

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الشعبة: العلوم الإقتصادية

الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون - بشار-

تحت إشراف:

د. بلهادف رحمة

مقدمة من طرف الطالبة:

د. دراوي إكرام

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مشرفا	د. بلهادف رحمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بوهلة خديجة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أحمد الله الذي وفقني في إتمام هذه المذكرة وأحمده تعالى وأشكره على نعمة العلم التي وهبني إياها ، إنه حميد مجيد .

و أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة بلهادف رحمة التي شرفتني

بقبول الإشراف على هذه المذكرة ولم تبخل علي بتوجيهاتها السنيذة وملاحظاتها ونصائحها القيمة التي كانت خير عون لي

لإخراج هذا العمل المتواضع إلى خير الوجود ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين أعانونا بالملاحظات الدقيقة والتشجيع المتواصل ، وإلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد ،

ونخص بالذكر عمال مؤسسة الاستشفائية لطب العيون بشار لكل هؤلاء ، أقول جزاكم الله خير الجزاء

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا لا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات لكي فعلتها

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

اهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر و زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى من

سعى إلى راحتي و نجاحي إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق

داعمي الاول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى فخري و إعترازي والدي حفظه الله

إلى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة وسهلت على الصعاب بدعائها الخفي إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في

الليالي المظلمة أُمي حفظها الله

إلى خيرة أيامي وصفوتها كانوا لي سندًا وداعمين ومشجعين دائما أزاحو عن طريقي المتاعب ممهدين الطريق زارعين الثقة

والإصرار بداخلي سندي وكتفي الذي استند عليه دائما إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه المدوني بالقوة إلى الدين لطالما

كانوا الظل لهذا النجاحاخي وإخوتي حفظهم الله

إلى أصدقاء السنين وأصحاب الشدائد وملهمين نجاحي إلى من رسمو بسمتي وقت الصعاب إلى من ذكروني بمدى قوتي

واستطاعتي إلى الذين لا يحبطوني ويؤمنون بشجاعتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق دوماصديقاتي خاصة (ميساء)

إلى نصفي الثاني إلى رفيق دربي و صديق الأيام جميعا بحلوها و مرها و قره عيني إلى من كان الاول دوما في مساندتي و

تشجيعي زوجي الغالي

واخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها ان أبت رغما عنها اتيت بها ماكنت الأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا

اليوم الذي أجريت وسنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى تواليت بمنه وكرمه الفرحة التمام الحمد لله الذي به خيرا

واملا الا وأغرقنا سرورا وفرحا ينسيني مشفتي

إكرام

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية، من خلال دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بولاية بشار. تنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي حول مدى تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين بها، مع التركيز على عناصر مثل العمل الجماعي، قيم الالتزام، والابتكار داخل بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين قصد قياس انعكاس الثقافة السائدة على أدائهم الوظيفي.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، حيث تبين أن المناخ التنظيمي المشجع على التواصل والعدالة والتحفيز يعزز من ولاء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم. ومع ذلك، تبين أن تطوير الأداء ما يزال بحاجة إلى دعم مستمر للثقافة الإيجابية، وتحسين أساليب الإدارة، والتكوين، والمرافقة المهنية.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم المشتركة، القيادة التحفيزية، وممارسات الشفافية، كوسيلة فعالة لرفع كفاءة العاملين وضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، بيئة العمل، المؤسسة الاستشفائية، التحفيز، العمل الجماعي.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of organizational culture within healthcare institutions, through a field study conducted at an ophthalmology hospital in Bechar. The study begins with a primary question about the extent to which organizational culture affects employee performance, focusing on elements such as teamwork, values of commitment, and innovation within the work environment.

The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of employees to measure the impact of the prevailing culture on their job performance.

The results showed a clear positive relationship between organizational culture and performance. It was found that an organizational climate that encourages communication, fairness, and motivation enhances employee loyalty and increases productivity. However, it was found that improving performance still requires ongoing support for a positive culture, improved management methods, training, and professional support.

The study concluded that investing in building a strong organizational culture based on shared values, motivational leadership, and transparency practices is an effective means of increasing employee efficiency and ensuring the quality of healthcare services provided.

Keywords :Organizational culture, employee performance, work environment, hospital institution, motivation, teamwork.

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ	شكرو تقدير
ب	إهداء
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
01	المقدمة
الفصل الأول : مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : مدخل الى الثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية , أهميتها , وظائفها
14	المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها
19	المطلب الرابع : مستويات الثقافة التنظيمية , أنواعها , أبعادها
21	المطلب الخامس : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة
24	المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين
24	المطلب الأول : تعريف الأداء , مكوناته , أبعاده , محدداته
29	المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء
29	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء
30	المطلب الرابع : المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
31	المطلب الخامس : سبل معالجة تقييم الأداء
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني :دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون –بشار-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية طب العيون ببشار
36	المطلب الأول :تعريف المؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الغستشفائية لطب العيون ببشار
42	المطلب الثالث: تصنيفات الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار
50	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول : تقديم أداة الدراسة (الإستبيان)
52	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
72	خلاصة الفصل الثاني

