أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية

The impact of organizational culture on job performance in public administrations

جهيد صيدون*

جامعة لونيسي علي البليدة2، الجزائر

d.saidoun.etu@univ-blida2.dz

يوسف الأقرع

جامعة لونيسي علي البليدة2، الجزائر

y.lagra.etu@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/27 تاريخ القبول 2025/05/21 تاريخ النشر 2025/06/03

ملخص:

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، من خلال اجراء استبيان على عينة من الموظفين التابعين للمديرية العامة للميزانية–وزارة المالية. كما تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة ببرنامج SPSSنسخة 25. خلصت الدراسة إلى وجود أثر لكل من القيم التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات والأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى الموظفين التابعين للمديرية. يعزى هذ الأثر أساسا في: أهمية الوقت الممنوح للموظف، العلاقة الحسنة وصور التعاون بين الموظفين، الحصول على تقدير واحترام المسؤولين، توفير فرص للعمال

* المؤلف المراسل

للمشاركة في اتخاذ القرارات والأمور التنظيمية، الرضى بالعمل الجماعي وبحجم المهام والمسؤوليات وقبول الابتكار والابداع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ أثر؛ الأداء؛ الأداء الوظيفي؛ الإدارات العمومية.

Abstract:

This research aims to study the impact of organizational culture on job performance in public administrations, through a survey conducted on a sample of employees from the Directorate General of Budget - Ministry of Finance. The descriptive analytical method was also employed, using SPSS version 25. The study concluded that there is an impact of organizational values, participation in decision-making, salaries, incentives, and promotions on the job performance of employees in the directorate. This effect is mainly attributed to: the importance of time given to employees, good relations and cooperation among employees, receiving appreciation and respect from supervisors, providing opportunities for employees to participate in decision-making and organizational matters, satisfaction with teamwork, the scope of tasks and responsibilities, and acceptance of innovation and creativity.

key words*:* organizational culture; impact; performance; job performance; public administrations.

مقدّمة:

تعد الثقافة التنظيمية في عالم الأعمال المعاصر، عاملا حاسما في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين وفعالية المؤسسات والإدارات العمومية، فالثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين بها، حيث تشكل قاعدة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد في بيئة العمل، وفي سياق الاقتصاد العالمي المتنامي والتنافس المتزايد، يصبح فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمرا حيويا لنجاح تسيير المؤسسات والادارات وتحقيق أهدافها.

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين من أبرز القضايا التي تشغل تفكير العديد من الباحثين والمؤسسات والادارات حول العالم، فالتنافسية الشديدة في سوق العمل العالمي تفرض عليها البحث عن جملة العوامل التي يمكنها تعزيز أداء موظفيها وزيادة فعاليتهم، ومن بين

هذه العوامل هي الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين.

ففي ظل التعدد الثقافي والتفاعل العالمي المتزايد تعتبر الثقافة التنظيمية محورا أساسيا لفهم تفاعل الأفراد داخل الادارات وتأثيرها على أدائهم الوظيفي. كما تعد هذه الأخيرة نظاما يضم القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل هوية المؤسسة وتوجه أساليب العمل واتخاذ القرارات داخلها، وتأثيرها الشامل على الأداء الوظيفي للعاملين.

وانطلاقا من هذه الدراسة التي تناولنا من خلالها أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارات العمومية، يمكن لنا صياغة إشكالية عامة تمحورت حول: **ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارات العمومية؟**، ومن خلال هذا التساؤل تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية؟
- هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية؟
- هل يوجد أثر لمستويات الأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية؟

❖ فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية والأداء الوظيفي للعاملين فيها، ويعزى ذلك من خلال تبني الإدارة لقيم تنظيمية إيجابية تخلق بيئة عمل محفزة تنعكس إيجابًا على أدائهم؛
- توجد علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، يعزى من خلال منح الموظفين دورًا في صنع القرارات المتعلقة بعملهم يشعرهم بالتقدير والمسؤولية، مما يزيد من دافعيتهم وأدائهم؛

- توجد علاقة إيجابية بين مستويات الأجور والحوافز والترقيات مع الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية، يعزى من خلال حصولهم على مقابل عادل ومجزي لمجهوداتهم.

❖ أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعزيز وفهم أساسيات الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع المستوى المردودية. كما جاءت هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الإدارات العمومية، وتحليل العوامل الرئيسية في الثقافة التنظيمية المؤثرة على أداء موظفيها، واستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ومدى توافق ثقافة الادارة مع قيمهم الشخصية.

كما تهدف هذه الدراسة الى:

- تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية والتعرف على مستوياتها لدى موظفي الإدارة العمومية؛
- تحسين البيئة العملية عن طريق إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة العمومية، إذ يمكن أن يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين؛
- تحسين مردود وكفاءة الموظفين وتحسين تسيير إدارة الموارد البشرية وزيادة فاعليتهم في بيئة العمل.

❖ منهج البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن استخدامه في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين. كما يساعدنا في تحليل البيانات وتقديم وصف شامل لهذا الأثر باستخدام الأساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS.

وحتى يتسنى لنا الالمام والاحاطة بكافة جوانب الدراسة، قمنا بتقسيم البحث الى محورين رئيسيين، فالمحور الأول خصصناه للإطار النظري بإبراز مختلف المفاهيم حول الثقافة التنظيمية والإدارة العمومية والأداء الوظيفي. أما المحور الثاني فقد خصصناه للجانب التطبيقي للدراسة.

