

(أثر الثقافة التنظيمية على أداء العمال في قطاع التربية)
(the impact of organizational culture on workers
performance)

*بوزيد بولنوار ، جامعة الجلفة (الجزائر)،

Ufcdz45@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/06/15 - تاريخ القبول: 2022/09/25 - تاريخ النشر: 2022/11/30.

الملخص باللغة العربية:

محاولة منا لإثراء البحوث العلمية بهذا العمل المتواضع الذي قد يساهم في فتح المجال لدراسات أخرى ومن زوايا مختلفة. إن الثقافة التنظيمية تميز المنظمة بملامح تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذا ما أكدت قيم الابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافسين. وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالأداء الوظيفي بحيث تمثل المحرك الأساسي للالتزام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وبالتالي نجاح المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة - التنظيمية - أداء - العمال - أداء العمال

Abstract:

Our attempt to enrich scientific research with this modest work, which may open the way for other studies and from different angles. The organizational culture distinguishes the organization with features that make it different from other other organizations and be a source of pride and pride for its employees, especially if it confirms the values of innovation, fig, increase and overcoming competitors. Through the results of the field study, it was found that organizational culture has a strong and positive relationship with job performance, as it represents the main driver of employees' commitment and encouragement of creativity and innovation, and

* بوزيد بولنوار ،

thus the success of the organization and access to achieving its goals with high efficiency.

Keyword : organizational. performance. workpeople .workers performance.

مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي تسلط عليها الدراسات المعاصرة داخل حقل علم اجتماع المنظمات و تخصص الموارد البشرية ، وذلك من أجل التعرف على ماهيتها ، ومفهومها ، ومصادر تكوينها ، وكيف تتشكل ، وكيف تتغير وتتكون ، وطرق نقلها والتكوين فيها. وذلك لما أصبحت تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة في أداء وظائفها ، حيث هي أهم رأسمال يمتلكه العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للمنظمة أو المؤسسة. ولقد تنهت الدراسات الحديثة أن تكوين العنصر البشري وتزويده بالأخص بالثقافة التنظيمية تعمل على تأقلم العامل مع أهداف المنظمة أو المؤسسة. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا ثقافيًا واجتماعيًا للسلوك التنظيمي ، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية ، تعمل الثقافة التنظيمية من وراء تحديد أنماط سلوكية معينة أو تعديل أنماط سلوكية أخرى على رفع أداء العمال أو عناصرها من أجل تحقيق أفضل مردود. كما تسعى لتفعيل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيميين لتحقيق وتنسيق وتماسك النظام داخل المؤسسة ، هذه الثقافة التنظيمية التي تقوم على الرصيد الثقافي والتكويني للعناصر داخلها. ولقد برزت نظريات الثقافة التنظيمية مطلع الثمانينات من القرن الماضي ، ومضمون هذه النظريات أن لكل منظومة ثقافتها الخاصة ، والتي تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية والأهداف المشتركة والتي جميعها يكونها الأفراد داخل منظماتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة. ويرى نلسون وكويد - Nelson James Quick أن الثقافة التنظيمية التي يتبناها الأفراد داخل المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسهم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنهم نظام رقابة يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له. ونستطيع القول أن الثقافة التنظيمية تكون على مستويين هامين هما مستوى القيادة

داخل المؤسسة أو المنظومة والتي تبث رسائلها و أهدافها عبر هذه الثقافة التنظيمية ، والمستوى الثاني هو مستوى العناصر العاملين داخل هذه المنظومة التربوية والذين يعملون بصفة مشتركة وفق هذه الثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها والحفاظ عليها. وانطلاقا مما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الآتي كتساؤل مركزي موجه لبحثنا هذا:- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التربية ؟ ويهدف توضيح هذا التساؤل المركزي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع لدى العاملين ؟

- هل يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين ؟
- كيف تؤثر منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا ايجابيا وفعالا على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التربية.

الفرضيات الفرعية:

- إن المؤسسة التي تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع لدى العاملين تؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي.

- أن الالتزام التنظيمي باعتباره جزء مهم من الثقافة التنظيمية فإنه يساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين.

- أن منظومة الحوافز باعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعاملين.

3- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار أي موضوع للدراسة لا بد أن يستند لجملة من الأسباب واختياري لهذا الموضوع لم يكن عفويا بل جاء نتيجة لعدة عوامل منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

1-3- أسباب ذاتية:

- هذا الموضوع يتناسب مع تخصصنا علم اجتماع التنظيم والعمل.

- التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع أداء العمال.

- قيام العمال بسلوكيات تعيق أهداف المنظمة.

2-3- أسباب موضوعية:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم مواضيع تخصص علم اجتماع التنظيم و عمل.

محاولة منا لإثراء البحوث العلمية بهذا العمل المتواضع الذي قد يساهم في فتح المجال لدراسات أخرى ومن زوايا مختلفة .

4- أهداف الدراسة:

- المساهمة في دراسات علم التنظيم والعمل .

- الكشف عن مدى مساهمة ودور الثقافة التنظيمية في المؤسسات والتنظيمات الحديثة.

- الاطلاع على المشاكل التي يواجهها العمال وخاصة المدراء ومسؤولو العمال في علاقتهم بالعمال.

- التوصل إلى نتائج علمية تبين لنا واقع المؤسسات والتنظيمات.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة ولولا وجود المفاهيم لما استطاع العلماء تكوين فرضياتهم ونظرياتهم وقوانينهم إنها تمثل همزة وصل بين النظرية والميدان فهي أدوات فكرية تعد بمثابة مفاتيح لفك مختلف خبايا الواقع الميداني بطرحه للتحليل، لذلك يجب على الباحث منذ بداية بحثه التفكير في تحديد المفاهيم المتداولة في بداية بحثه ليكون القارئ على بينة منها ويفهم الفرضيات والنتائج المتوصل إليها لأنه متى أوصل الباحث فكرته من خلال تحديد هل مفهوم معين يستطيع الذي يقرأ بحثه أن يفهم ماذا يقصد بهذه الدراسة، لهذا فإن تحديد المفهوم مهم جدا بالنسبة للبحوث العلمية، ومن المفاهيم الأساسية في بحثنا هذا والتي يتوجب علينا عرضها وتحديد معناها يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركبة التي تقرن الثقافة بالتنظيم لذلك كان لا بد من تحديد أبعاده المختلفة من تحليل مفردات هذا المفهوم وصولاً لتحديد مكوناته المختلفة بوضوح ولهذا فإنه من الضروري التعرف أولاً على مفهوم الثقافة التي تعتبر من المفاهيم المعقدة والتي وردت بشأنها العديد من التعريفات ثم الانتقال إلى مفهوم التنظيم لنصل في الأخير إلى تحديد دقيق لمفهوم الثقافة التنظيمية².

مفهوم الثقافة :

لغة: من المصدر ثقف: أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وقام به وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من بعد اعوجاج.

اصطلاحاً: من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "taylor" القائل " بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع .

و يعرفها " ريد فيلد" بأنها مجموعة المفاهيم والمدرجات المصطلح عليها في المجتمع والتي تظهر في الفن والحرف والتي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية. " و تعرف الثقافة في علم الاجتماع " بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم، وقوانين، وعادات وغير ذلك 4. ومنه تظهر صحة تعقد المفهوم وتشعبه ولذلك كان من الضروري تحديده بدقة³.

مفهوم التنظيم :

- لغة: من مصدر نظم، تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسق معين.

² أشرف فهمي خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، (مصر: دار المعرفة، ط1 ، 2006)، ص. 28.

³ خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (مصر: دار صفا للنشر، 2010)، ص. 58.

- اصطلاحاً: يعرف "تالكوت بارسونز" **Talcott Parsons** التنظيمات على

اعتبار أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق

أهداف محددة .

و يعرف " أميتاي أنزيوني " **Amitai Etzioni** التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين .

ويتشابه تعريف كل من " بارسونز وأنزيوني " للتنظيم مع تعريف " ميتشيل ريد " **Reid**

Mitchell للتنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق

أهداف جماعية أو إشباع حاجات نظامية الأعضاء المجتمع أو البيئة.

نجد أن هذه التعريفات تشترك جميعها في نفس النقطة وهي أن التنظيمات تنشأ بغرض

تحقيق هدف معين.

المطلب الثاني : تعريف الثقافة التنظيمية:

اصطلاحاً: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها

أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.

كما تعرف بأنها " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات

والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ". ويعرفها "

شرمبون " بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا

النظام ضمن المنظمة الواحدة ".

ويرى وليام أوشي "**William Ouchi** بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من

الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية الى

العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً ومثل هذه

الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيها حيويتها بطريقة يفهمها

الموظف المستجد وتترك في نفسه أطياب اثرها.

