم المكاتب وأناقة أثاث المكاتب والامتيازات للبعض كوجود أماكن وقوف سيارات تكون محجوزة لموظفين معينين (Khanka, 2009: 279)، ومن الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثلا شعار الشركة (الخفاجي، ٢٠٠٩ : ٩١)، ويضيف حريم إلى الأوجه الرمزية علم المؤسسة أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها (حريم، ٢٠٠٤ : ٣٣٢).

٣- اللغة Language : عرفها French & Hill على "أنها الكلمات في المنظمات والتي تكون على شكل رسائل مكتوبة أو المتضمنة تسجيلات صوتية في شبكات الشركة ومن دون قوة اللغة فإن المنظمات لا تستطيع الخروج إلى البيئة الخارجية" ، أما Jones عرف اللغة التنظيمية "بأنها مجموعة الوسائل أو الأساليب التي تساعد المنظمات والجماعات داخل المنظمة لإقامة علاقات ناجحة فيما بينهم" (الهنداوي، ٢٠٠٧ : ٧) .

٤- القصص Stories والأساطير Myths : القصص هي "روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون ، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها" ، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً ، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة (حريم ، ٢٠٠٤ : ٣٣٢) .

٥- الشعائر Rites والطقوس Rituals: يتفق الكثير من الكتاب على دمج هذين العنصرين لصعوبة الفصل أو التفريق بينهما لوجود تداخل كبير في مفهومهما ، فيجد حريم بان الشعائر "مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة" ، والطقوس على أنها " احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة" مثلاً فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين والاجتماع السنوي للمساهمين وطقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين (حريم ، ٢٠٠٤ : ٣٣١) ، ومراسيم الترقية ونقاط التقييم لما هو مهم في المنظمة (الخفاجي ، ٢٠٠٩ : ٩٠) وتختلف طقوس ومراسم وشعائر الترقية في المؤسسة العسكرية عنها في المؤسسات المدنية إذ تحدد هذه الطقوس للفرد ماهية السلوك المهم والضروري الذي يحظى باحترام وتقدير المسؤولين (الطراونة وآخرون ، ٢٠١٢ : ٢٩٧) ، ويرى جيرالد وروبرت بان هذه الاحتفالات من شأنها أن تحافظ على ثقافتها فهي تدل على الاحتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة وكما يؤكد الاحتفال الخاص عند تنصيب الرؤساء الجدد بمجيء إدارة جديدة للدولة (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٩ : ٦٤١) .

٦- الأعراف التنظيمية Organization Norms : وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلاً عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات (الفريجات وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٢٦٦) أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٣) .

٧- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد 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 والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٣) .



## الثقافة التنظيمية واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

٨- القيم التنظيمية **Organizational Values** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء 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 المختلفة . ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، عدم قبول الرشوة (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٢) ، إن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية (جلاب ، ٢٠١١ : ٦٢٥) .

٩- المعتقدات التنظيمية **Organization Beliefs** : وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (الفريجات وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٢٦٦) ، كما تشير إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما وتعبّر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبني على أساس المعرفة والآراء والعقيدة كما إنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية (جلاب ، ٢٠١١ : ٦٢٠) .

١٠- الاتجاهات **Attitudes** والافتراضات **Assumptions**: يضيف جلاب هذين المفهومين ، حيث يشير إلى الاتجاهات بكونها التقييمات والمشاعر العاطفية وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة ، والاتجاهات بهذه الكيفية تمثل نظماً مستقرة للتقييمات الايجابية والسلبية والمشاعر والميول اتجاه شيء أو مفهوم محدد أو موقف معين فضلاً عن الاستعداد للاستجابة لهذا الشيء ، وفيما يخص الافتراضات فتمثل ما يعتقد الأفراد انه يؤثر فعلاً في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم ، والافتراضات تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تتصل بأنفسهم كما تتصل بالآخرين أو بعلاقة الفرد مع الآخرين أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد (جلاب ، ٢٠١١ : ٦٢١) .

## ثالثاً : أهمية ثقافة المنظمة :-

تلعب الثقافة دوراً حيوياً وهاماً وحاسماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات لأنها تبرز كأهم محدد وموجه للسلوك ، حيث أنها تساعد على الارتقاء بفهمنا وقدرتنا على تفسير كل ما يحيط بنا أو يحدث معنا أو أمامنا تفسيراً واقعياً دقيقاً إلى حد كبير، كما أنها تلعب دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك الآخرين عندما تواجههم مواقف معينة ، لأن الإنسان يتصرف حسب ثقافته ، وإن الإلمام بهذه الثقافة يقدم مؤشراً مهماً على شخصيته وسلوكه وكيفية تصرفه في المواقف المختلفة ، كذلك تلعب دوراً معيارياً حيث يحتكم السلوك إليها ويتحدد حسب شروطها ، وإن أية محاولة لاختراقها أو مخالفتها تعتبر محاولة استفزازية ومرفوضة من الآخرين ، ولذلك يعتمد الأشخاص على الالتزام بهذه الشروط حتى لا يواجهون بالرفض أو المجابهة لتصرفاتهم وربما لهم شخصياً (عساف ، ٢٠١٢ : ١٢٧) ، ويرى جيرالد وروبرت أهمية الثقافة التنظيمية تنطلق من ثلاثة وظائف تلعبها في المنظمات وهي (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٩ : ٦٣٠) :-

- ١- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية .
- ٢- خلق الالتزام برسالة الشركة ، ذلك إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون إن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية
- ٣- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة ، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات .



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

إن الثقافة تشكل أنماط مشتركة من المفاهيم المعرفية حول القيم أو المعتقدات التي تحيط بها المنظمة وهذا يتيح للأعضاء في المنظمة كيفية التفكير والتصرف كما هو متوقع منهم ، كما توفر الحدود التي تخلق الفروق بين منظمة وأخرى وهذه الحدود تساعد على تحديد وتعريف من هم الأعضاء الذين يمكن أن يتواجدوا في المنظمة ومن يكون خارجها ، كما إنها الضامن على إن الجميع - أعضاء المنظمة - يسير بنفس الاتجاه الذي ترغبه المنظمة (Khanka,2009 : 275) .

إن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ، لذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٣) ، إن ثقافة المنظمة تشكل رقابة اجتماعية على قرارات الموظف وسلوكه ، حيث أنها تنتشر بسرعة وبصورة تلقائية توجه العاملين في طرق متوافقة مع توقعات منظماتهم (McShane & Glinow,2007 : 257) ، ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى إن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي (Kreitner & Kinicki,2007 : 81):-

- ١- إعطاء الأفراد العاملين هوية منظميه : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد .
- ٢- تيسير وتسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- ٣- تشكيل السلوك الذي يساعد الأعضاء على فهم ما يحيط بهم : فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .
- ٤- تعزيز الاستقرار للنظام الاجتماعي : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة .

### رابعا : انواع ثقافة المنظمة

تتباين تصنيفات الكتاب والباحثين والمفكرين في تصنيف ثقافة المنظمة إلى أنواع مختلفة كل حسب الزاوية التي يرى منها ثقافة المنظمة وسنوضح بعض هذه التصنيفات المهمة ، ويصنف التصنيف الأول الثقافة التنظيمية إلى :-

١- الثقافة القوية :- تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة (الياس ، ٢٠٠٦ : ٢١) ، إن المنظمات ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٧) .

٢- الثقافة الضعيفة :- هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها 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 وقيمها (الياس ، ٢٠٠٦ : ٢٢) ، لذا فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٧) ، والمنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ويشعر الفرد بالغرابة والإحباط (الياس ، ٢٠٠٦ : ٢٢) .