I. الإطار النظري للدراسة

أولا. ماهية الثقافة التنظيمية، خصائصها وأبعادها

1. تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية :

عرف ابن منظور الثقافة لغة: على أنها "ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة، ورجل ثقف تثقيف، أي حاذق وفهم، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل لشيء ما، أي ظفر به، والثاقف والثقافة: العمل بالسيف"[1].

أما الثقافة اصطلاحا فقد تحددت من الناحية العلمية بتعريفات كثيرة نذكر منها:

يعرف "إدوارد تايلور" الثقافة على أنها: ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كون أنه عضو في مجتمع معين.[2]

أما من خلال تعريف "كلبارتيك"، فقد عرفها بأنها: كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور العملية الاجتماعية[3].

وعرفها كذلك "ويلن" بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد[4].

أما عن **تعريف الثقافة التنظيمية** فهي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في منظمة ما[5]. أما "كيرت ليون" فقد قدم

تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة[6].

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تعددت خصائص الثقافة التنظيمية، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية تتفاعل مع بعضها لتشكل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المسؤولين، وتشمل الثقافة كنظام في الجانب المعنوي الذي يمثل جملة القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات، إضافة الى الجانب السلوكي كالممارسات والعادات والتقاليد، وكذا الجانب المادي، أي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والتجهيزات والمعدات وغيرها[7]؛
- **الثقافة نظام متكامل**: كون أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي[8]؛
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال ويتم تعلمها وتوريثها للأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة[9]؛
- **الثقافة التنظيمية نظام مرن**: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهدافا معينة؛
- **درجة المبادرة الفردية**: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية في التصرف؛
- **الإبداع والمخاطرة**: تتجسد في درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- **الانتباه للتفاصيل**: تمثل الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتبهين لأدق التفاصيل داخل المنضمة[10].

3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

تساعد الثقافة التنظيمية في فهم وتحليل وتحديد أداء المنظمة والعاملين فيها، وتتمثل في:

- **المبادرة الفردية**: وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد؛
- **التسامح مع المخاطر**: أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين؛
- **التوجيه**: مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة؛
- **التكامل**: مدى تشجيع المنظمة لمجموع الوحدات من أجل العمل بشكل منسق؛
- **دعم الإدارة**: قيام المسؤولين بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم؛
- **الرقابة**: وتعني مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكياتهم؛
- **الهوية**: أي مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني؛
- **نظام المكافأة**: توزيع المكافآت كالرواتب والزيادات والترقيات في المناصب والدرجات الموجهة للموظفين على أساس معايير الأداء؛
- **تسوية النزاع**: مدى تدخل المنظمات في حل وفك النزاع بين موظفيها وبين الوحدات والموظفين[11].

ثانيا. ماهية الإدارات العمومية والأداء الوظيفي

1. الإدارات العمومية:

تمثل الإدارة العمومية جزء أساسي من القطاع العام، الذي تقوم عليه الدول والحكومات، وبسبب دورها المحوري في تحقيق التنمية، يسعى الباحثون والأطراف المعنية إلى استكشاف سبل تطويرها وتعزيز قدراتها ورفع مستوى أدائها[12].

كما تعرف كذلك على أنها مجموعة من الأفراد الذين يتولون مهامًا تشريعية وتنفيذية وقضائية في إطار صياغة وتنفيذ السياسات العامة للبلاد، وتختلف عن القطاع الخاص في كونها تتأثر بمصالح متعددة وتهدف لتقديم خدمات معينة للمجتمع[13]. وعليه فان الإدارة العمومية تمثل الوسيلة التي يمكن بموجبها تحقيق الاحتياجات والخدمات للأفراد والمجتمع ووفقا لأهداف محددة مسبقا من خلال طرق وآليات مضبوطة في أحكام القوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة.

2. تعريف الأداء والأداء الوظيفي:

يمثل الأداء أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، إذ يحضى هذا الأخير بمكانة هامة لدى الهيئات والمنظمات، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ عليها، والتي فرضت عليها أن تكون بأقصى صورة لمستوى الأداء[14].

عرف "Fred" الأداء، حسب نتائج السلوك الذي يرافقه، بأنه يمثل نتيجة السلوك، والسلوك يعتبر نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي المتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك[15].

أما الأداء الوظيفي، فقد عرفه "أحمد صقر عاشور" على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز هنا بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس من خلالها أداء الفرد، وتتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء[16].

كما يعرف أيضا على أنه جملة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، وهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط المختلفة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، فالأداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية والزمن ومستوى جودة معين، بحيث يؤدي إنجازه بطريقة معينة، ويكون ناتج عن التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور والمسؤولية[17].

ثالثا. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يمكن إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تزويد المنظمة وعمالها بالإحساس بالهوية، حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما تعزز ارتباط العمال برسالتها وأهدافها؛
- تمثل عنصر من عناصر المنظمة من خلال التفكير بأسلوب أداء العمليات لاكتساب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية واستخدامها في تحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة؛
- توفير إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، والذي يحسن من خلاله العمال لأنماط سلوكياتهم داخل التنظيم الذي يعملون فيه؛
- تعمل على ادراج سلوك الموظفين ضمن شروط المنظمة وخصائصها ولها دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الموظفين في المنظمة من وضع إلى آخر؛
- تعمل على توسيع أفاق وتطلعات الموظفين بخصوص الأحداث والتطورات التي تحدث داخل المنظمة؛
- تساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وفرق العمل والوحدات[18].
- حصول الفرد على الحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية، بحيث لا يبدي الفرد أية معارضة بالانضمام في فرق عمل أخرى؛
- حصول الفرد على المساواة في جميع الحقوق والامتيازات، حيث تعتبر المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تبرز خلفية أداء العاملين في المنظمة. كما ترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف بخصوص قوانين العمل وأنماطه؛
- حصول الفرد على الأمن، حيث يؤدي تحقيقه الى ائتمان حياته اقتصاديا، بحيث يوفر حقه في فرص العمل بكفاءة وإخلاص وضمان حدوث أية خسائر خارجة عن نطاق إمكانياته[19].