73	الخاتمة
76	المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	ملخص التعريفات السابقة	09
02	مقارنة بين الكفاءة و الفعالية	27
03	مكاتب الإستشارات مع التخصصات الموجودة بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار	37
04	توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب الجنس	42
05	توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب العمر	43
06	توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب الفئة الإجتماعية المهنية	44
07	توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب الوظيفة	45
08	توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الجنس	47
09	توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب العمر	48
10	توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الفئة الاجتماعية المهنية	49
11	توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الوظيفة	49
12	توزيع الموظفين حسب الجنس	52
13	توزيع العينة حسب العمر	52
14	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	53
15	توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	54
16	توافق القيم الشخصية مع قيم المؤسسة	55
17	تنظيم العلاقة بين الادارة و العاملين على اساس حقوق واجبات	55
18	رؤية المستشفى للموظفين كمورد بشري ذو قيمة	56
19	التزام العاملين بالزي المهني حسب التخصص	57
20	احترام مواعيد الزيارة المرضى و توفير الارشادات داخل المستشفى	57
21	منع دخول الزوار الى المناطق الحساسة مثل الإنعاش و الأمراض المعدية	58
22	وجود صيدلية في بيتك	58
23	توفر النظافة العامة و نعومة الارضيات و الجدران	59
24	الصيانة الدورية للجدران و الأبواب باستخدام مواد المقامة للحشرات	59
25	التمكن من استخدام الأجهزة الطبية الحديثة حسب التخصص	60
26	أثر ترتيب مكان العمل في تحسين الأداء الوظيفي	61
27	الرضا عن الراتب مقانة بالمؤسسات الأخرى	61
28	العمل غير روتيني يتمشى مع قدراتك	62
29	العمل الذي تقوم به يتمشى مع قدراتك	62
30	تعويض عن الساعات الإضافية عند تجاوز الوقت الرسمي للعمل	63
31	جودة العلاقة مع الأطباء و زملاء في العمل	63

64	علاقتك بالمرضى رسمية	32
65	عدالة و شفافية رئيس مصلحتك في التعامل مع الموظفين	33
66	أخذ أفكار و آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	34
67	تقدير الجهود الاضافية و المتميزة من قبل رئيس مصلحتك	35
67	احترام المستشفى للاسس الموضوعية في الترقية	36
67	الرضا عن الفرص الترقية التي حصل عليها الموظف	37
68	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	38
68	توفر معلومات اللازمة لاداء المهام باكمل وجه	39
69	ثقة الموظف في أن المستشفى يحافظ على الكفاءات المتميزة	40
69	وضوح أهداف المستشفى للموظف	41
70	العمل على توعية المريض بأوقات إعادة زيارة المستشفىو كل ما يتعلق بالحالة الصحية له	42

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية الثقافة التنظيمية	13
02	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	16
03	الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية	17
04	محددات ثقافة المؤسسة	18
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار	40
06	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب الجنس	43
07	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب العمر	44
08	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب الفئة الاجتماعية المهنية	45
09	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب الوظيفة	47
10	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الجنس	48
11	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب العمر	49
12	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الفئة الاجتماعية المهنية	50
13	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الوظيفة	51
14	توزيع الموظفين حسب الجنس	52
15	نسبة توزيع العينة حسب العمر	53
16	نسبة توزيع العينة حسب المستوى العلمي	54
17	نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	55
18	تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين على اساس حقوق واجبات	56
19	رؤية المستشفى للموظفين كمورد بشري ذو قيمة	57
20	وجود صيدلية في بيتك	58
21	توفر النظافة العامة و نعومة الارضيات و الجدران	59
22	الصيانة الدورية للجدران و الأبواب باستخدام مواد المقامة للحشرات	60
23	التمكن من استخدام الأجهزة الطبية الحديثة حسب التخصص	60
24	الرضا عن الراتب مقارنة بالمؤسسات الأخرى	62
25	العمل غير روتيني يتماشى مع قدراتك	62
26	العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك	63
27	جودة العلاقة مع الأطباء و الزملاء في العمل	64
28	علاقتك بالمرضى رسمية	65

66	عدالة و شفافية رئيس مصلحتك في التعامل مع الموظفين	29
66	أخذ أفكار و آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	30
68	توفر معلومات اللازمة لاداء المهام باكمل وجه	31
69	وضوح أهداف المستشفى للموظف	32
70	العمل على توعية المريض بأوقات إعادة زيارة المستشفىو كل ما يتعلق بالحالة الصحية له	33

المقدمة

المقدمة

المقدمة :

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية عن روح التنظيم بما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها الرؤساء والمرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة بحيث يمكن القول بأن ثقافة المنظمة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المنظمة وتؤثر على أدائهم من خلال بنائها قواعد تطبيق العمل في التنظيم ومن ثم توضح وتقوي المبادئ التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم وتمزج بين الماضي والحاضر والمستقبل.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والابداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المنظمات وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات ايجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسن أداء العاملين .