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما :-

- ١- الإجماع والمشاركة : لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٦) .
- ٢- الشدة : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية (الفريجات وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٢٧٠) .
- ومن زاوية أخرى هناك تصنيف ثاني ، حيث يرى Gibson وزملائه Hellriegel وزملائه أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية وهي :-
- ١- الثقافة البيروقراطية : إن المنظمة التي تؤكد على القواعد ، السياسات ، خطوات العمل ، سلسلة الأوامر ، وصنع القرار مركزيا تكون ذات ثقافة بيروقراطية .
- ٢- الثقافة الجماعية : إن تكون جزء من عائلة عاملة وتتبع التقاليد والطقوس وجزء من فريق عمل وإدارة ذاتية مع وجود تأثير اجتماعي فإن كل تلك هي خصائص الثقافة الجماعية ، إن الموظفين يكونون راغبين في العمل بجد مقابل تعويض عادل ومتسم بالمساواة ومنافع إضافية ، في الثقافة الجماعية يكونون مكيفين للخدمة الاجتماعية بواسطة أعضاء آخرين ، إن الأعضاء يساعدون بعضهم البعض للاحتفال معا بالنجاحات .
- ٣- ثقافة السوق : إن التأكيد على نمو المبيعات ، حصص السوق المتزايدة ، الاستقرار المالي والربحية هي سمات ثقافة السوق ، وتبرز العلاقة بين الموظفين والمنظمة على أنها علاقة تعاقدية وإن هناك شعورا قليلا بالعمل الجماعي والتماسك في هذا النوع من الثقافة (Gibson et al ,2003 : 36) .
- ٤- الثقافة الريادية : تعتمد على وجود عناصر رائدة في عملها وتحمل خصائص إبداعية وتتميز بالإبداع والابتكار والدخول في المخاطرة والبحث النشط عن الفرص ، وهذه الثقافة لا تقاوم التغيير لأنها هي التي تخلق التغيير وتمتلك الفاعلية لتزويد المنتجات الجديدة والفريدة وتستجيب للنمو (Hellriegel et al ,2000 : 525) .

ويوجد تصنيف ثالث من وجهة نظر Handy فقد صنف الثقافة التنظيمية إلى الأنواع الآتية :-

- ١- ثقافة القوة : تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة ، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا ، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها .
- ٢- ثقافة الدور : تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الأول ، البيروقراطية الكبيرة ، الأورار المحددة بشكل جيد ، النظم والإجراءات ، وعدم تفضيل المخاطرة ، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل ، أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية ، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث .
- ٣- ثقافة المهمة : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية ، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم ، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف ، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي ، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد .
- ٤- ثقافة الفرد : تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنانين يركزون بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية (جلاب ، ٢٠١١ : ٦٠٧) .

ويرى الباحث إن من أهم التصنيفات هو التصنيف الأول الذي يعد الأساس الذي يجب التفكير به منذ البدء من قبل الإدارة العليا وكيفية الوصول إلى ثقافة قوية وما هي الإستراتيجيات التي يجب إتباعها لخلق ثقافة قوية



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

في المنظمة تعمل على تحقيق الأهداف ، أما باقي التصنيفات فقد تعطي خطوات واضحة لكيفية الوصول لثقافة قوية .

#### ب- (الاداء الوظيفي )

#### اولا : مفهوم الاداء الوظيفي :-

لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلا بناء وفعالا لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ولديهم أيضا الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ، ويتوافر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها ، ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة ، وتقوية جهود أعضائها بطريقة ايجابية وبناءة (هاشم ، ١٩٩٦ : ٣٠) ، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ، لقي الاداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع الكثير إن الاهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له غاية كل منظمة للوصول مع العوامل الأخرى نحو تحقيق الأهداف ، ذلك إن أداء الفرد أصبح عامل الحسم لدى الشركات العالمية الكبرى بسبب التقارب في إمكانية الحصول على كل الموارد الأخرى وان ما يميز منظمة على أخرى هو بكفاءة وفاعلية القوى البشرية التي تملكها ، فالإنسان هو الذي يخطط ويصمم وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع ويراقب سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة ، إن مصطلح الاداء الوظيفي يتكون من :

- ١- الاداء : هو انجاز ، تنفيذ ، ممارسة أي شيء يؤمر به (7 : 2006 , Armstong) .
  - ٢- الوظيفة : هي وحدة الاداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من اجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من اجلها (الهيبي ، ٢٠١٠ : ١٠١) .
- ويعرف Mc Coy وزملائه الاداء "بأنه انجاز مهمة معينة " (2 : 2009 , Mc COY et al) ، ويعرفه Nicolas بأنه "نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط يقوم به الأفراد" (الياس ، ٢٠٠٦ : ٤٤) ، فيما يرى Wheelen & Hunger الاداء "بأنه النتيجة النهائية للنشاط" (سعيري ، ٢٠١١ : ٧) ، وفي تعريف آخر "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " (بوعطيط ، ٢٠٠٩ : ٧٢) ، ويمكن تعريف الاداء الوظيفي "بأنه تنفيذ الموظف لإعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه" (الصامل، ٢٠١١: ٤١) ، ويرى الدرة والصبغ بان الأداء "هو ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال وأنشطة ترتبط بوظيفة معينة أو مهمة معينة وهو نتيجة لجهد قام ببذله الفرد أو مجموعة الأفراد لانجاز عمل أو مهمة" (درة و الصباغ، ٢٠١٠: ٧٦) ، ويرى عكاشة بان الأداء "هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٣) ، وتوصل الباحثان يوسف وأيمن إلى تعريف الأداء والأداء الأمثل حيث عرفا الأداء بأنه "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسئوليات ، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسئوليات على أكمل وجه (بحر و أبو سويرح ، ٢٠١٠: ١١٥٨) . من خلال ما تم استعراضه من تعاريف أعلاه يمكن للباحث تعريف الأداء الوظيفي على انه "مجموعة من الأنشطة والأعمال التي يقوم الموظف بتأديتها أثناء عمله داخل المنظمة " .

### ثانيا: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :-

قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة محددات رئيسية (بحر وأبو سويرح ، ٢٠١٠: ١١٥٨) والياس ، ٢٠٠٦: ٤٤) و (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٣) و(سعيري ، ٢٠١١: ٧) و(الصامل، ٢٠١١: ٤٠) و(بوعيط ، ٢٠٠٩: ٧٤) هي :-

- ١- الجهد المبذول : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .
- ٢- القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها أداء وظيفته أو مهامه .
- ٣- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة .

### ثالثا: قياس وتقييم وتقويم الأداء الوظيفي :-

ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كقياس أو تقييم أو تقويم وهل يوجد فرق بينهم ؟ ، ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بما يلي (الهيبي ، ٢٠١٠: ١٩٨) :-

- ١- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ، ويطلق على هذه العملية بالقياس Measurement.
- ٢- تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم Assessment .
- ٣- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation .

### رابعا: قياس الأداء الوظيفي Measuring Job Performance :-

إن الغرض من قياس الأداء هو إعطاء معلومات حول سلوك العمل ، حيث إن الناتج النهائي لقياس الأداء هو المعلومات ، وان هذه المعلومات يمكن إن تستخدم كأساس للتغذية العكسية والمكافئة والتحفيز والتدريب والتطوير والتخطيط وإبداع الإنسان (Moorhead & Griffin, 1995: 183) ، حيث إن عملية قياس الأداء تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج ، ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج ، فالتغييرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولا ، والتغير في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين ثانيا ، والتغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثا فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات لأنشطة إدارات الموارد البشرية فيها (الهيبي ، ٢٠١٠: ١٩٥) .