II. الجانب التطبيقي للدراسة

أولا. الإجراءات المتبعة وتحديد المتغيرات:

1. اختيار العينة ومتغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي قدرها خمسين (50) موظف تابعين للمديرية العامة للميزانية–وزارة المالية، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي تضم المحاور التالية:

- البيانات الشخصية وتضم 04 أسئلة؛
- تأثير القيم التنظيمية على الأداء وتضم 06 أسئلة؛
- تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء وتضم 06 أسئلة؛
- تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء وتضم 06 أسئلة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، أما المتغير التابع فيتمثل في مستوى الأداء الوظيفي.

2. مجال الدراسة:

- ✓ **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في المديرية العامة للميزانية–وزارة المالية؛
- ✓ **المجال البشري:** تم اجراء الاستبيان الالكتروني على عينة من موظفي المديرية العامة للميزانية–وزارة المالية؛
- ✓ **المجال الزمني:** تم اجراء الاستبيان في الفترة الممتدة من 12 جانفي 2025 الى غاية 29 جانفي 2025.

ثانيا. دراسة صدق وثبات الاستبيان:

1. صدق الاستبيان:

تم توظيف نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{25}$) لحساب قيمة R لكل محور من محاور الاستبيان، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (1) أدناه:

الجدول (1): قيمة معامل الارتباط R لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية

المحور	عدد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط R	قيمة مستوى الدلالة Sig
تأثير القيم التنظيمية على الأداء	30	0.802	0.000
تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء	30	0.846	0.001
تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء	30	0.770	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (1) نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيانات تتراوح بين (0.770 و0.846)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد على أن هذا الاستبيان صادق من ناحية المحتوى والمضمون.

2. ثبات الاستبيان:

اعتمادا على طريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)، قمنا بحساب ثبات الاستبيان بواسطة برنامج ($SPSS_{25}$)، فكانت النتائج المبين في الجدول (2) التالي:

الجدول (2): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المحاور	عدد البنود	قيمة ألفا كرو نباخ
تأثير القيم التنظيمية على الأداء	06	0.729
تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء	06	0.801
تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء	06	0.767
الدرجة الكلية للاستبيان	**18**	**0.784**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (2)، نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وتفوق 0.7، ومنه نقول أن بنود المحاور الثلاثة ذات تناسق داخلي مهم وذات علاقة موجبة. كما تم تسجيل قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل تساوي 0.784، أي

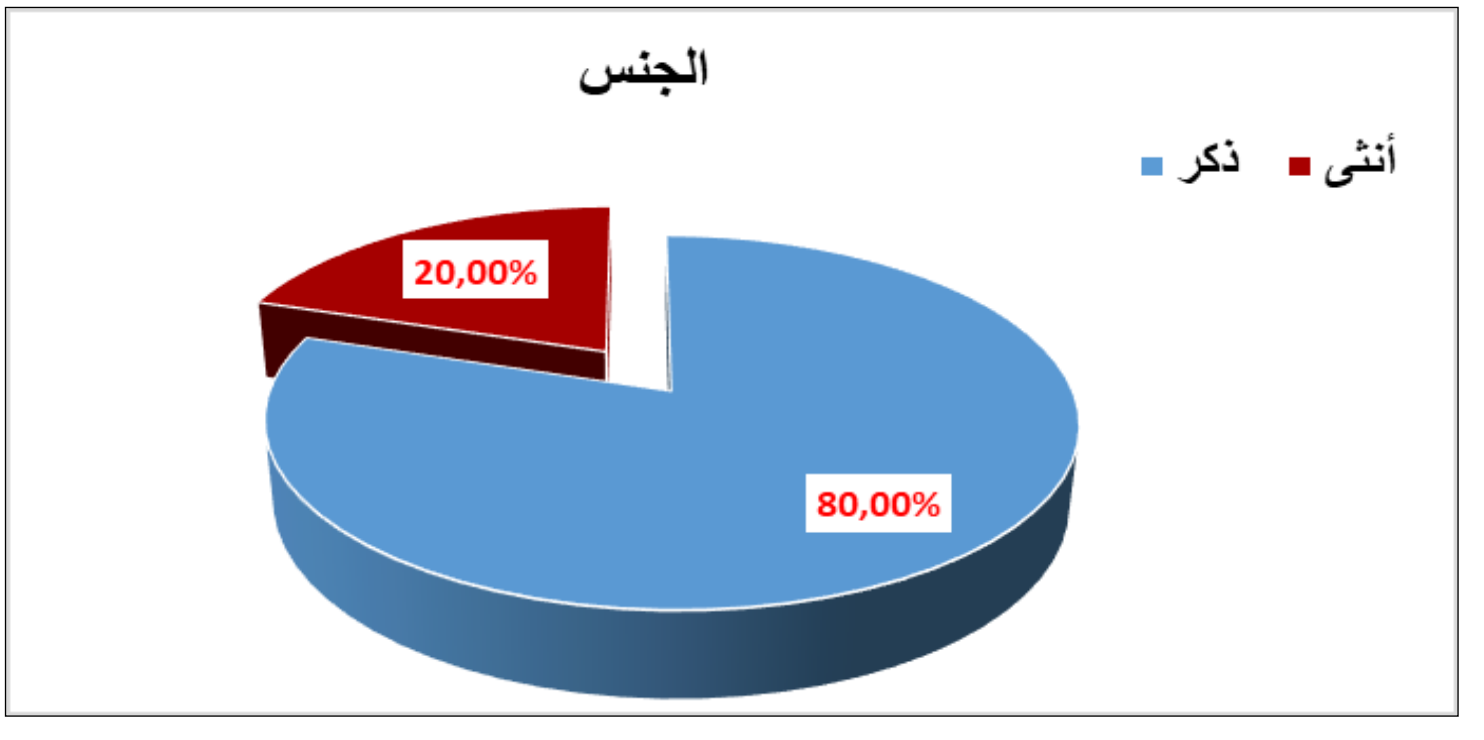
أن درجة التناسق الداخلي لبنود الاستبيان جيدة وذات علاقة موجبة، ومنه يمكن القول بأن الاستبيان ثابت وقابل للتحليل.