في حين يرى " شين " **shein** أن الثقافة التنظيمية " هي مجموعة المبادئ الأساسية التي

اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج

الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁴

نجد أنه مهما تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة لثقافة المنظمة. التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة فهي تعبر عن المبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتنفرد من خلالها والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات.⁵

المطلب الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهوم الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب من مفهومي الأداء والوظيفية ويعتبر من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، وبغرض الوصول الى تحديد واضح ودقيق لهذا المفهوم فإنه من الضروري التعرف أولا على مفهوم الأداء ثم مفهوم الوظيفة ليتسنى لنا في نهاية المطاف الوقوف عند مفهوم الأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء :

لغة: من مصدر أدي، ويقال أدي الشيء أوصله والاسم الأداء أدى العمل، قام به. اصطلاحا: يعني النتائج العملية، أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.

ويعرف الأداء بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"⁶

⁴ ابن الغالب محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ط1 (السعودية: دار العلوم، 2005)، ص. 45.

⁵ المكان نفسه.

⁶ عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، ط1 (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص. 78.

ويرى على السلي " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء "3. كما يعرف بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. إن مفهوم الوظيفة مرتبط ارتباطا وثيقا بمفاهيم أخرى قريبة جدا منه بحكم انتمائه لنفس الحقل المفهومي، لهذا وبغرض توضيح أكثر هذا المفهوم أي الوظيفة ارتأينا التطرق أولا لمفهومي الدور والمكانة لنصل بعدها لمفهوم الوظيفة ثم مفهوم الأداء الوظيفي⁷.

المطلب الرابع : مفهوم الدورة

لغة: قام بدور، لعب دورا أي الاضطلاع بمهمة.

اصطلاحا: يعرف الدور " بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة".

كما يعرف بأنه " نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه".

1. مفهوم المكانة: لغة: من مكن يمكن، مكانة ومكن الرجل عند الناس: صار ذا منزلة ورفعة وشأن.

اصطلاحا: هي موقع الفرد كما يدركه هو بالمقارنة مع الآخرين في الجوانب الاقتصادية والعقلية والاجتماعية والجمالية والأخلاقية والانفعالية وتحدد المكانة نتيجة لظروف البيئة الداخلية للفرد. وتعرف أيضا على أنها المنصب أو الموقع الذي يحتله الفرد ضمن البناء الاجتماعي والذي يتحدد من خلال التعليم والدخل أو المهنة أو المستوى الثقافية.

2. مفهوم الوظيفة: لغة: ما يقدر من عمل في زمن معين، وتأتي بمعني الخدمة المعينة .

⁷ المكان نفسه.

اصطلاحاً: هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر. وتعرف بأنها كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

3. مفهوم الأداء الوظيفي:

إصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

كما يعرف بأنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها أو هو تنفيذ الموظف الأعمال ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

التعريف الإجرائي: الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية مما يجعل المنظمة تحقق من خلاله الأهداف المسطرة⁸.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

لدراسة وتحليل أي موضوع سوسيولوجي يجب على الباحث تطبيق منهجاً يستجيب لطبيعة الموضوع إذ يعتبر المنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

وقد استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة وهو من المناهج الأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها

⁸ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص. 112.

للدراسة الدقيقة وعادة ما يستخدم هذا المنهج بقصد إصلاح ظاهرة مرضية داخل المجتمع⁹.

المطلب الثاني : العينة وطريقة اختيارها:

من أهم المسائل التي تواجه الباحث الإجتماعي عند شروعه في القيام ببحثه تحديد نطاق العمل وذلك وفقا لظروف كل باحث والإمكانيات المتاحة له، حيث أن العينة تعرف على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع ومنقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة والعينة هي مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنها تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة له لتجري عليها الدراسة ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله¹⁰.

في كثير من الدراسات وتجري الدراسة على العينة لأنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراؤها على المجتمع ككل فيكون بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. استخدمنا طريقة المسح الشامل وهو أسلوب في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويطبق هذا الأسلوب من أجل :

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.
- مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة.

تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم ويطبق أسلوب المسح عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير وقد يكون مسحا شاملا أو بطريقة العينة، وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب خطأ قليلة وبالتالي تمكنه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة¹¹.

⁹ شفيق محمد، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص.87.

¹⁰ زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2004)، ص.81.

¹¹ المرجع نفسه، ص.81.

قمنا بتوزيع 30 استمارة، إلا أننا قمنا باستلام 30 استمارة والتي من خلالها أصبح عدد أفراد العينة 30 موظف بمديرية التربية لولاية الجلفة.