و القطاع الصحي من القطاعات الحيوية و الأساسية في كل بلد، و أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، و كونه قطاع أساسي في الحياة اليومية، كالحفاظ على سلامة وصحة الناس فالجزائر كبداية ساري في طريق النمو والتطور والارتقاء فإنها تحاول جاهدة مواكبة جميع التغيرات التي تسري في العالم، فهي تسعى للوصول لهذا الهدف واتضح هذا جليا من خلال إبرام اتفاقية تعاون مع الدولة الصينية في المجال الاقتصادي والصناعي، وهذه كانت أول شراكة أجنبية تقوم بها الدولة للارتقاء باقتصادها ليصبح مواكبا للاقتصاد العالمي، واليوم الجزائر تبرم اتفاقية جديدة في إطار صداقة جمعت بين بلدين ألا وهي الصداقة الموجودة بين الجزائر وكوبا والتي هي ليست وليدة اللحظة بل هي منذ 50 سنة خلت، حيث تسعى الدولتان إلى تعزيز هذه الصداقة وقد شملت هذه الاتفاقية المجال الخدماتي الصحي.

حيث يكتسب قطاع الخدمات الصحية أهمية بالغة في سياسات مختلف الدول والأنظمة فالخدمة الصحية من بين أهم الخدمات التي تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها أكثر الخدمات ارتباطا بحياة الإنسان وكيانه النفسي والجسدي.

المعلوم أن الدولة الجزائرية اهتمت بهذا القطاع خاصة بعد الثورة المجيدة، وذلك لما آلت إليه الأوضاع الاجتماعية من فقر ومجاعة وانتشارا للأمراض المعدية كالطاعون والكوليرا.

وكمثيلاتها من الدول فقد عرف المجال الصحي تطورا كبيرا في الجزائر منذ سنة وفي هذه الفترة أبرز ما حدث فيها هو فتح عيادات خاصة في كل أقطار الوطن، وتعتبر ولاية بشار واحدة من الولايات التي حظيت بالخدمات الصحية سواء العمومية أو الخاصة أو تلك الخارجية التي تدخل في إطار الصداقة بين البلدين خاصة في مجال طب العيون والذي يعد

المقدمة

مجالاً حساساً وبالخصوص في منطقة الجنوب لما تعرفه هذه الأخيرة من مميزات وصفات خصوصية متعلقة بطبيعة المنطقة.

حاولنا في هذا العمل أن نتعرف على نموذج استشفائي، تعبر فيه الجزائر عن صداقتها الوفية وذلك في مستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية بشار، و تأسيساً على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة محاولة معرفة علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين لدى عمال المؤسسة الإستشفائية طب العيون بولاية بشار .

إشكالية الدراسة :

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي والإدارة، لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين. فالموارد البشرية تمثل ركيزة مهمة تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق الاستمرارية، من خلال ما تمتلكه من معارف وقيم مستمدة من البيئة التنظيمية.

وتُجسد الثقافة التنظيمية القيم والاتجاهات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر في الأداء الفردي والجماعي، مما يجعلها عاملاً حاسماً في فعالية المنظمة. فالمنظمات ذات الثقافة القوية تحفز الالتزام والتميز، وتُعزز فرص النجاح وتحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي داخل المؤسسة، وأثرها على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة واقع هذه الثقافة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار، وقياس فعاليتها. ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل العام التالي :

ما أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أداء العاملين ؟

وقد تفرعنا من هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية :

. هل تؤثر ثقافة المؤسسة التي تتسع لجماعية العمل على أدائهم ؟

. هل تؤثر ثقافة المؤسسة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين ؟

أ- فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة , تفتتح هذه الدراسة الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين

2- هناك تأثير للثقافة التنظيمية و العمل الجماعي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار

ب- أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي :

المقدمة

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية و أداء العاملين .

- معرفة العلاقة القائمة لمفهوم الثقافة التنظيمية و أداء العاملين .

- تقديم جملة من المقترحات و التوصيات

ج- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- اهتمام ميدان الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية و أداء العاملين
- أهمية هذه الدراسة في فتح الآفاق المستقبلية و تطوير إنتاجية العاملين .
- الرغبة في معرفة دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة .
- الخروج بنتائج و توصيات تفيد العاملين في القطاع.

د- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار .
- قلة الدراسات الميدانية التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية ضمن محيط المؤسسات الإستشفائية .
- محاولة توضيح العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و أداء العمال في المؤسسة الغستشفائية لطب العيون .

هـ- الدراسات السابقة :

من بين الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث :

1. دراسة إلياس سالم (2006)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - وحدة EARA بالمسيلة، وتوصلت إلى أن نجاح أو فشل المنظمة يرتبط بكفاءة أداء العاملين، الذي يتأثر بدوره بالثقافة التنظيمية السائدة، والمتمثلة في قيم مثل المشاركة، الإبداع، الابتكار، احترام الوقت، الانضباط، الالتزام، والاستقلالية في العمل.