ثالثا. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

1.1. الجنس: من خلال نتائج البيانات المتعلقة بالجنس، تم تمثيل الشكل (1) المبين أدناه.

الشكل (1): توزيع المبحوثين حسب الجنس

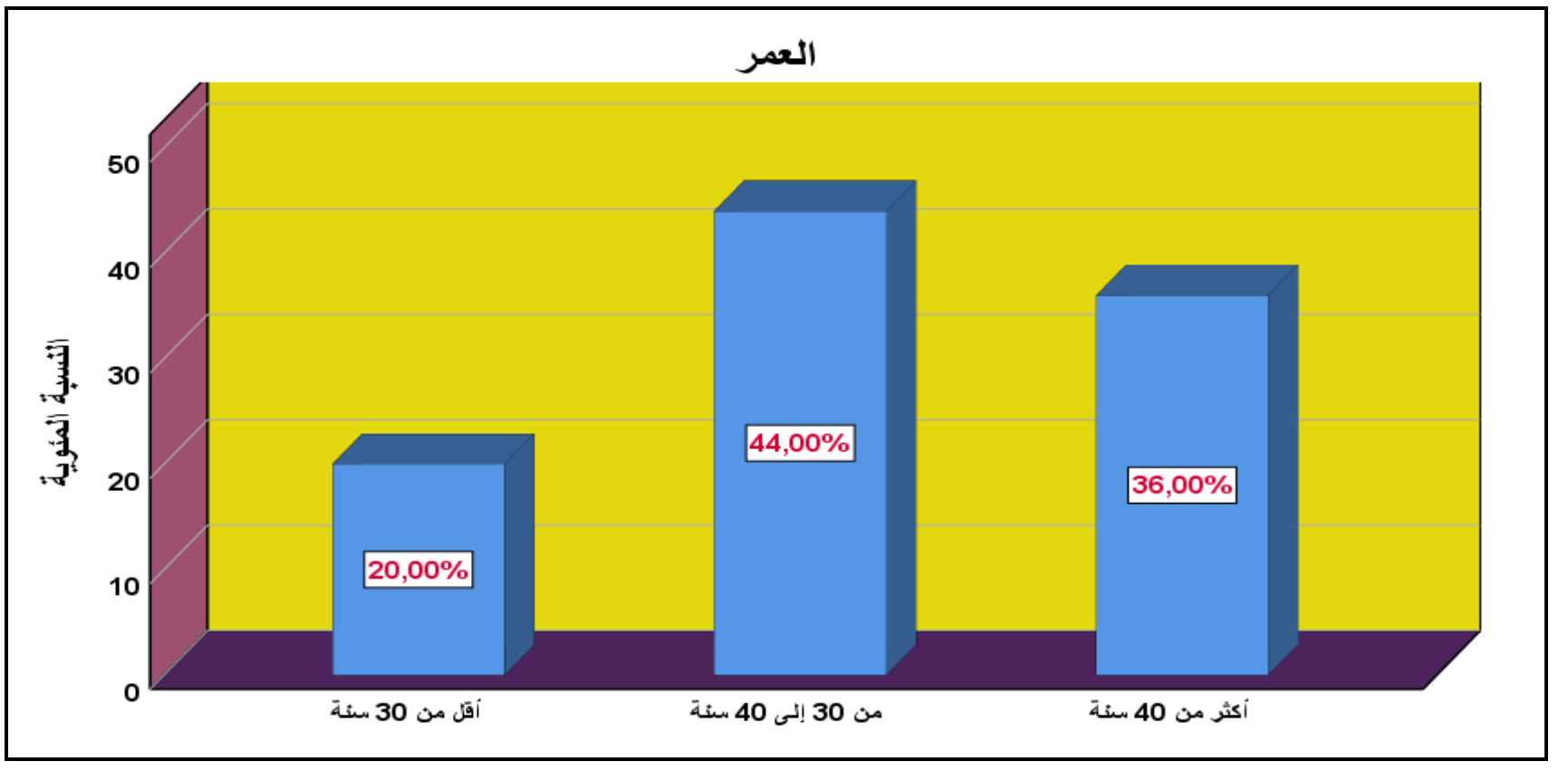


المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وعددهم 40 موظف بنسبة 80%، وهي النسبة الأعلى تليها نسبة المبحوثين من جنس الإناث وعددهن 10 مبحوثات بنسبة 20% وهي النسبة الأدنى. وعليه كان أغلبية المبحوثين من جنس الذكور.