### خامسا : مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي :-



## الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة

هناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي وقد ذكر أحمامي في دراسته ستة مؤشرات وهي :  
الرضا الوظيفي وغياب العاملين والإنتاجية والجودة والوقت والإبداع (أحمامي ، ٢٠٠٦ : ٦٤) ، وسنوضح  
هذه المؤشرات كالآتي :-

**أولاً : الرضا الوظيفي Job Satisfaction :-** يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه ، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيما يجب أن تكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد ايجابية وتحقق له الرضا ، والعكس صحيح ، وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل ، فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل ايجابية وكان راضيا عن عمله (الخالدي ، ٢٠١١ : ٢٣٩) ، وان الرضا الوظيفي وعدم الرضا يختلف من شخص لآخر ، حيث يعتقد أن يكون تحدي العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يحمل على الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له ، إضافة إلى ظروف العمل والمكافآت المقدمة من المنظمة (Hellriegel et al ,1996 : 51) .

ويعرف Locke الرضا الوظيفي على "أنها حالة عاطفية ممتعة أو ايجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو تجربة العمل" (Luthans,2008 : 141) ، ويرى شاويش إن الرضا الوظيفي هو " مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغي إن يحصلوا عليه من وظائفهم " (الهنداوي ، ١٩٩٩ : ٢٥) ، ويذهب الكاتبان Beardwell & claydon إلى كيفية الوصول إلى الشعور بالمواطنة التنظيمية التي تتجاوز الرضا الوظيفي عن طريق نشر قيم الالتزام والتنظيم والرغبة في مساعدة الزملاء (Beardwell & claydon,2010 : 185) ، وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في أنها تؤثر وبقوة على الإنتاجية وتعمل على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية (peaumont,1998 : 204) ، ويقود إلى تشجيع الأداء المرتفع ، وانخفاض دوران العمل ، وقلة التغيب (الشماع ، ١٩٩١ : ٢٥٥) .

**ثانياً : غياب العاملين The absence of workers :-** أن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها في كل دول العالم ، حيث تؤكد المؤشرات على أن معدلات هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة .

وعرفت ظاهرة الغياب عن العمل بأنها " عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور للعمل ، ضمن نفس السياق فقد عرفت على إنها " الحالة التي تنشأ عن عدم تمكن الفرد من الذهاب إلى مكان عمله وأدائه رغم انه مقيد في حدود العمل" (عباس ، ٢٠١١ : ٢١٤) ، وتعتبر ظاهرة الغياب (Absenteeism) من الظواهر الهامة التي تتطلب الدراسة والبحث لما لها تأثير خطير على عمليات المنظمة وعلى الإنتاجية ، فضلا عن أنها ظاهرة مكلفة ، وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين الموظفين على الحضور إلى العمل بانتظام ، كذلك قد يخلق الغياب نوعا من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت المستغرق في توجيه العاملين المؤقتين الذين يحلون مؤقتا محل الغائبين (هاشم ، ١٩٩٦ : ٧٥١) .

**ثالثاً : الإنتاجية Productivity :-** تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل ، وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية لاختلاف النظرة إليها ، فالإنتاجية في معناها البسيط هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للمنشأة (مشهور ، ٢٠١٠ : ٢١٤) .



ويعرفها Reid & Sanders على أنها "مقياس لمدى كفاءة المنظمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات (41 : Reid & Sanders,2010) ، و يرى Haizer & Render على أنها نسبة المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (المواد ، العمال ، رأس المال) (13 : Heizer & Render,2006) ، وفي تعريف مقارب لذلك يعرفها Krajewski وزملائه بأنها " قيمة المخرجات المنتجة (سلع وخدمات) مقسوما على المدخلات من الموارد (الأجور وتكاليف المعدات.... الخ) (13 : Krajewski et al , 2007) ، ويذهب Davis إلى تعريفها بأنها " كفاءة العملية التي تحول المدخلات إلى مخرجات " (152 : Davis et al, 2007).

**رابعا : الجودة Quality :-** أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة ، لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها ، ويمكن تعريف الجودة بأنها " خصائص المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن ، وهي تختلف باختلاف المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات المنتجة (النعيمي وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٣١) .

ويعرف David الجودة بأنها "درجة التميز والتوافق مع المتطلبات" (21 : Hoyle,2001) ، ويرى Sid على أنها "تحديد النوعية مع العميل من خلال خلق منتجات وخدمات تستطيع من خلالها الحصول على رضاه" (41 : Sid,2006) ، فيما يصفها إدريس هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء (إدريس ، ٢٠٠٩ : ٧٧) ، أما Juran فقد أعطى تعريفه المشهور المختصر بالاستناد إلى مدخل الزبون إذ عرفها "بملائمة المنتج للاستخدام" (القرزاز وآخرون ، ٢٠٠٢ : ٧) .

ويرى Dean & Evans بان السبب الرئيسي لمتابعة الجودة هو لإرضاء العميل (Dean & Enans,2009 : 31) ، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال استغلال مواردها وتخفيض الكلف ، كذلك تؤدي إلى كفاءة العملية الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية (العزاوي ، ٢٠٠٢ : ٢٥) ، وان تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة ، حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية ، كما إن النوعية تعتبر هدفا لمجمل العمليات المرتبطة بالأداء المنظمي في الصناعة والخدمات على حد سواء ، ولم تكتفي الشركات بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية (ISO) حيث تمثل اعترافا بجودة السلع والخدمات (العامري والغالبي ، ٢٠١١ : ١٢٦) .

**خامسا : الوقت Time :-** يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة ، وهو يمر بسرعة ودون توقف ، ولا يمكن خزنه أو استبقاؤه (ألخالدي ، ٢٠١١ : ٥٦) ، وان هذا المؤشر يقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له ، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال ، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء (إدريس ، ٢٠٠٩ : ٧٧) .

يمكن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات جسمية وعقلية من انجاز الأعمال المنوطة بهم ضمن وقت اقصر نسبيا من الذين تنقصهم اللياقة البدنية والعقلية لأداء الأعمال نفسها ، كذلك يبالغ بعض الأفراد في الدقة ولذا نجدهم يتأخرون في انجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة ، وللظروف المادية للعمل في المنظمات احد العوامل التي تمنع العاملين من تحقيق الاستثمار الأفضل للوقت (موسى ، ١٩٩٤ : ١٦٠) .

**سادسا : الإبداع Creativity :-** يتمثل الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام ، إلا انه التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل لذا قد يمكن إن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وان كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع (مشهور، ٢٠١٠ : ١٦٥) ، لهذا ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في إي برامج جديدة في المنظمة ، ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بسمى (حل المشكلات) و(التفكير المثمر أو البناء) و(التفكير الإبداعي) و(الابتكار) وما شابه ذلك (مارش وآخرون ، ٢٠٠١ : ٢٩٧) .

يعرف الإبداع بأنه " إنتاج أفكار وأراء واستجابات غير شائعة وليست عادية وتتصف بالأصالة " (موسى ، ١٩٩٤ : ١١٠) ، ويعرف McShane & Glinow الإبداع على انه " تطوير الأصل سواء منتج أو خدمة أو فكرة على أن تسهم إسهاما معترف بها اجتماعيا " (McShane & Gilnow,2008 : 240).

وبرزت أهمية الإبداع والخلق والابتكار وأخذت تتزايد في جميع المنظمات نتيجة للمتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات العلمية والتقنية التي شملت جميع جوانب الحياة ، فالإبداع والخلق والابتكار والتجديد تحتاجه جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية والعلمية ، فالإبداع يوفر لتلك المنظمات فرص البقاء والنمو والتطور على الرغم من التغيرات المستمرة في أنواق المستهلكين وتزايد المنافسة في الحصول على عوامل الإنتاج .