2. دراسة حسين خنيفر (2012)

سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الفساد المنظم وبعض أبعاد ثقافة المنظمة وفق نموذج هوفستيد، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الفساد والتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمة، بينما لم تُظهر الدراسة علاقة واضحة مع بعدي الفردية مقابل الجماعية وتجنب المخاطرة.

المقدمة

3. دراسة عيساوي وهيبة (2012)

هدفت إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد من المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي، كما أن العلاقة بينهما قوية وتُساهم في ضمان استمرارية القوى العاملة داخل المؤسسة.

4. دراسة قويدر عقيل حسيبة (2018–2019)

هدفت إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة خدمية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية – وكالة عين الدفلى)، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين كمية العمل المنجز، رغم أن مستوى هذه الثقافة في المؤسسة يُعد متوسطاً، مما يشير إلى إمكانية تطويرها لتعزيز الأداء أكثر.

و- المنهج وأدوات الدراسة :

في هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار، حيث تمثل الجانب الوصفي في معالجة الإطار النظري من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء العاملين وغيرها من المفاهيم ذات صلة. أما الجانب التحليلي، فقد تمثل في تحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان، وذلك من أجل تفسير النتائج، واستخلاص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والتأثير بينهما، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، سمح لنا المنهج بفهم أعمق للموضوع، والوصول إلى نتائج عملية تدعم أهداف دراستنا.

أداة جمع البيانات: استبيان موجه إلى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار.

أسلوب تحليل البيانات: برنامج excel

ي- حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال السنة التكوينية 2024-2025

الحدود المكانية: المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بولاية بشار

ز- هيكل الدراسة :

تتكون هذه المذكرة من فصلين أساسيين حاولنا من خلالهما معالجة موضوع *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من جوانبه النظرية والتطبيقية. تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري، حيث ركزنا على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وتم التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية وتقييم أداء العاملين، أما الفصل الثاني، فقد خصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تقديم لمحة عامة حول المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار من حيث هيكله وتنظيمه ومديريات المتوفرة فيه، ثم انتقلنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من العاملين باستخدام أداة الاستبيان، بهدف فهم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين لديهم وربط النتائج بالإطار النظري للدراسة.

الفصل الأول :

مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء
العاملين

تمهيد :

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لما تمثّله من إطار عام يُوجّه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، ويشكّل البيئة الفكرية والسلوكية التي يعملون في ظلّها. فهي تعبّر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها أفراد المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر في كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع محيطهم الوظيفي، ومع جمهور المتعاملين. ومن هنا، برز الاهتمام المتزايد بدراسة الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في مختلف جوانب العمل المؤسسي، وعلى رأسها أداء العاملين.

إذ إن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بقدرات الموظف ومهاراته الفنية، بل يتأثر إلى حدّ كبير بالمناخ التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبدرجة انسجامة مع ثقافة المؤسسة، ومدى شعوره بالدعم والتحفيز والتقدير. فالثقافة التنظيمية الإيجابية تخلق بيئة عمل صحية تعزز من الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، وروح الفريق، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة العمل. وفي المقابل، فإن الثقافة السلبية أو غير المتماشية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وتراجع الأداء العام.

بناءً على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، من خلال تحليل المفهومين، وتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة، واستكشاف آليات تأثيرها في سلوك الأفراد ومستوى إنجازهم، وذلك انطلاقاً من أهمية هذه العلاقة في دعم أهداف المؤسسات وتحقيق استدامة التميز.

و لمعالجة أهمية هذه العلاقة تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين يتناولان موضوع الثقافة التنظيمية و أداء العاملين كل على حدة

المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

المبحث الأول : مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العنصر الأساسي في المنظمات الحديثة فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك، حيث تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات و التقاليد و المعايير التي تضبط سلوك العاملين للوصول إلى أهداف التنظيم.

المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً : مفهوم الثقافة

إن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية culture التي كان يقصد به *culture* و *colture* و *culture* و *cultivment* و *culture* و *culturage* و التي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م¹

و قد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف أوزفالد w.osfald ابتداء من عام 1909

لغة: تعني الحدق و الفطنة و سرعة الفهم و تسوية المعوج².

اصطلاحاً: يعرفها تايلور هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع³.

والثقافة بالمعنى المجرد العام تستخدم كمرادف كلمة "طبيعة" أي العبقورية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بهدف تحرير عطائها وتنميتها، لذلك فهي تعبر عن الحدق والإتيان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء و رديئته وإقامة ما يعرف على أفضل وجه، وثقف الشيء ثقفاً أي حدقه وأثقنه، وكان سريع الفهم الجيدة و رديئته⁴.

و هذه أيضاً بعض التعارف المقدمة للثقافة :

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلوم و الثقافة UNESCO

جميع السمات الروحية والمادية والفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ، و نظم القيم و التقاليد و المعتقدات و التي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية و القدرة على النقد و الالتزام الأخلاقي، و عن طريقها نهدي إلى القيم و

¹العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006، ص 26 .