2.1. العمر: من خلال نتائج البيانات المتعلقة العمر، تم تمثيل الشكل المبين أدناه.

الشكل (2): توزيع المبحوثين حسب العمر

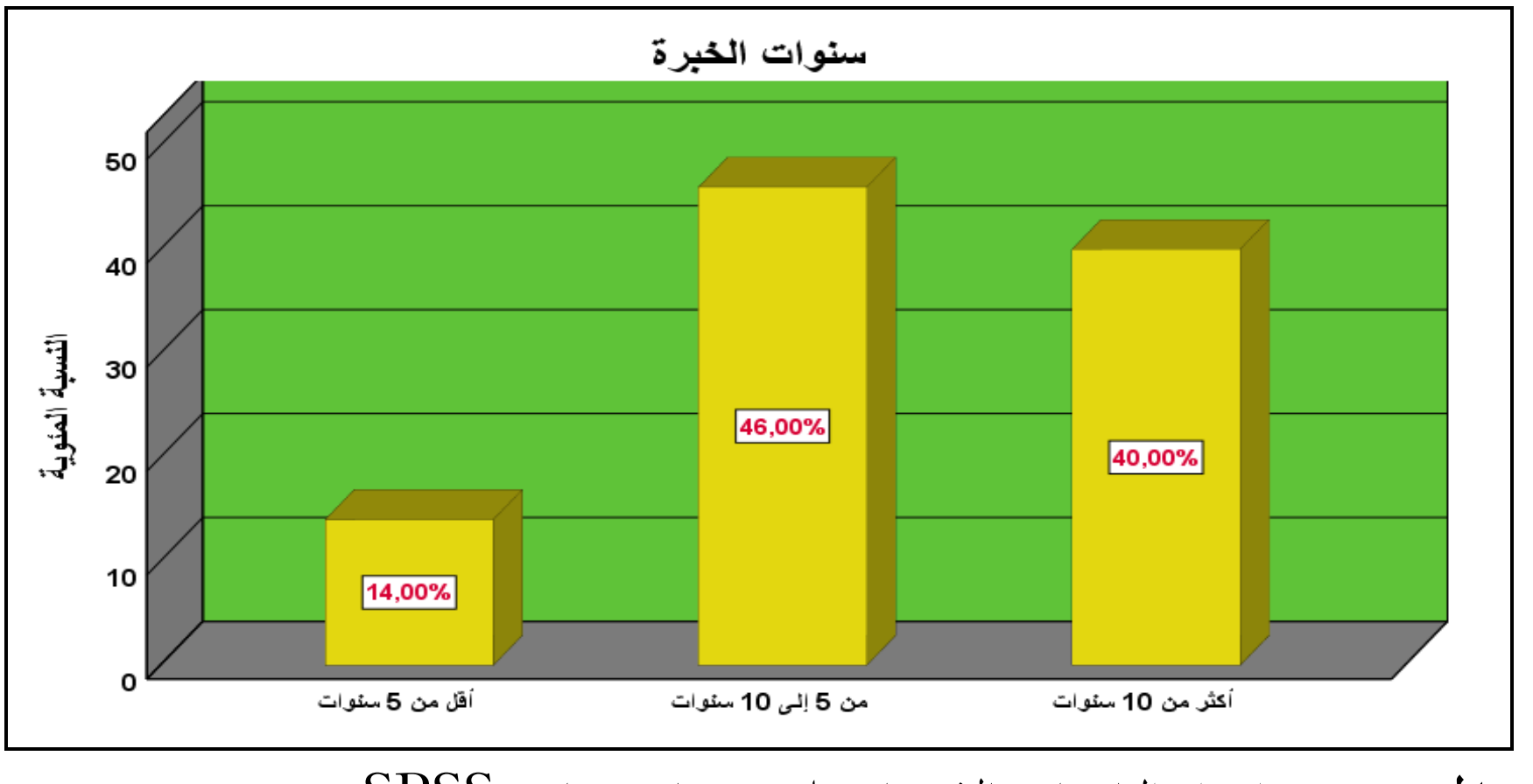


المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل (2)، أن أغلبية المبحوثين هم في سن 30 إلى 40 سنة وعددهم 22 مبحوث بنسبة 44%، وتمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين في سن أكبر من 40 سنة وعددهم 18 مبحوث بنسبة 36%، تليها نسبة المبحوثين الذين هم في سن أقل من 30 سنة وعددهم 10 بنسبة 20% وتمثل النسبة الأدنى. وعليه فان أغلبية المبحوثين هم من الفئة المحصورة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة.

1.3. الخبرة المهنية: من خلال نتائج بيانات الخبرة المهنية، تم تمثيل الشكل المبين أدناه.