المطلب الثالث : أدوات الدراسة:

اعتمدنا على الاستمارة لجمع المعطيات والبيانات باعتبارها الوسيلة الأكثر استخداما في مجالات البحوث الاجتماعية والأنسب لدراستنا وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها¹².

صدق الاستبيان: قمنا بضبط أسئلة الإستبيان ليتم عرضها بعد ذلك على مجموعة من أساتذة علم الاجتماع الذين لهم خبرة ودراية بهذا الموضوع من أجل التحقق من صلاحية فقرات الأسئلة ومدى موافقتها مع إشكالية الدراسة ومطابقتها للفرضيات وكذا من حيث شمولها وصياغتها، وبعد أن أبدى كل محكم رأيه في أسئلة الإستبيان تم تصحيح بعض الأخطاء.

بعد تحكيم الإستبيان من قبل أساتذة علم الاجتماع وتوجيهاتهم فقد شمل الإستبيان 26 سؤالا تدور في مجملها حول فرضيات الدراسة موزعة على أربعة محاور تضمن الأسئلة موزعة على ثلاثة محاور تتماشى مع فرضيات الدراسة:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الخاصة بالمبحوث وعددها ستة

المحور الثاني: متعلقة بالفرضية الأولى وعددها أربعة عشر سؤال

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية وبلغ عددها إحدى عشر سؤال

وقد أفادتنا هذه الملاحظات في التعرف على بعض السلوكات داخل مؤسسة وطريقة أداء العمال لوظائفهم.

عرض وتحليل بيانات:

أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- البيانات الشخصية

¹² بوحوش عمار، ذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، ص.56.

النسبة	التكرارات		
%63.33	19	ذكر	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس
%36.67	11	أنثى	
%26.67	08	20-30	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن
%46.66	14	31-40	
%23.33	07	41-50	
%03.33	01	50 فأكثر	
%26.67	08	أعزب	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية
%73.33	22	متزوج	
%00	00	مطلق	
%00	00	أرمل	
%00	00	متوسط	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
%10	03	ثانوي	
%67.67	32	جامعي	
%13.33	04	دراسات مابعد التدرج	
%40	12	مكلف بالدراسات التقنية	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة
%10	3	رئيس مصلحة	
%20	6	اداري	
%30	9	عامل تقني	
36.66%	11	1-5	يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
33.33%	10	6-10	
13.33%	04	11-15	
16.67%	05	أكثر من 15 سنة	

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

ان المؤسسة التي تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والابداع لدى العاملين تؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي.

النسبة	التكرارات		
80%	24	نعم	يوضح مدى التشجيع على المبادرة والتجديد
20 %	06	لا	
43.83%	13	تحفيزات معنوية	يوضح نوعية التشجيعات
56.17%	17	تحفيزات مادية	
83.33%	25	نعم	يوضح تعاطي الأفكار والمبادرات بالجدية من طرف المسؤولين
16.66%	05	لا	
80%	24	نعم	يوضح مدى توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها
20%	06	لا	
36.66%	11	الاستماع الى مقترحاتهم	يوضح كيفية توفير المؤسسة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها
40%	12	منحهم التقدير والاحترام	
24.34%	7	التكفل بانشغالاتهم	
86.66%	26	نعم	يوضح مدى سعي المسؤول لاشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار
13.34%	04	لا	
83.33%	25	نعم	يوضح مدى قناعة العاملين بدور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز
16.67%	05	لا	
90%	27	نعم	يوضح مدى اعتقاد العامل بأن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد للمؤسسة
10%	03	لا	
30%	09	التعاون والتفاهم	يوضح كيف يتم تحقيق جماعية العمل
70%	21	المناقشة والإبتكار	
30%	09	نعم	يوضح مدى قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم:
70%	21	لا	
80%	24	نعم	يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار

لنتائج هذه الاجتماعات	لا	06	20%
يوضح مدى اهتمام ومتابعة المسؤولين للإقتراحات التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي	نعم	25	83.33%
	لا	05	16.67%
يوضح مدى إقتراح العامل مبادأة معينة	نعم	17	56.67%
	لا	13	43.33%
يوضح مدى تشجيع هذه المبادرة	تم تشجيعها	16	53.33%
	لم يتم تشجيعها	14	46.67%

الابتكار والإبداع في المؤسسة:

- هناك دعم و تشجيع كبير من قبل المنظمة للمبادرة و التجديد و هو ما يلعب دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
- أن الأفكار الجديد و المبادرات تحضى بالجدية من طرف المسؤولين و يتمثل ذلك في تجسيد تلك المبادرات و الافكار واقعيًا و هذا يساعد على تطوير قدرات العاملين.
- يرى معظم المبحوثين أن المؤسسة توفر مناخ عمل مناسب يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية و ذلك من خلال الاستماع الى مقترحاتهم و منحهم التقدير و الاحترام و التكفل بانشغلاتهم.
- أن سعي المسؤولين لاشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يعزز ثقلمة المشاركة في المؤسسة و يساعد على تجسين الأداء الوظيفي.
- قناعة وتأكيد العاملين على أهمية ودور الثقافة الابداعية في تحقيق أداء متميز.
- دعم وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخططة.
- ان هناك تقصير من طرف الادارة في عقد اجتماعات دورية مع العمال من أجل مناقشة قضاياهم و مشاكلهم.
- تشجيع العاملين على التفكير الابداعي و الأداء الابتكاري من خلال اهتمام و متابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملين و الخاصة بجودة الأداء الوظيفي.
- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:** ان الالتزام التنظيمي باعتباره جزء مهم من الثقافة التنظيمية فإنه يساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء:

		التكرارات	النسبة
يوضح سهولة تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية	نعم	26	86.67%
المعتمدة في المؤسسة	لا	04	13%
يوضح مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات	نعم	28	93.33%

6.67%	02	لا	المعتمدة في المؤسسة
43.33%	13	دائما	يوضح مدى وضوح السياسات والإجراءات بالنسبة للعاملين
40%	12	غالباً	
16.67%	05	أحياناً	
00%	00	أبداً	
80%	24	نعم	يوضح مدى مساعدة القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة على بعث و تعزيز الولاء و الانتماء لدى العاملين
20%	06	لا	
93.33%	28	نعم	يوضح مدى مرونة الاجراءات والسياسات المعتمدة في المؤسسة
6.67%	02	لا	
100%	30	نعم	يوضح مدى ميل العامل للاستمرار في اداء عمله حتى في غياب الرقابة الإدارية
0%	00	لا	
46.67%	14	واجب	يوضح مفهوم اتقان العمل بالنسبة للعامل
30%	09	مسؤولية	
23.33%	07	اثبات الذات	
90%	27	نعم	يوضح مدى احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج
10%	03	لا	
90%	27	نعم	يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالانسجام والاحترام المتبادل:
10%	03	لا	
86.67%	26	نعم	يوضح مدى بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب سير المعايير المحددة
13.33%	04	لا	
96.67%	29	نعم	يوضح مدى تأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
03.33%	01	لا	
86.67%	26	نعم	يوضح مدى توفر العدالة في تطبيق اللوائح والاجراءات
13.33%	04	لا	
16.67%	05	العمل وفق المعايير المحددة	يوضح مدى تشجيع الالتزام التنظيمي العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي
23.33%	07	معرفة كل	

		موظف لواجباته وحقوقه	
60%	18	الانضباط والجدية في العمل	

المحور الثالث : الالتزام التنظيمي:

- يجد الموظفون سهولة في تطبيق القواعد والاجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة.
- أن السياسات والاجراءات المتبعة في المنظمة تتسم بالوضوح والمرونة الكافية، وأن هناك التزام واضح من قبل العاملين بهذه السياسات والاجراءات.
- أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تعمل على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال العلاقات الانسانية الجيدة وتهيئة مستويات عمل يسودها روح الفريق الواحد.
- وجود مستويات عالية من الرقابة الذاتية لدى العاملين وذلك من خلال ميلهم للاستمرار في أداء اعمالهم دون اشراف ورقابة ادارية.
- يعتبر العاملون ان اتقان العمل واجب ومسؤولية واثبات للذات.
- ان هناك احترام والتزام كبير من قبل العاملين لمواعيد العمل الرسمية مما يؤثر ايجابا على مردود المؤسسة بشكل عام.
- تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الاداء الوظيفي.
- أن العاملين يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا يساعد على رفع مستوى الأداء.
- أن نظام تطبيق اللوائح والاجراءات تسوده العدالة بصفة عامة وهذا ما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- أن الالتزام التنظيمي يشجع العاملين على رفع وتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الانضباط والجدية في العمل، معرفة كل موظف لواجباته والعمل وفق المعايير المحددة.