²عبد المجيد بن حمدة، نشأة الثقافة الإسلامية، مجلة جامعة الزيتونة، ط2، تونس، 1993، ص 12

³غبان بوفجلة، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغريب للطباعة والنشر، د.ط، الجزائر ، 1998، ص 07

⁴المرجع نفسه ، حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، ص 05

نمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، و إلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه».

تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ALECSO :

مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط و في جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليهما، مستعينة بهما».

تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة ISESCO :

و تعرف الثقافة على أنها « ثمرة كل نشاط إنساني محليناشئعن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك».¹

أما تعريف كوفالرون" الذي يرى أنها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي و بجملة وجيزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك و العمل و التي تأتيحصيله لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر».²

يتفق "اليوت" مع الإنتربولوجيون حول كون الثقافة تعني « طريقة حياة شعب معين يعيشمعا في مكان واحد، و هذه الثقافة تظهر في فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم وأعرافهم، و في دينهم».³

أما في العالم العربي فقد تعددت أيضاً مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور حامد عمار الذي يقتصر على الجانب المعرفي و الوجداني للثقافة فيعرفها على أنها « جملة الأفكار والمعارف و المعاني والقيم و الرموز والانفعالات و الوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة و المادة و في علاقات أفرادهم ببعضهم و غيرهم من المجتمعات».

و يشير الدكتور سعيد عبد الواحد إلى أن الثقافة تعني « منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين و الاكتساب والتعلّم وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية».

و قد ذكر محمد بن عبد الكريم الجزائري" (1988) عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنيلديهمهو تصحيح و تقويم الاعوجاج.

¹عبد العزيز صالح بن جيتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.

²المرجع نفسه، عبد العزيز صالح جيتور ص 198

³عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم " أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، ص 5554

الجدول (1) : يمثل ملخص التعريفات السابقة

طبيعة التعريف	خصائصة
تعريف UNESCO	الفنون , الأداب , الحقوق , القيم , التقاليد و المعتقدات
تعريف ALECSO	نشاط فكري و فني
تعريف ISESCO	حفظ الوحدة , التميز و الهوية
تعريف كوفالرون	قيم مادية و لامادية , التقدم التكنولوجي , الإنتاج الفكري و المادي , التعليم , العلم , الأدب و الفن
تعريف البيوت	طريقة حياة , الفن , العادات الاعراف , الدين
تعريف حامد عمار	الأفكار , المعاني , القيم , الرموز , الانفعالات
تعريف سعيد عبد الواحد	القواعد السلوكية
تعريف محمد الجزائري	تصحيح و تقويم الاعوجاج

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التعريفات السابقة

ثانيا : مفهوم التنظيم :

تُستعمل عبارة "التنظيم" للإشارة إلى الجهد الإنساني الذي يُبذل من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، حيث يُعد إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم الأساس الذي يقوم عليه التنظيم. فهو يمثل وسيلة لبلوغ الغايات المنشودة، فنقوم بإنشاء المدارس لنشر المعرفة، والمستشفيات للعلاج، والمصانع لإنتاج الخيرات المادية من سلع وخدمات.

ويمكن النظر إلى التنظيم من زاويتين: من حيث الشكل ومن حيث المضمون. أما من حيث الشكل، فيشير إلى الهيكل التنظيمي الذي يضم الإدارات، والجماعات، والأقسام التي ينتمي إليها الأفراد، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة لتحقيق هدف مشترك. أما من حيث المضمون، فهو يتمثل في عملية تجميع الأفراد داخل مؤسسة أو منظمة، وتقسيم العمل بينهم، وتوزيع الأدوار وفقاً لقدراتهم ورغباتهم، مع تنسيق الجهود فيما بينهم، وإنشاء شبكة فعالة من الاتصالات تُمكنهم من الوصول إلى الهدف المنشود.¹

وقد عرّف "إيتزيوني" التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها بغرض تحقيق هدف معين.²

ثالثا: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف وهوية المنظمة أمام المجتمع، وتشكل ملامح شخصيتها الفريدة التي ينبغي أن تكون متميزة في نظر العاملين والعملاء على حد سواء. فهي تعكس منظومة شاملة من القيم والمعتقدات والمبادئ التي توضح موقع المنظمة في الماضي، وتحدد وضعها الراهن، وتستشرف ملامح مستقبلها. وتضبط هذه الثقافة إطار العمل وتوجّه

¹ رابح كعباش، علم الاجتماع والتنظيم، مجبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 27

² طلعت إبراهيم لطفي " علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2007، ص 23

سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، كما تساهم في تكوين فهم مشترك حول طبيعة المنظمة والسلوك المتوقع من كل فرد فيها.¹

وقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم الثقافة التنظيمية من زوايا متعددة:

يعرفها "Wheelen" بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

أما "Shermerborn" فيراها كنظام متكامل من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون داخل المنظمة، والذي ينمو ويتطور في إطارها الداخلي.