الشكل (3): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

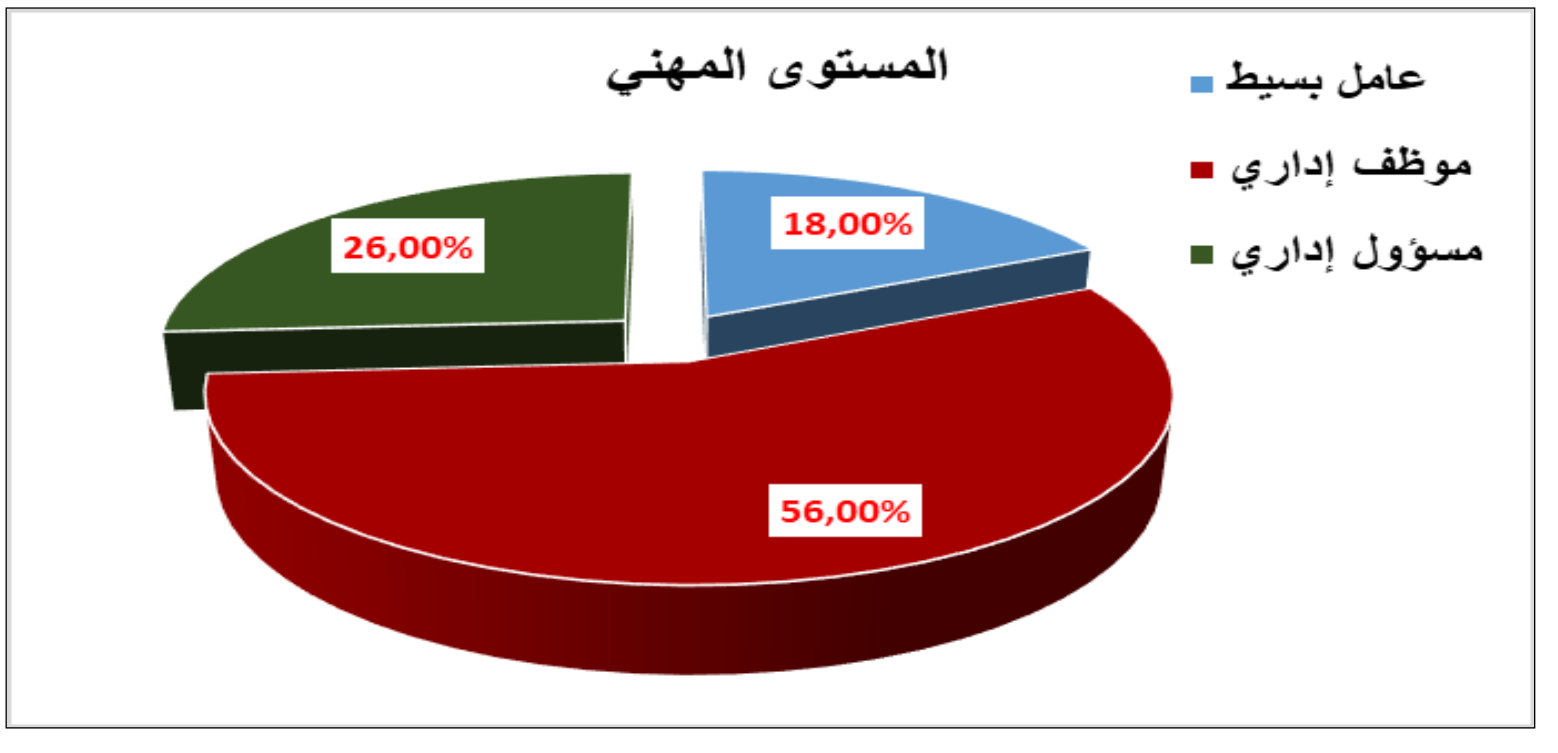


المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل (3)، أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين لديهم الخبرة في العمل تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وعددهم 23 مبحوث بنسبة 46%، تليها أصحاب الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات وعددهم 20 مبحوث بنسبة 40%، ثم ذوي الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات وعددهم 7 أي بنسبة 14% وتمثل النسبة الأدنى. ومنه نقول بأن أغلبية المبحوثين هم ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات.

3.2. المستوى المهني: من خلال نتائج بيانات المستوى المهني، تم تمثيل الشكل (4) المبين أدناه.

الشكل (4): توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل (4)، أن نسبة الموظفين الإداريين مرتفعة حيث تقدر 56% وعددهم 28 موظف، تليها فئة المسؤولون وعددهم 13 مسؤول بنسبة 26%، ثم في الأخير المستوى العمال المهنيين بنسبة 18%، أي 9 عمال. وعليه نقول أن أغلبية المبحوثين هم موظفين اداريين.

2. عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى بأنه: **توجد علاقة إيجابية بين تبني القيم التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية والأداء الوظيفي للعاملين فيها.** وعليه ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم تلخيص نتائج المحور الأول في الجدول (3) المبين أدناه.

الجدول (3): نتائج المحور الأول " تأثير القيم التنظيمية على الأداء"

أسئلة المحور الأول	الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1) منح المؤسسة أهمية كبرى للوقت	نعم	43	86
	لا	7	14
	المجموع	**50**	**100**
2) طبيعة العلاقة الغالبة في علاقتك بزملائك داخل المؤسسة			
علاقة حسنة تتخللها صور التعاون	–	26	52
علاقة سيئة تسودها مظاهر الصراع	–	2	4
علاقة تجمع بين الحسنة والسيئة تبعا للموقف	–	22	44
المجموع	**–**	**50**	**100**
3) حرص المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين.	نعم	45	90
	لا	5	10
	المجموع	**50**	**100**
4) يحظى العمال بتقدير واحترام الرؤساء في العمل.	نعم	41	82
	لا	9	18
	المجموع	**50**	**100**
5) يقدر زملائك العمل الذي تقوم به.	نعم	40	80
	لا	10	20
	المجموع	**50**	**100**
6) يتأثر أدائك بتوجيه معاملة الرؤساء لك.	نعم	38	76
	لا	12	24
	المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بـ (نعم) حسب رأيهم لمنح الإدارة الأهمية الكبرى للوقت أي بنسبة 86%، مقابل 14% اللذين أجابوا بـ (لا)