#### سادسا : تقييم الأداء الوظيفي Assessment of Job Performance :-

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ إن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء (حمود و الخرشنة ، ٢٠١١ : ١٥٢) .

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم " (درة والصباغ ، ٢٠١٠ : ٢٥٩) ، كما يعرف على انه " الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حكم موضوعي - بقدر الإمكان - حول مستوى كفاءة الفرد بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته الحالية وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى ، وذلك على أساس الأعمال التي أتمها في فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه ، وعادة ما يتخذ هذا النظام شكل تقارير أداء " ، والبعض يعرفه بأنه " جزء أساسي في حياة المنظمات يقيم كل فرد باستمرار بواسطة رؤسائه وأقرانه ومروسيه " (علام ، ٢٠٠٩ : ٢٣٥) .

ويرى عباس إن تقييم الأداء يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شان ومسؤوليات اكبر (عباس ، ٢٠١١ : ٢٥٩) .

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس ، الأول : إن تقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى ، الثاني : إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ( أي في الوقت الحاضر) من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى (عباس ، ٢٠١١ : ٢٥٩) ، إن تقييم الأداء هو عملية تقييم مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم وفق معايير توضع لذلك ، وبعد ذلك يتم إيصال هذه المعلومات إلى أولئك الموظفين من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد الموظف (Mathis & Jackson,2003 : 342) .





## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

إن تقييم الأداء يوفر تحليلاً للقدرات الكلية للشخص وطاقاته الكامنة بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة تجاه أغراض معينة ، إن الغرض من تقييم الأداء هو تحسين الدوافع والمعنويات ، وتوضيح ما هو مطلوب أو متوقع وتقليل الغموض الخاص بالأداء ، وتحديد المكافآت ، والتعرف على فرص التدريب والتطوير ، وتحسين الاتصال ، واختيار الأشخاص لغرض الترقية ورفع المستوى ، وتقديم الاستشارات ، وتساعد على الانضباط والتأديب ، وتخطيط الإجراءات العلاجية ، ووضع الأهداف والغايات : (Bratton & Gold,2003) (250) ، إن المشرف المباشر هو الذي يقوم بالتقييم في الغالبية العظمى من الحالات ، ولكن هناك شركات عديدة تستخدم مقيمين آخرين لكي يتمموا التقييمات التي يقوم بها المشرف المباشر ، فمنهم من يؤدي التقييم من قبل لجنة من المشرفين ، ومنهم من يستخدم زملاء الموظف في التقييم ، والبعض يستخدم مرسومي الموظف في التقييم ، وآخرين يعتمدوا على شخص من خارج محيط العمل المباشر ، وهناك نوع آخر من التقييمات يسمى بتقييم الذات وبموجب هذه الطريقة يقوم المستخدم بتقييم نفسه باستخدامه التقييمات التي يستخدمها المقيمون الآخرون ، ولكن هذه الطريقة تقابلها المنظمات بالشك (Ivancevich,1995 : 265) ، ويضيف Torrington & Hall بوجود مراكز للتقييم متخصصة تقوم بعملية التقييم (Torrington & Hall,1998 : 321) .

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب ، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها ، وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم ، وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لا يرضى ذلك جميع العاملين ، وأخيراً قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها (ديسلر ، ٢٠٠٩ : ٣٢٤) ، ويرى Denisi & Griffin إن من المشاكل التي تصيب دقة التقييم هي شعور المقيم بالتهديد من قبل مرسوم معين ، لذلك يسعون من أجل منعه من إحراز تقدم أو السعي للتخلص منه كونه قد يكون مثير للمشاكل وخاصة إذا علم المقيم إن هذا التقييم سيجعل هذا المرسوم يحصل على ترقية أو يرشح للعمل في قسم آخر من أقسام المنظمة (Denisi & Griffin,2001 : 241) .

### سابعا : تقويم الأداء الوظيفي - Evaluation of Job Performance

بعد أن يتم قياس الأداء الوظيفي وإعطاء الصفة له في عملية التقييم - أي هل هو ضعيف أم جيد أم ممتاز وغيرها - يتم هنا عملية دراسة نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها للوصول إلى معالجة للانحرافات الحاصلة في الأداء والعمل على تقليص نقاط الضعف واستبدالها بنقاط قوة تجعل من مستوى الأداء يصل إلى درجة أعلى مما سبق .

ويرى الكرخي إنها عملية فحص منظمة لانجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لأسلوب متناسق وموحد لغرض التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الانجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة (الكرخي ، ٢٠١٠ : ٣٦) ، ويهدف إلى مساعدة الإدارة على اكتشاف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية ومن ثم تصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والإرشاد والتأهيل إضافة إلى تشخيص الانجاز الجيد من القاصر لإغراض التعويض والترقية والنقل وزيادة الاهتمام الإشرافي على العاملين ، كما إن هذا التقييم يخدم الفرد العامل نفسه لأنه يضع أمامه كشفاً بإمكانياته ونقاط الضعف في أداءه مما يدفع لتطوير نفسه ورفع كفاءته (الكرخي ، ٢٠١٠ : ٣٦) ، ويهدف تقويم الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر وتطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الإصابات والإجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة (الكرخي ، ٢٠٠١ : ٨١) .



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

إن تقويم أداء العاملين هو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة ، إذ إن التقويم يكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، والإشراف ، والتوظيف ، ومن خلال تقويم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجال استخدام الطاقات البشرية ، ومن ثم ، تستطيع الإدارة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، وإقامة برامج التدريب وتنمية القدرات البشرية ، إلى غير ذلك من أساليب الإدارة التي تساعد على خلق منظمة اجتماعية ، مترابطة ، متماسكة ، تتحرك نحو أهدافها بإمكانيات وطاقات أفرادها ، وتجدر الإشارة إلى إن تقويم الأداء قد يكشف عنه صلاحية أو عيوب التنظيم ذاته ، وما يتضمنه من وسائل الاتصالات وعلاقات السلطة ، الأمر الذي قد يدعو إلى إجراء دراسة شاملة لتحديد مدى فاعلية المنظمة ، وقدرتها على الحركة والتنفس في البقاء والنمو (ديري ، ٢٠١١ : ١٢٣) .