- أن العاملين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية مهامهم حسب المعايير المحددة وذلك يعكس التزامهم بمقاييس العمل المطلوبة ويدعم تطوير الاداء الوظيفي.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة: ان منظومة الحوافز باعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التربية:

النسبة	التكرارات		
83.33%	25	نعم	يوضح مدى فاعلية منظومة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين
16.67%	05	لا	
96.67%	29	نعم	يوضح مدى سعي الادارة الى تحسين علاقتها بالعمال
03.33%	01	لا	
80%	24	نعم	يوضح مدى عدالة نظام الترقية في المؤسسة
20%	06	لا	
93.33%	28	نعم	يوضح مدى محافظة العمال على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز
6.67%	02	لا	
100%	30	نعم	يوضح مدى أهمية منظومة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
00%	00	لا	

منظومة الحوافز في المؤسسة:

- هناك أثر قوي لفعالية منظومة الحوافز على تحسين أداء العاملين في قطاع التربية.

- أن الإدارة مهتمة كثيرا بتحسين علاقتها بالعمال وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين، إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال بالإدارة وتقبل الشكاوي وغيرها.

- أن نظام الترقية في مؤسسة التربية عادل لحد ما وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده المساواة والشعور بالإنصاف في منح الترقيات للعاملين وأنها بالغالب تمنح لمن يستحقها.
- أن العمال الذين يحققون أداء متميز يتلقون نوعين من الحوافز، تشجيعات معنوية وتحفيزات مادية، وهذا ما يبين أن مؤسسة التربية تولي اهتماما كبيرا لنظام الحوافز.
- أن البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة فعالة وتساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة وهذا ما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تشعر العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية الجيدة، دعم التعاون والتكامل بين العاملين، منح الحوافز والمكافآت وفق أسس موضوعية.
- أن هناك عدالة في آليات وطرق توزيع الحوافز بين العاملين، وهذا ما يبرز الخصوصية الإيجابية للثقافة المنظمة.
- أن المؤسسة حريصة على توفير ظروف عمل مناسبة تساعد على أداء العمل بالمعايير المطلوبة وتزيد من ولاء وانتماء العامل للمؤسسة.
- أن العمال يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز من خلال دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف المؤسسة وهذا ما يبين سيادة القيم الثقافية الإيجابية والفعالة في المؤسسة.
- أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين أداء العاملين وذلك من خلال العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز وتطويره بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتنميته.
- أن المؤسسة تقوم بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي من خلال تبنيها لثقافة تنظيمية قوية وفعالة تدعم وتعزز السلوكيات الإيجابية الكفيلة بدفع العاملين لتقديم الأفضل للمؤسسة وذلك بالحرص على رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم..
- قد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل اليها ميدانيا أن فرضيات الدراسة قد تحققت إلى حد كبير، وقد تم التأكد من صحتها من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من المبحوثين، وهذا من شأنه أن يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير إيجابا على سلوك العاملين وعلى رضاهم وولائهم ومن ثم اعتبارها أساس تقدم وتطور

الأداء الوظيفي، ولهذا يجب على جميع المنظمات الاهتمام أكثر بتعزيز الثقافة التي تسهم في تنمية قدرات العاملين والتي تعمل كمحرك أساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والأداء الجيد نتيجة الاختيار الأنماط والوسائل وأساليب التحرك الفعال التي تشجع وتحفز العاملين على المساهمة في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية في المؤسسات التربوية والتي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري وتشكل دافعا مهما نحو النجاح، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات وتؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

وتمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين في التربية ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف، وتكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن الثقافة المنظمة دور هام في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسات التربوية وعلى انتمائهم والتزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. إن الثقافة التنظيمية تميز المنظمة بملامح تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذا ما أكدت قيم الابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافسين.

وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالأداء الوظيفي بحيث تمثل المحرك الأساسي للالتزام العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وبالتالي نجاح المنظمة والوصول الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع والإدارة والاقتصاد وخاصة مشاريع بحث في إطار الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى أفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بمختلف أبعاده.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. ابن الغالب ، محمد. 2005. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. ط1: دار العلوم. الرياض السعودية.
 2. أشرف، فهدى خوجة. 2006. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة: دار المعرفة. ط1. مصر.
 3. بوحوش عمار و ذنابات محمد ، 1995. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
 4. خضير، كاظم محمود. 2010. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. مصر :دار صفا للنشر.
 5. زرواتي رشيد ، 2004. منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
 6. شفيق محمد ، 2006. البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
 7. عبد الباري، ابراهيم . 2003. تكنولوجيا الأداء في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ط1. مصر.
- ### الرسائل والأطروحات:
1. عشي عادل. 2002/2001. الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم رسالة ماجستير. معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة، الجزائر.