حسب رأيهم. أما بالنسبة لصور التعاون وطبيعة العلاقة بين الزملاء داخل الإدارة، فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بوجود علاقة حسنة بين الزملاء أي بنسبة 52% وعددهم 26 مبحوث. كما أجاب 90% من العمال بـ (نعم) حسب رأيهم على حرص الادارة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين مقابل 10% للمبحوثين اللذين أجابوا بـ (لا).

كما نلاحظ كذلك، أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم في حصول العمال على التقدير والاحترام من طرف المسؤولين في العمل بنسبة 82% وعددهم 41 مبحوث، مقابل 18% للذين أجابوا بـ (لا)، وتم تسجيل 80% من العمال اللذين أجابوا بـ (نعم) حسب رأيهم، على مدى تقدير الزملاء للعمل الذي يقوم به رفقائهم، في حين كانت الإجابات بـ (لا) بنسبة 20%. كما نلاحظ أن أعلى نسبة كذلك كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بـ (نعم) بخصوص تأثر أداء العامل بتوجيه معاملة المسؤولين له، بنسبة 76%، مقابل 24% ممن أجابوا بـ (لا).

2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية بأنه: **توجد علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي في الإدارات العمومية**. وعليه ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم تلخيص نتائج المحور الثاني في الجدول (4) المبين أدناه.

الجدول (4): نتائج المحور الثاني " تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء"

أسئلة المحور الثاني	الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1)توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.	نعم	42	84
	لا	8	16
	المجموع	**50**	**100**
2)عندما تقوم المؤسسة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية ترى أن هذه المشاركة:			
فعلية	-	40	80
شكلية	-	10	20

المجموع	**–**	**50**	**100**
3)تفضل أثناء أدائك للمهام والوظائف:			
العمل الجماعي	–	32	64
العمل الفردي	–	18	36
المجموع	**–**	**50**	**100**
4)تحضي الأفكار والابتكارات والابداعات بالقبول من طرف المسؤولين.	نعم	38	76
	لا	12	24
	المجموع	**50**	**100**
5)يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى الأداء.	نعم	45	90
	لا	5	10
	المجموع	**50**	**100**
6)توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي.	نعم	46	92
	لا	4	8
	المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين كانت اجابتهم بنعم حسب رأيهم، على مدى اتاحة الادارة الفرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، أي بنسبة 84%، وكانت إجابات أغلبية المبحوثين كذلك، ممن أجابوا بنعم حسب رأيهم على المشاركة الفعلية في قيام الادارة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، أي بنسبة 80% وعددهم 40 مبحوث، تليها نسبة المبحوثين اللذين أجابوا حسب رأيهم على أن المشاركة شكلية عندما تقوم الادارة باستشارة العمال في بعض الأمور التنظيمية، بنسبة 20% وعددهم 10 مبحوثين. أما بخصوص رأيهم على تفضيلهم للعمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف، فكانت إجابات 64% بـ (نعم)، مقابل 36% ممن أجابوا بـ (لا) حسب رأيهم، على تفضيلهم للعمل الفردي أثناء أداء المهام والوظائف.

كذلك، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم، في قبول المسؤولين للأفكار والابتكارات والابداعات المقدمة من طرف العمال،

بنسبة 76% وعددهم 38 مبحوث، مقابل 24% ممن أجابوا بـ (لا)، ويرى 90% من العمال بأن الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. أما بالنسبة لمدى توفير الادارة لظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي، فكانت أغلب الإجابات بنعم بنسبة 92%، أي 46 مبحوث.

3.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة بأنه: **توجد علاقة إيجابية بين مستويات الأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية**. وعليه ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم تلخيص نتائج المحور الثاني في الجدول (5) المبين أدناه.

الجدول (5): نتائج المحور الثالث "تأثير الأجور والحوافز والترقيات على الأداء"

أسئلة المحور الثالث	الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1) أنت راض عن الموقع الاجتماعي الذي يحققه تواجد في هذا المنصب.	نعم	45	90
	لا	5	10
	المجموع	**50**	**100**
2) تشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.	نعم	43	86
	لا	7	14
	المجموع	**50**	**100**
3) هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات.	نعم	33	66
	لا	17	34
	المجموع	**50**	**100**
4) إذا صادفتك فرصة عمل في ادارة أخرى، هل تقدم على طلب استقالة.	نعم	35	70
	لا	15	30
	المجموع	**50**	**100**
5) يعتبر الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضي لك.	نعم	35	70
	لا	15	30
	المجموع	**50**	**100**
6) المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	نعم	38	76
	لا	12	24
	المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية المبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم على بالرضا عن الموقع الاجتماعي الذي يحققونه من خلال تواجدهم في المنصب الذي يشغلونه، أي بنسبة 90% وعددهم 45 مبحوث، وأجاب 86% من العمال وعددهم 43 بنعم حسب رأيهم، على شعورهم بالرضا التام على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، في حين أجاب 14% من العمال بـ (لا). أما بالنسبة لوجود سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات، فكانت إجابات 66% من العمال وعددهم 33 بنعم، مقابل 34% ممن أجابوا بـ (لا).