### جـ - (ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي )

#### تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

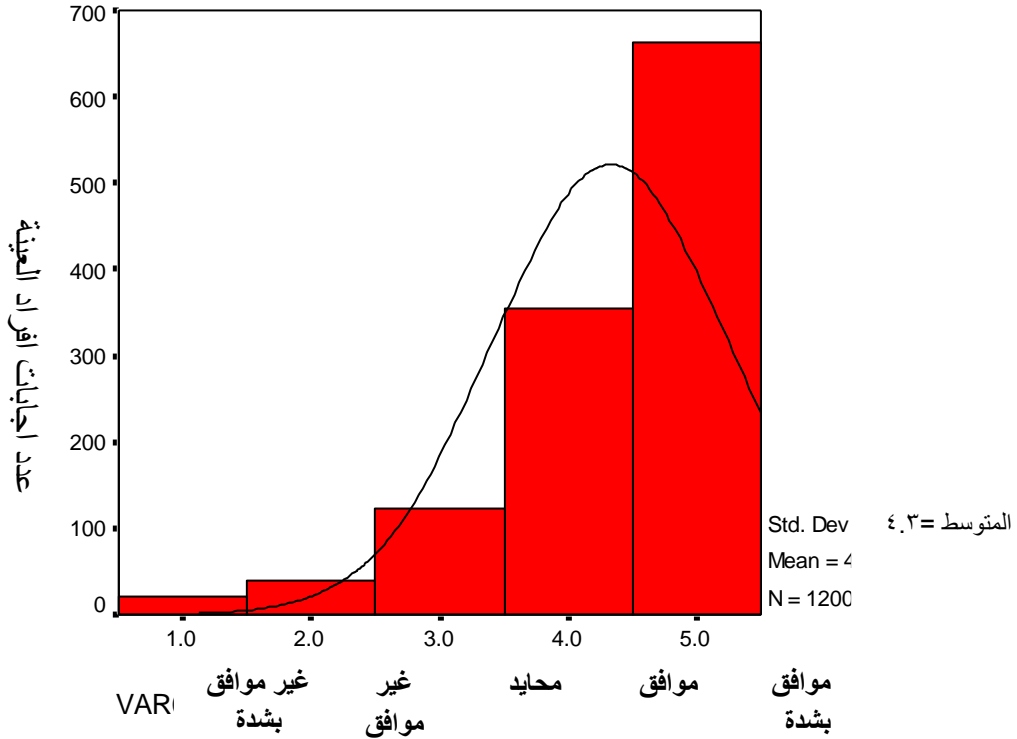
ويرى جيرالد وروبرت في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٩ : ٦٤٢) :-  
إن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة ، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة ، وتلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها ، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة ، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء ، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة ، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة ، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم (في شركة IBM على سبيل المثال فإن هناك تقليدا يقتضي ارتداء الرجال للقمصان البيضاء) ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد ، وانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى .

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل ، فأننا نجد أن هنا قدرا كبيرا من البحوث ركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة والأداء ، وقد أوضحت هذه الدراسات انه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية ، وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها ، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة .

### الفصل الثالث / الجانب العملي

من خلال الشكل رقم (٢) نبين توزيع اجابات افراد العينة حيث يوضح المنحى البياني لتوزيع بيانات المحور الاول ( ثقافة المنظمة ) .

شكل(٢) يوضح المنحى لتوزيع بيانات المحور الاول ( ثقافة المنظمة)



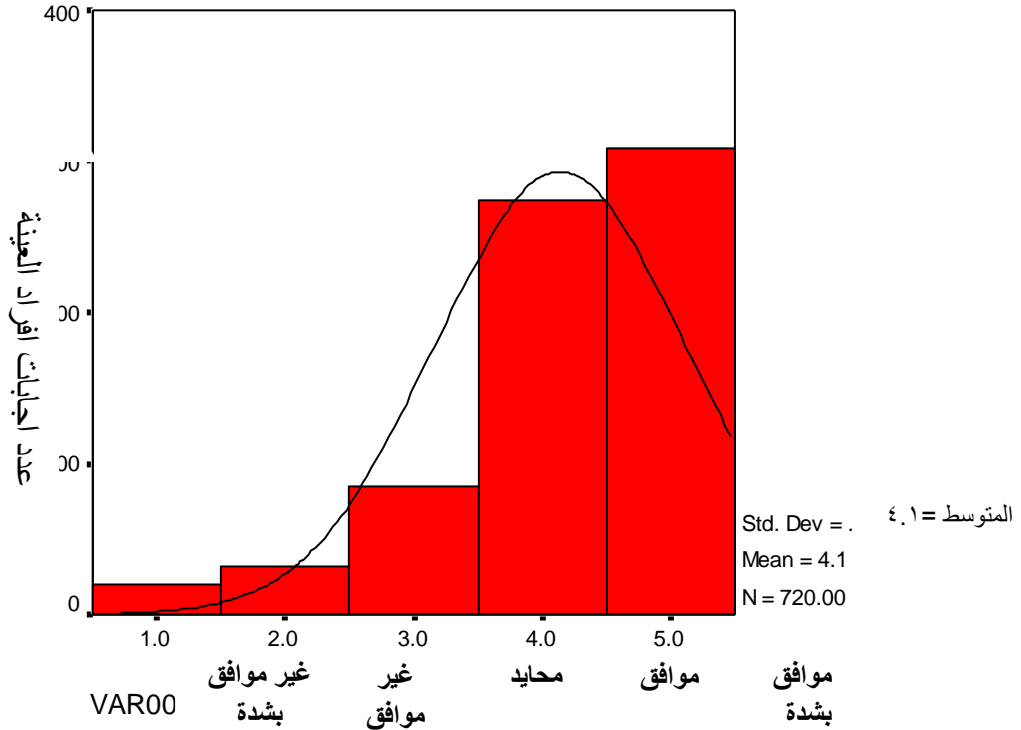
يلاحظ إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للمحور الاول بلغ (٤.٣) ، وهو اعلى من القيمة المعيارية (٣) وعدم تشتت البيانات بشكل كبير مما يدل على وجود انسجام واضح بين إجابات عينة الدراسة . وهذا يعني إن أفراد العينة كانوا موافقين على إن (الهيكل المادية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس) تؤثر على ثقافة المنظمة ، والشكل (٢) يوضح المنحى البياني لتوزيع بيانات المحور الاول ( ثقافة المنظمة) .

ومن خلال الشكل رقم (٣) نبين توزيع اجابات افراد العينة حيث يوضح المنحى البياني لتوزيع بيانات المحور الثاني ( الاداء الوظيفي ) .

## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

شكل (٣) يوضح المنحى البياني لتوزيع بيانات المحور الثاني الاداء الوظيفي



يلاحظ إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني يبلغ (٤.١) ، وهو اعلى من القيمة المعيارية (3) وعدم تشتت البيانات بشكل كبير مما يدل على وجود انسجام واضح بين إجابات عينة الدراسة . وهذا يعني إن أفراد العينة كانوا موافقين على إن العوامل التالية ( الرضا الوظيفي، غياب العاملين، الجودة، الانتاجية، الابداع والوقت ) تؤثر على الاداء الوظيفي .

## اولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :

لاختبار صحة الفرض الأول للبحث :

H0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة ومستوى الأداء الوظيفي .

H1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة ومستوى الأداء الوظيفي .

ويعرض الجدول (١) مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) والمتغير التابع ( الاداء الوظيفي ) وكالاتي :

جدول رقم (١) يبين مصفوفة الارتباط بين ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي	ثقافة المنظمة	المتغير
٠.٧٥٤	١	ثقافة المنظمة
١	٠.٧٥٤	الاداء الوظيفي

الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويلاحظ من الجدول (١) وجود علاقة ارتباط (٠.٧٥٤) بين ثقافة المنظمة ومستوى الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يؤكد أثبات الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة المنظمة ومستوى الاداء الوظيفي) .

والجدول رقم (٢) يبين علاقة الارتباط بين عناصر ثقافة المنظمة وبين الاداء الوظيفي :-

## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

جدول (2) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي

الشعائر والطقوس	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	الرموز	الهيكل المادية	الاداء الوظيفي
٠.٨٠٠	٠.٨٧٦	٠.٧٧٢	٠.٧٧٤	٠.٧٩٨	٠.٨٦١	

الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويلاحظ من الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط بين مستوى الاداء الوظيفي ومتغيرات ثقافة المنظمة (الهيكل المادية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس) مما يؤكد أثبات الفرضيات الفرعية الستة .

## ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :

لاختبار صحة الفرض الثاني للبحث :

• H0: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لثقافة المنظمة على مستوى الاداء الوظيفي .  
 • H1: لا يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لثقافة المنظمة على مستوى الاداء الوظيفي .  
 وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد الى ان ابعاد ثقافة المنظمة ( الهيكل المادية والرموز والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس ) (  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$  ) ، تؤثر في الاداء الوظيفي (Y) مجتمعة في ان واحد ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لابعاد ثقافة المنظمة (  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  ) والاداء الوظيفي (Y) ، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الاتية :-

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

اذ ان (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

ان هذه العلاقة تعني ان ولاء الزبون (Y) دالة للقيمة الحقيقية للـ (الهيكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) (  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  ) ، اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الاحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٤٠) شخص ، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات ، وكما ياتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين (الهيكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) (  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  ) والاداء الوظيفي (Y) هي :-  
 الاداء الوظيفي = (٠.٧٣٤) + (٠.٣٨٨) الهيكل المادية + (٠.٢٠١) الرموز + (٠.١١٩) القيم التنظيمية + (٠.٠٧١) المعتقدات التنظيمية + (٠.١٨٧) التوقعات التنظيمية + (٠.٠٣٤) الشعائر والطقوس .  
 في اطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين اسفر عن نتائج جرى في ضونها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما هو موضح في الجدول (٣)

الجدول رقم (٣) تحليل التباين (Anova) للعلاقة بين ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	٣٩١.٢٧١	٣٩١.٢٧١	139.947	٠.٠٠٠
الخطأ	38	106.2423	2.79585		
المجموع	39	497.5133			

اما جدول المعاملات فقد اشار الى القيم المبينة وكما ياتي :-



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

جدول رقم (٤) المعاملات

مستوى المعنوية	معامل (t)	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل B	
٠.1٠٠	3.371		٠.218	الثابت
٠.0٧٨	5.294	٠.494	٠.073	الهياكل المادية
٠.708	.375	٠.030	٠.090	الرموز
٠.389	٠.863	٠.054	٠.076	القيم التنظيمية
٠.132	1.511	٠.116	٠.078	المعتقدات التنظيمية
٠.0٥٥	7.651	٠.589	٠.077	التوقعات التنظيمية
٠.405	٠.834	٠.071	٠.075	الشعائر والطقوس

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين مستوى (الهياكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) والاداء الوظيفي ، وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (٤٠) شخص ، ان قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجة حرية (1,38) ، وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1,X2,X3,X4,X5,X6) و(Y) وبمستوى ثقة (٠.٩٥) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t1=5.294) و(t2=0.375) و(t3=0.863) و(t4=1.511) و(t5=7.651) و(t6=0.834) .

وفي ضوء معادلة الانحدار يوضح الثابت (a=0.734) ، وهذا يعني ان هناك وجودا للاداء الوظيفي مقداره (٠.٧٣٤) عندما تكون قيمة (الهياكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) تساوي صفرا .

اما قيمة الميل الحدي (B1=0.388) المرافقة لـ(X1) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في الهياكل المادية سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٣٨٨) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير قوي .

اما قيمة الميل الحدي (B2=0.201) المرافقة لـ(X2) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في الرموز سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٢٠١) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير قوي .

اما قيمة الميل الحدي (B3=0.119) المرافقة لـ(X3) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في القيم التنظيمية سيؤدي الى تغير مقداره (٠.١١٩) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير قوي .

اما قيمة الميل الحدي (B4=0.071) المرافقة لـ(X4) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في المعتقدات التنظيمية سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٠٧١) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير ضعيف .

اما قيمة الميل الحدي (B5=0.187) المرافقة لـ(X5) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في التوقعات التنظيمية سيؤدي الى تغير مقداره (٠.١٨٧) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير قوي .

اما قيمة الميل الحدي (B6=0.034) المرافقة لـ(X6) فهي تدل على ان تغيرا مقداره (١) في الشعائر والطقوس سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٠٣٤) في الاداء الوظيفي ، وهو تغير ضعيف .

لقد اشارت قيمة معامل التحديد (R-Square) الى معامل مقداره (٠.٨٠٧) ، مما يعني (الهياكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الشعائر والطقوس ) تفسر (٠.٨٠٧) من التباين الحاصل في الاداء الوظيفي ، وان (٠.١٩٣) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل النموذج الانحدار وهو مؤشر جيد جدا ، وعليه يمكن الاستدلال على صحة الفرضيات الفرعية الستة للفرضية الرئيسية الثانية .

## الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات)



## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

#### اولا : الاستنتاجات :-

توصل البحث الى الاستنتاجات التالية :-

- ١- على الرغم من عدم فهم وادراك مفهوم ثقافة المنظمة بالشكل الصحيح من قبل شركة صناعات الاصباغ الحديثة ، وجد ان واقع ثقافة المنظمة في الشركة هو جيد جدا حيث اجمع افراد العينة على تمتع الشركة بهياكل مادية ورموز وقيم تنظيمية ومعتقدات تنظيمية وتوقعات تنظيمية وشعائر وطقوس ذات مستوى عالي من ناحية الافضلية ، مما يؤكد حرص الشركة على توفير جو عمل مادي ومعنوي ملائم .
- ٢- ان واقع الاداء الوظيفي في شركة صناعات الاصباغ الحديثة هو جيد جدا بعدما تم التعرف على مستواه من خلال مؤشرات تم تثبيتها في هذا البحث وهي الرضا الوظيفي وغياب العاملين والانتاجية والجودة والابداع والوقت ، مما يؤكد تمتع الشركة بمستوى اداء وظيفي عالي انعكس على سمعة الشركة وما تقدمه من منتج محلي ، اضافة الى سعيها مواكبة التطور في مجال الخصائص الحديثة التي تتمتع بها الاصباغ في الوقت الحالي .
- ٣- ان لثقافة المنظمة دور ايجابي كبير ومهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي ، حيث يمكن القول ان العلاقة بين ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي في شركة صناعات الاصباغ الحديثة هي علاقة طردية فكلما زاد مستوى ثقافة المنظمة نحو الافضل زاد مستوى الاداء الوظيفي فيها نحو الافضل ايضا ، والعكس صحيح .
- ٤- يمكن لشركة صناعات الاصباغ الحديثة رفع مستوى الاداء الوظيفي من خلال التأثير عليه بفعل عامل ثقافة المنظمة وما تحويه من عناصر تم دراستها في البحث وهي الهياكل المادية والرموز والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس .

#### ثانيا : التوصيات :-

سنتقدم هنا بمجموعة من التوصيات الى ادارة شركة صناعات الاصباغ الحديثة وهي :-

- ١- على شركة صناعات الاصباغ الحديثة الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمة وفهمه بالصورة الصحيحة ، الصورة التي كانت غائبة لدى الادارة والموظفين العاملين في الشركة ، والتي لمستها اثناء بحثي العملي فيها ومن خلال المقابلات الشخصية مع افرادها ، وذلك لان موضوع ثقافة المنظمة موضوع واسع ويتسم بالشمولية وذلك بسبب ما يحتويه هذا الموضوع من عناصر مهمة تحيط بالموظف اثناء عمله وتتناغم مع حواسه وعواطفه وافكاره ومشاعره .
- ٢- على شركة صناعات الاصباغ الحديثة ان تستثمر موضوع ثقافة المنظمة في رفع مستوى الاداء الوظيفي لما لهذا الموضوع تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى انتاجية الموظفين وعلى جودة العمل والمنتجات المقدمة وفي تقليل غياب العاملين وفي استثمار الوقت وفي توفير جو ملائم للابداع ، من شأنه الارتقاء بمستوى الشركة في الحياة الصناعية ، وتلبية حاجات الزبائن والحصول على رضا المستهلك العراقي .
- ٣- ان تعمل الشركة باستمرار على توفير هياكل مادية (البنائية ، الغرف ، القاعات ، مكاتب ، كراسي ، الات ، معدات ، اجهزة تبريد ، مستلزمات مكتبية ، لوحات ، مفروشات ، ستائر ، وغيرها من الهياكل المادية ،.... الخ ) حديثة ومتطورة تتلائم والتطور الذي يشهده عصرنا الحالي لما لهذه الهياكل اهمية في رفع مستوى الاداء الوظيفي .

## الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي

## بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

- ٤- ان تراعي الشركة في اختيارها لهذه الهياكل الجانب المعنوي الذي يمكن ان تلعبه هذه الهياكل في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتحسسهم بالاندفاع نحو العمل والرغبة في تقديم الافضل مثل ( الوان الجدران والقواطع ، ترتيب الالات والمعدات ، التصميم المعماري للغرف والقاعات ، اناقة المكاتب ، رقي المستلزمات المكتبية ، نظافة اماكن العمل ،..... الخ ) ، كذلك الاهتمام بلوحة التعريف بالشركة الموجودة في مدخل الشركة والاعتناء بها والحرص على عرضها بشكل فني جميل ، كذلك لفت انتباه الشركة على رفع شعارات داخل الشركة مع كل مرحلة زمنية تقتضيها الحاجة الهدف منها هو بث روح الاعتزاز بالانتماء لهذه الشركة ومواصلة العمل من اجل الارتقاء بمستوى عالي من التطور والابداع .
- ٥- ان تعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي من شأنها رفع مستوى الاداء الوظيفي والتي منها ( العدالة والمساواة والعمل بروح الفريق والتعاون بين الموظفين والتقدير والاحترام والمودة والحب والكرامة والحرية في طرح الاراء والافكار ،..... الخ ) ، حيث ان هذه القيم ستجعل الموظف يحس بان له حقوق يمكن ان يكتسبها بدون نقصان وعليه واجبات يجب ان يؤديها كاملة .
- ٦- تعزيز الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية مثل (العنصر البشري مهم لدى الشركة ، الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات ، ضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم ، الاعتقاد بان الاداء العالي سيحقق لهم منافع مادية ومعنوية ،..... الخ ) لان تعزيز هذه المعتقدات التنظيمية من شأنه سيرفع من مستوى الاداء الوظيفي ويشعره بان الشركة متمسكة به ولا تفرط به وان حقه من بذل الجهود الجسدية والنفسية غير مغبون ، ويمكن له من رفع ادائه لان ذلك سيجلب المنافع له .
- ٧- تعزيز الاهتمام بالتوقعات التنظيمية مثل ( التوقع بتوفير الامان الوظيفي له طالما انه ملتزم بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للشركة ، التوقع الحصول على كافة الحقوق مادام الاستمرار في مواصلة العمل والقيام بكافة المهام والواجبات ، ادارة الشركة تسعى دوما لتلبية مايتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت ،..... الخ ) لان ذلك من شأنه ان يصدف الفرد الموظف ولا يثني عزمته ولا يشعره بالاحباط وبالتالي سينعكس على ادائه الوظيفي .
- ٨- تعزيز الاهتمام بموضوع الشعائر والطقوس مثل ( الاحتفالات المتكررة ، توفير استراحة كافية ، مراسيم للشخص الذي يترقى ، تكريم الموظف القديم او الموظف الكفوء ، السفرات السياحية الترفيهية ، وجبات الغداء الجماعية ،..... الخ ) لان ذلك من شأنه سيقضي على حالة الملل والسأم والضجر وستعيد للموظف حيويته كما قد تكسبه من خبرات نتيجة تبادل الاراء بين الموظفين او من خلال رؤية افكار جديدة في خارج الشركة يمكن ان يستفاد منها في تطوير العمل ويكتسب سمة الابداع ، والتي ستلقي بضلالتها على مستوى ادائه داخل الشركة .

## ثالثا : المقترحات :-

- يقترح الباحث على الباحثين الجدد في شركة صناعات الاصباغ الحديثة ما يلي :-
- ١- اجراء بحث لثقافة المنظمة يتضمن تثبيت العناصر التي لم يتم تثبيتها في هذه البحث وهي (اللغة ، القصص والاساطير ، الاعراف التنظيمية ، الاتجاهات والافتراضات ) في شركة صناعات الاصباغ الحديثة لتكون مكملا لهذا البحث ولتكتمل الصورة بشكل كامل حول العلاقة والتاثير لعناصر ثقافة المنظمة على الاداء الوظيفي .
- ٢- اجراء بحث لثقافة المنظمة يتضمن اخذ مؤشرات اخرى تدل على مستوى الاداء الوظيفي مثل ( دوران العمل ، الروح المعنوية للأفراد العاملين ، ومدى انجاز المهام بالدقة والإتقان والسرعة ، والقدرة على الابتكار ، ودرجة الانضباط واحترام النظام ، وأسلوب التعامل مع الموظفين ، ومستوى التعامل مع فريق العمل ، والمرونة والقدرة على انجاز القرارات ) ، في شركة صناعات الاصباغ الحديثة للتعرف على مستوى الاداء في ظل هذه المؤشرات وكيفية تاثيرها بثقافة المنظمة .
- كما يمكن اجراء بحوث تخص هذا الموضوع في شركات صناعية اخرى للتعرف على واقع ثقافة المنظمة ومستوى الاداء الوظيفي فيها ، وما هي نتائج البحوث التي سيتم التوصل اليها ، والمقارنة مع النتائج التي تم التوصل اليها في هذا البحث الخاص بشركة صناعات الاصباغ الحديثة .

## (مصادر البحث)





## الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي

بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة

### أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب :-

١. حريم، حسين (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر، الاردن عمان .
٢. العيمان، محمود سلمان (٢٠١٠) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
٣. الطراونة ، حسين احمد وعريقات ، احمد يوسف وعبد الهادي ، توفيق صالح و العرموطي ، شحادة (٢٠١٢) ، "نظرية المنظمة" عمان ، دار الحامد للنشر ، الاردن .
٤. المدهون ، موسى و الجزراوي ، ابراهيم (١٩٩٥) ، "تحليل السلوك التنظيمي" ، الطبعة الاولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، الاردن ، عمان .
٥. عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠١٢) ، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة" الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر ، الاردن ، عمان .
٦. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٨) ، "نظرية المنظمة والتنظيم" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن .
٧. جلاب ، إحسان دهش (٢٠١١) ، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر ، الاردن ، عمان .
٨. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠) ، "السلوك التنظيمي" دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
٩. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (٢٠٠٩) ، "إدارة السلوك في المنظمات" .ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسبوني، دار المريخ للنشر، السعودية ، الرياض .
١٠. الخفاجي ، نعمة عباس (٢٠٠٩) ، "ثقافة المنظمة" ، دار اليازوري للنشر ، الاردن ، عمان .
١١. الفريجات ، خضير كاظم حمود واللوزي ، موسى سلامة والشهابي ، إنعام (٢٠٠٩) ، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" ، الطبعة الاولى ، دار إثراء للنشر ، الاردن ، عمان .
١٢. درة ، عبد الباري و الصباغ ، زهير نعيم (٢٠١٠) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
١٣. الهيبي ، خالد عبد الرحيم (٢٠١٠) ، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
١٤. هاشم ، زكي محمود (١٩٩٦) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الثانية ، السلاسل للنشر ، الكويت .
١٥. ألخالدي ، إبراهيم بدر شهاب (٢٠١١) ، "معجم الإدارة موسوعة إدارية" ، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر، الاردن عمان .
١٦. مشهور ، ثروت (٢٠١٠) ، "استراتيجيات التطوير الإداري" ، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر ، الاردن ، عمان .
١٧. إدريس ، وائل محمد (٢٠٠٩) ، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
١٨. أنعمي ، محمد عبد العال وصويص ، راتب جليل وصويص ، غالب جليل (٢٠٠٩) ، "إدارة الجودة المعاصرة" ، اليازوري للنشر ، الاردن ، عمان .
١٩. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن (٢٠١١) ، "الإدارة والإعمال" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
٢٠. الشماع ، خليل محمد حسن (١٩٩١) ، "مبادئ الإدارة" الطبعة الأولى ، مكتب المثنى للنشر ، العراق ، بغداد .
٢١. عباس ، انس عبد الباسط (٢٠١١) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر، الاردن ، عمان .
٢٢. القزاز ، إسماعيل إبراهيم و العاني ، خليل إبراهيم محمود و كوريل ، عادل عبد المالك (٢٠٠٢) ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠" ، الطبعة الأولى ، مطبعة الاشقر ، العراق ، بغداد .



## الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي

### بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة

٢٣. العزاوي ، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٢) ، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة" ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان .
٢٤. مارش ، جيمس جى و سايمون ، هيربرت ايه و جيتزكو ، هارولد (٢٠٠١) ، "المنظمات" ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ، مكتبة الملك فهد للنشر ، السعودية ، الرياض .
٢٥. موسى ، غانم فنجان (١٩٩٤) ، "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان ، بيروت .
٢٦. حمود ، خضير كاظم و الخرشنة ، ياسين كاسب (٢٠١١) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر ، الاردن ، عمان .
٢٧. علام ، محمد يسري (٢٠٠٩) ، " كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية فى مؤسستك" ، الطبعة الاولى ، دار ثقافة للنشر ، الاردن ، عمان .
٢٨. ديسلر ، جاري (٢٠٠٩) ، " إدارة الموارد البشرية" ، ترجمة محمد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، الرياض .
٢٩. الكرخي ، مجيد (٢٠١٠) ، " تقويم الأداء" ، دار المناهج للنشر ، الاردن ، عمان .
٣٠. الكرخي ، مجيد عبد جعفر (٢٠١١) ، " تقويم الأداء" ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر ، الاردن ، عمان .
٣١. ديري ، زاهد محمد (٢٠١١) ، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر ، الاردن ، عمان .

### • ب- الرسائل والاطاريح والبحوث :-

١. الهنداوي ، زينب عبد الرزاق عبود ، "اثر اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية فى السلوك المدنى" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، سنة ٢٠٠٧ .
٢. الياس ، سالم (٢٠٠٦) ، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فى الجزائر .
٣. الصامل ، ناصر علي (٢٠١١) ، "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، السعودية ، الرياض .
٤. بو عطيظ ، جلال الدين (٢٠٠٩) ، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير ، جامعة منتوري محمود قسطنطينة ، الجزائر .
٥. عكاشة ، اسعد احمد محمد (٢٠٠٨) ، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال .
٦. سعيري ، معتز (٢٠١١) ، "اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي" ، بحث مقدم الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال فى جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
٧. بحر ، يوسف و أبو سويرح ، أيمن (٢٠١٠) ، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين" ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني .
٨. الحمامي ، سناء محمد رشاد داوود (٢٠٠٦) ، "أساليب إدارة الصراع وأثرها فى أداء العاملين" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
٩. الهنداوي ، سوسن عبد الأمير وناس (١٩٩٩) ، " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .



## ثانيا : المصادر الأجنبية :-

- 1.- Hellriegel, Don & Jr, John W.Slocum & Woodman, Richard W(2000) ,"organization behavior "ninth edition , South Western College Publishing , USA .
- 2.- Kreitner, Robert & Kinicki,Angelo(2007),"Organizational Behavior",seventh edition , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 3.- Ivancevich,John M & Matteson,Michael T.(2002),"Organizational Behaviour and Management" ,sixth edition , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 4.- McShane,Steven & Glinow,Mary Ann Von (2007) ,"Organizational Behavior" , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 5.- Gibson James L & Donnelly James H & Ivancevich,John M & Konopaske Robert(2003) ,"Organizations" , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 6.-Daft,Richard L(2001) ,"Organization Theory and Design" , seventh edition , south western ,USA .
- 7.- Khanka.S.S(2009) ,"Organizational Behaviour" , Ram Nagar,New Delhi .
- 8.-Buchanan David & Huczynski Andrzej (2004),"Organizational Behaviour" , Fifth edition, Prentice Hall , UK, London .
- 9.- McCoy & Ridge & Sabitu & Ibrahim & chand & Hall (2009) ,"Identifying and understanding the determinants of high and low performing" , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 10.-Armstrong,Michael (2009),"performance management " 3<sup>rd</sup> edition , UK , London .
- 11.- Hoyle,David (2001) ,"ISO 9000 Quality systems handbook" fourth edition , Butterworth Heinemann ,UK .
12. Sid,Kemp (2006) ,"Quality management" , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 13.-Heizer,jay & Render,barry (2006) ,"operation management" , New Jersey, Prentice-Hall, USA .
14. Peaumont,p.b, (1998) ,"Human Resource management" , USA .
- 15.-Reid,R.Dan & Sanders,Nada R (2010) ,"operations management" ,John Wiley & Sons , USA .
16. Luthans,Fred (2008) ,"Organization Behavior",eleventh edition , McGraw-Hill Irwin, USA .
17. McShane & Glinow,Vor (2008) ,"Organization Behavior" , McGraw-Hill Irwin, USA .
- 18.-Beardwell,Julie & Claydon,Tim (2010), "Human Resource Management", Prentice –Hall , USA .
- 19.- Hellriegel,Don & Slocum jr,john w & Woodman Richard w (1996) ,"Organizational Behavior" , , West Publishing ,USA .
20. Evans,james R & Dean JR, James W (2009) ,"total quality" , South Western , USA .



21. -Krajewski,lee & Ritzman,Larry p & Malhotra,Manoj k (2007),"Operations Management" ,eighth edition , Prentice –Hall Of India , New Delhi .
22. -Davis,Mark M & Aquilano,Nicholas J & Chase, Richard B (2007) ,"Fundamentals of Operations Management",fourth edition , McGraw-Hill Irwin, USA .
23. -Moorhead,Gregory & Griffin,Ricky W, (1995) ,"Organizational Behaviour", Houghton Mifflin , Newyork , USA .
24. -Mathis,Robert L & Jackson,John H,(2003),"Human Resource Management " ,tenth edition , South western , USA .
25. -Ivancevich,John M (1995),"Human Resource Management" , Irwin , USA .
26. -Denisi,Angelo S & Griffin,Ricky w ,(2001), "Human Resource Management" , Houghton Mifflin , Boston , USA .
27. -Bratton,John & Gold Jeffrey,(2003) ,"Human Resource Management" , Third edition , Palgrave Macmillan , USA .
28. Torrington,Derek & Hall,Laura, (1998),"Human Resource Management" , prentice-Hall Europe , Italy .



## Organizational Culture Impact in Enhancing Job Performance A Case Study in the Modern Paint Industries Company

### ABSTRACT

The organizational culture is considered as an important topic. In this research, this topic was studied in modern paints Industries Company to assess its role in job performance and to show if there is this relationship between them or no. it is, also, attempted to measure this strength of this relationship if any. The 40 cases research sample was chosen. This sample included the chief executive, his assistants, key managers, and their assistants. The questioner consists of two sets of questions : the first set ( concerning the organizational culture) covers six variables (Physical structures , Symbols , Values , Beliefs , Expectations , and Rites & Rituals ) , the second set covers the job performance which could be concluded from six indicators (Job Satisfaction, The absence of workers, Quality, Productivity, Time, Creativity ). After statistical analysis it has been shown that there is a strong positive relationship between organizational culture and job performance. It has been shown, also, that the organizational culture has positive effect on job performance .It is recommended that the company: must take into consideration and well recognize the topic of organizational culture, make use of this topic in raising the level of job performance .

**Key words:** Organizational Culture, Job Performance.