ويرى "Kossen" أنها حصيلة من القيم التي ينقلها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى بيئتها الداخلية.² في حين عرّفها "شين" (Schein) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي ابتكرتها الجماعة أو اكتشفها أو طوّرتها أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها، ليتم نقلها لاحقاً إلى الأعضاء الجدد بوصفها الطريقة المثلى لإدراك المشكلات وفهمها والتعامل معها".³

أما "تشارلز هاندي" (Charles Handy) فيرى أنها عبارة عن مجموعة من المعتقدات المشتركة داخل المنظمة. فيما يعرفها "جيسون" (Gibson) وزملاؤه بأنها تشبه إلى حد كبير ثقافة المجتمع، حيث تتكون من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات ومعايير وسلوكيات وأنماط تفاعلية من صنع الإنسان.

أما "كيرت ليون" فيصف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وتشكل البيئة غير المرئية التي يعمل الموظف في ظلها، فهي كهواء يحيط بكل شيء داخل المنظمة ويؤثر فيه".

ويذهب "محمد القريوتي" إلى أنها "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور مع الزمن وتُصبح سمة مميزة للتنظيم، بحيث تساهم في تكوين فهم مشترك بين أعضائه حول طبيعة المنظمة والسلوك المتوقع من كل فرد".⁴

أما "ماير" (Meier) فيرى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموع التصرفات والسلوكيات النموذجية، الواعية وغير الواعية، التي يمارسها أغلب أفراد المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع الإشكاليات اليومية واتخاذ القرارات". ويُضيف "هوفستيد" (Hofstede) بأنها "البرمجة الجماعية لفكر أعضاء التنظيم".⁵

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 311.
²فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

³jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006, p 425.

⁴عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، بحوث و أوراق عمل ندوة "الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، ص55

⁵المرجع السابق، ص 55-56

وبصورة عامة، يمكن تلخيص الثقافة التنظيمية بأنها الطريقة التي تُدار بها الأمور داخل المنظمة، بما يعكس فهماً مشتركاً لسياساتها وأهدافها، ويحدد ما يُعد سلوكاً مقبولاً أو مرفوضاً. وهي تشمل أيضاً تشجيع التفكير الاستراتيجي، وتبادل المعلومات، وتنظيم الاجتماعات والنقاشات، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المنظمة واستمراريتها

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية، أهميتها، وظائفها

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:¹

1- الثقافة نظام معقد:

وهو يتألف من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. تتضمن الثقافة نظام نظام مركب

الثلاثة التالية:

- تم دمج الجانب الأخلاقي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي متنوع.
- الجانب المادي: جميع الأشياء الملموسة التي ينتجها المجتمع مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2- الثقافة نظام متكامل:

إنه كل مركب يتجه باستمرار إلى خلق وئام بين عناصره المختلفة وأي شخص تم القيام به ، يحدث أي تغيير على جانب واحد من جانب الحياة الذي لا يعكس تأثيره على الباقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة هي نظام تراكمي مستمر ومستمر:

عندما يعمل كل جيل من المنظمة على تسليمه إلى الأجيال اللاحقة ويتم تعلمه وورثه عبر الأجيال من خلال التعلم والمحاكاة ، وزيادة الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من العناصر والخصائص ، وطرق الانتظام والتفاعل مع هذه العناصر والخصائص.

4- الثقافة هي نظام يكتسب متغيراً ومطوراً:

لا تعني استمرارية الثقافة انتقالها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تتحرك بطريقة غريزية ، ولكنها في تغيير مستمر ، كما تدخلها الميزات الجديدة وتفقد الميزات القديمة.

5- الثقافة لديها ملكية التكيف:

¹مصطفى محمود أبوبكر ، ص 77

تتميز الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابةً للمطالب البشرية والنفسية ، وأن تكون مناسبة للبيئة الجغرافية ، وتطوير الثقافات المحيطة بالفرد من ناحية ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من ناحية أخرى.

يستمد الدور الفعال للثقافة التنظيمية من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تلعبها ، بالإضافة إلى الخصائص التي تميزها ، ومن خلال تحقيق أهميتها ووظائفها وخصائصها ، تصبح ثقافة المنظمة هي علكة الأسمنت التي تربط أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض وتساعد على تعزيز السلوك المنسق في العمل.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

يرتبط نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق بالثقافة التنظيمية ، لأن الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ، والاتجاهات الاستراتيجية ، والقيم الأساسية ، والمواقف ، والسلوكيات والمعتقدات في المؤسسة ، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات على النحو التالي:

- توسع الثقافة التنظيمية الأفق وتصور الأفراد العاملين في الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، مما يعني أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يفسر الأحداث والأنشطة في ضوءها.
- يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والمجموعات.

من ناحية أخرى ، يلاحظ Keniki و Kikrinton ، "ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف:

- الأفراد العاملين يعطون هوية منظمة.
- الالتزام العدالة يسهل.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
- إجراء السلوك

و يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي :¹

- بناء إحساس بالتاريخ (History) فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) : فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار ، و تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقراراً وظيفياً و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم .

¹ طاهر محسن منصور ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص45

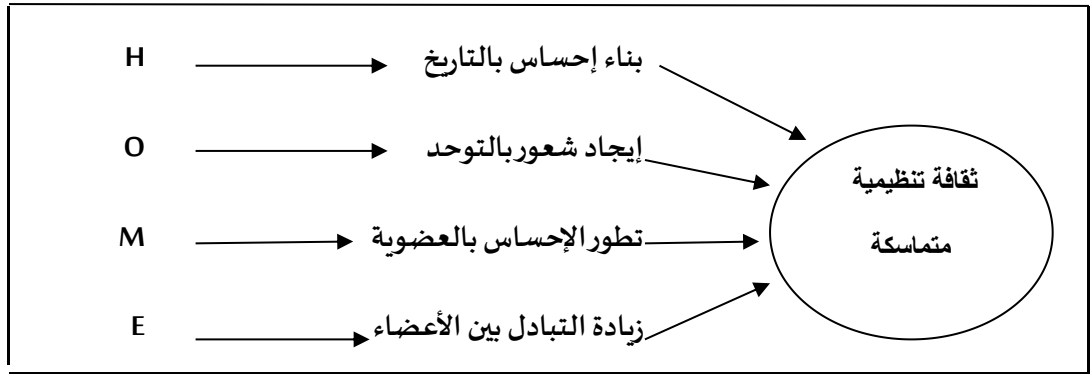
الفصل الأول: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات والأفراد.

و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطى إحساساً و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط

و يمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي :

الشكل (1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي , مرجع سابق , ص 296

ثالثاً : وظائف الثقافة التنظيمية¹

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد مصير المنظمة، سواء من حيث النجاح أو الفشل، وذلك من خلال تأثيرها العميق في مختلف العناصر التنظيمية والعاملين بها.

فكما يشير كل من "بيترز ووترمان" (Peters & Waterman)، فإن سر نجاح أي منظمة يكمن في مدى تماسك وترابط ثقافتها التنظيمية. ويمكن إبراز هذا التأثير من خلال وظائف، أهمية وخصائص هذه الثقافة.

يرى كل من Srensen&Pederson أن الثقافة التنظيمية تؤدي أربع وظائف أساسية، وهي:

1. أداة تحليلية: تُستخدم الثقافة كوسيلة لفهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة، إذ تسهم نماذج الثقافة في تحليل السلوك التنظيمي بشكل أعمق.

2. أداة للتغيير والتطوير التنظيمي: تساهم الثقافة في تسهيل عمليات التغيير داخل المؤسسة وتعزيز تطورها.

3. أداة إدارية: تُستخدم من قبل الإدارة لتحسين الأداء الاقتصادي وتهيئة العاملين اجتماعياً لتقبل القيم والمعايير التي تتبناها المؤسسة.

²يوسف جغلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الإقصائية، <http://knol.google.com> بتاريخ 2025-04-25

4. أداة إدراكية: تُمكن أعضاء المؤسسة من فهم البيئة الخارجية المضطربة والتفاعل معها بفعالية.

كما يوضح Wagman أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف كذلك، تتمثل في:

1. تحديد هوية المؤسسة: تسهم في خلق قيم وعادات مشتركة بين الأفراد، ما يعزز إدراكهم لهوية المؤسسة وتنمية الشعور بالهدف العام.

2. تعزيز الاستقرار التنظيمي: تشجع على التكامل والتعاون بين الأعضاء، وتدعم تطابق الهوية التنظيمية.

3. توحيد السلوك: تعمل على تنسيق تصرفات الأفراد بطريقة موحدة من خلال تبني مفاهيم ومعاني مشتركة.

4. نشر القيم والثقافة المكتسبة: تساهم في دعم عملية التواصل الداخلي والقبول الجماعي للثقافة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق، يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع نقاط محورية:

1. توفير هوية تنظيمية: عندما يتشارك العاملون القيم والمعايير نفسها، فإنهم يشعرون بالانتماء والهدف المشترك.

2. تعزيز الالتزام الجماعي: الشعور بالهدف المشترك يعزز التزام الأفراد تجاه المنظمة.

3. دعم استقرار النظام: تساهم في ترسيخ التعاون والتنسيق بين الأعضاء من خلال الهوية المشتركة.

4. توجيه السلوك: توضح الثقافة التنظيمية المعاني الكامنة وراء الأحداث داخل المؤسسة، ما يساعد الأفراد على فهم وتفسير ما يحدث من حولهم.

وعليه، فإن الثقافة التنظيمية تؤدي دور "الصمغ الأسمنتي" الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويعزز السلوك الموحد والمستقر داخل بيئة العمل.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتألف ثقافة المنظمة من طائفة مكونات هي كالآتي:¹

1- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة :

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل واقعاً للمؤسسة.