كذلك، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأغلبية للمبحوثين اللذين أجابوا بنعم حسب رأيهم، على مصادفة العامل لفرصة عمل في ادارة أخرى، بتقديمه على طلب الاستقالة، أي بنسبة 70% مقابل 30% ممن أجابوا بـ (لا)، وأجاب 70% من العمال بالرضا عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بحجم المهام والمسؤوليات داخل العمل. أما بخصوص رأيهم على أن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء مهامهم، فكانت نسبة 76% وعددهم 38 ممن أجابوا بنعم، في حين كان 24% وعددهم 12 مبحوث أجابوا بـ (لا).

خاتمة:

وصفوة القول بعد أن تعرفنا على كل من الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، نقول بأن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للإدارة والتي تؤثر على أداء وسلوك الأفراد، كما تشكل دافعا مهما نحو الابتكار، أي أنها من أهم محددات حسن تسيير الإدارة من خلال الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمال، والذي يتحدد انطلاقا من جملة القيم والمعتقدات التنظيمية، والحس بالاندماج والانتماء والشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

وهذا ما تم تأكيده من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في ضل هذه الدراسة، حيث تبين أن هناك علاقة تكاملية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال داخل الإدارات العمومية، فكلاهما يؤثر في الآخر، الأمر الذي يؤكد دور كل منهما على الآخر، حيث تشير النتائج على تحقق كل الفرضيات التي يتم تلخيصها فيما يلي:

- **نتائج الفرضية الأولى:** يتضح من خلال دراسة الفرضية الأولى أنها محققة، أي يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للميزانية، يتمثل هذا الأثر في أن المديرية تمنح أهمية كبرى للوقت، بالإضافة إلى أن العلاقة حسنة تتخللها صور التعاون بالنسبة لطبيعة العلاقة الغالبة بين الموظفين، بحيث تسعى المديرية على تحقيق أداء جيد من قبل الموظفين، فهم يحضون بتقدير واحترام المسؤولين في العمل. كما أن الزملاء يقدرون العمل الذي يقومون به؛
- **نتائج الفرضية الثانية:** يتضح من خلال دراسة الفرضية الثانية أنها محققة، أي يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للميزانية، ويتمثل هذا الأثر في أن المديرية توفر الفرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن الموظفين يحضون بفرص المشاركة الفعلية عند الاستشارة في بعض الأمور التنظيمية. كما يفضلون العمل الجماعي أثناء أداء المهام والوظائف، ويعتبرون أن أفكارهم وابتكاراتهم وابداعاتهم تحضى بالقبول من طرف المسؤولين، في حين يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين إلى تحسين مستوى أدائهم، وعليه فالمديرية توفر ظروف عمل مناسبة للأداء الوظيفي؛
- **نتائج الفرضية الثالثة:** تمثل لدينا أن الفرضية الثالثة محققة، أي يوجد أثر للأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للميزانية، ويتمثل هذا الأثر من خلال الرضى عن الموقع الاجتماعي الذي يحققونه في منصبهم، والرضا التام في طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، بحيث هناك سياسة محددة وواضحة

للحوافز والترقيات. كما يعتبرون كذلك أن الأجر الذي يتقاضوه مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم داخل العمل مرضي لهم، وأن المحادثة الشفافية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء عملهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

- ✓ إيلاء الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية للإدارة العمومية باعتبارها ركيزة أساسية في تحفيز الإطارات وحسن تسيير المرفق العام؛
- ✓ تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرارات وتبني أسلوب إشرافي ديمقراطي، مع تبسيط الأنظمة والإجراءات ومنح الموظفين صلاحيات لتطوير عملهم؛
- ✓ العمل على ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية في الإدارات العمومية وتدريبها للموظفين وفتح المجال لهم في العمل الجماعي، وتمكينهم من الابداع واشراكهم في صنع القرار وزرع الثقة فيهم لتحقيق طموحاتهم الإدارية؛
- ✓ إنشاء نظام اتصال فعال يشجع على تبادل الآراء والاقتراحات من خلال الاجتماعات الدورية وتفعيل سياسة الباب المفتوح؛
- ✓ تطبيق نظام حوافز واضح وعادل وشفاف يستند إلى معايير مهنية، مع التركيز على المصداقية ومكافأة الموظفين المتميزين، وتقييم فعالية هذا النظام بشكل دوري.

قائمة المراجع:

---

[1]– ابن منظور أبي الفضل وجمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 1414هـ، ص19؛

[2]– محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1، 2008، ص309؛

[3]– عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص15؛

[4]– أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص10؛

[5]– الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص286؛

[6]- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص327؛

[7]- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016 ص261؛

[8]- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص79؛

[9]- مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2019، ط1، ص36؛

[10]- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص372؛

[11]- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عدد (09)، 2013، ص264؛

[12] – Mohit Bhattacharya, New Horizons of Public Administration, New Delhi-Jawahar Publishers, 2006, P01;

[13] - S. Polinaudu, Public administration, New Delhi, Galgotia, 2004, P06;

[14]- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، 2022، ص08؛

[15]- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، مرجع سابق، ص09؛

[16]- إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، عدد (3)، جوان 2018، ص244؛

[17]- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، مرجع سابق، ص08؛

[18]- سعاد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، إعداد الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018، ص106؛

[19]- مخلوف زهرة، مرجع سابق، ص ص271-272.