¹ سيد جاب الرب إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري 2005 ، ص 136-146

الفصل الأول: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

هذه القيم و المعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتجسّد في :

رسالة المنظمة و هي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟

و ما هي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ ماذا تقدم المنظمة ؟ و من تخدم ؟

2 الأسطورة :

هي الحكايات والقصص التي تحكمها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة، و هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها .

3- الأبطال:

سواء كانوا حقيقيين أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

4- الشعائر والطقوس و التقاليد :

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتجارب اللغوية المعمول به

5- اللغة :هي أداة اتصال إستراتيجية بين أفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتجارب اللغوية المعمول به

6- الترتيبات المادية :

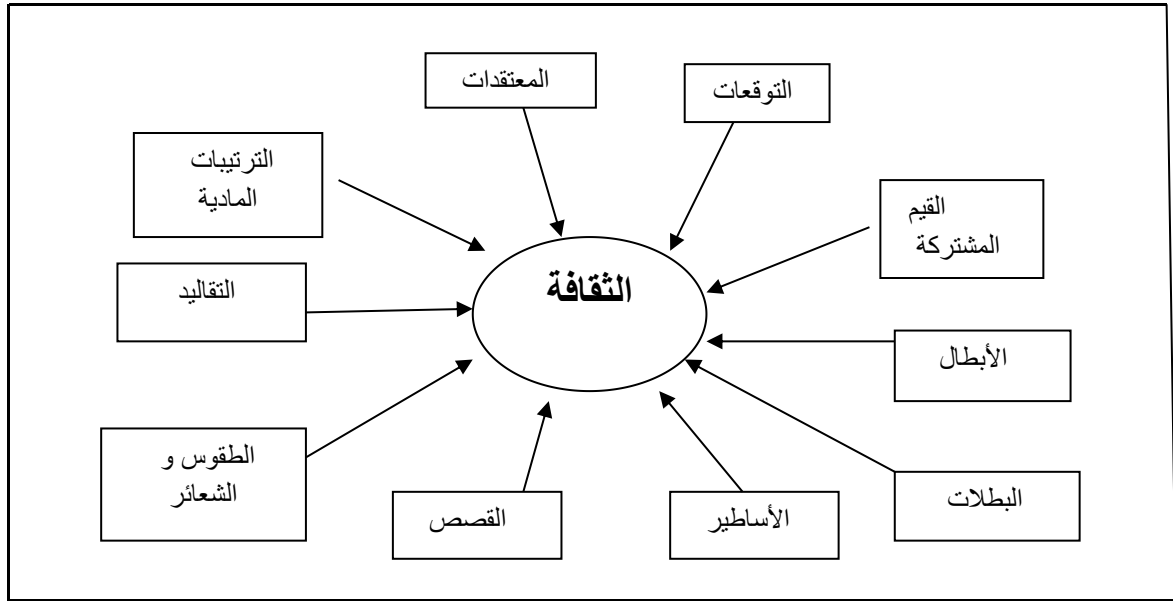
إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة ، فالكراسي و المكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها و الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

7- الهيكل التنظيمي :

مثل خطوط السلطة والمسؤولية و الاتصال و نقل التقارير و تسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8- الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل

الشكل (2): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



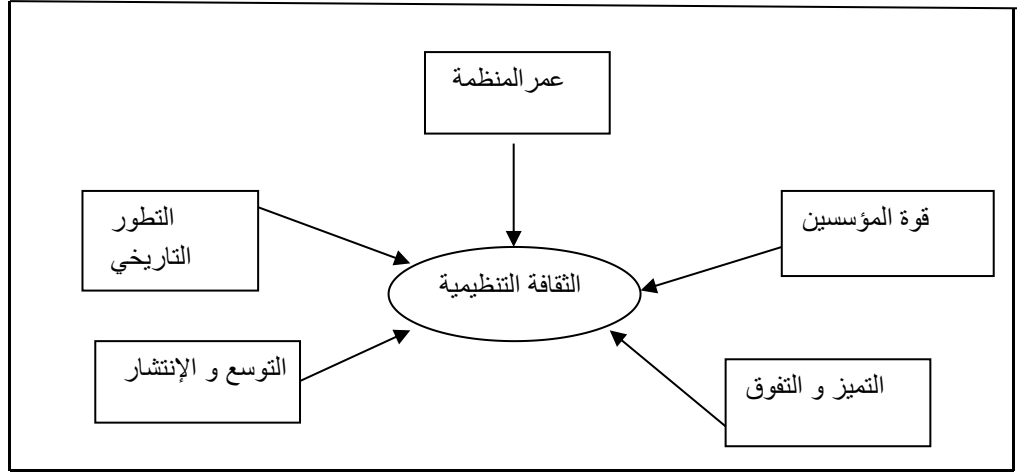
المصدر: سيد جاب الرب ، مرجع سابق ، ص 148

تتعدد و تتباين مكونات الثقافة التنظيمية، ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها :¹

- عمر المنظمة أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات.
- التوسع والانتشار فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراقة تاريخها.
- التميز والتفوق سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

¹سيد جاب الرب ، المرجع السابق ، ص 148

شكل (3) الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

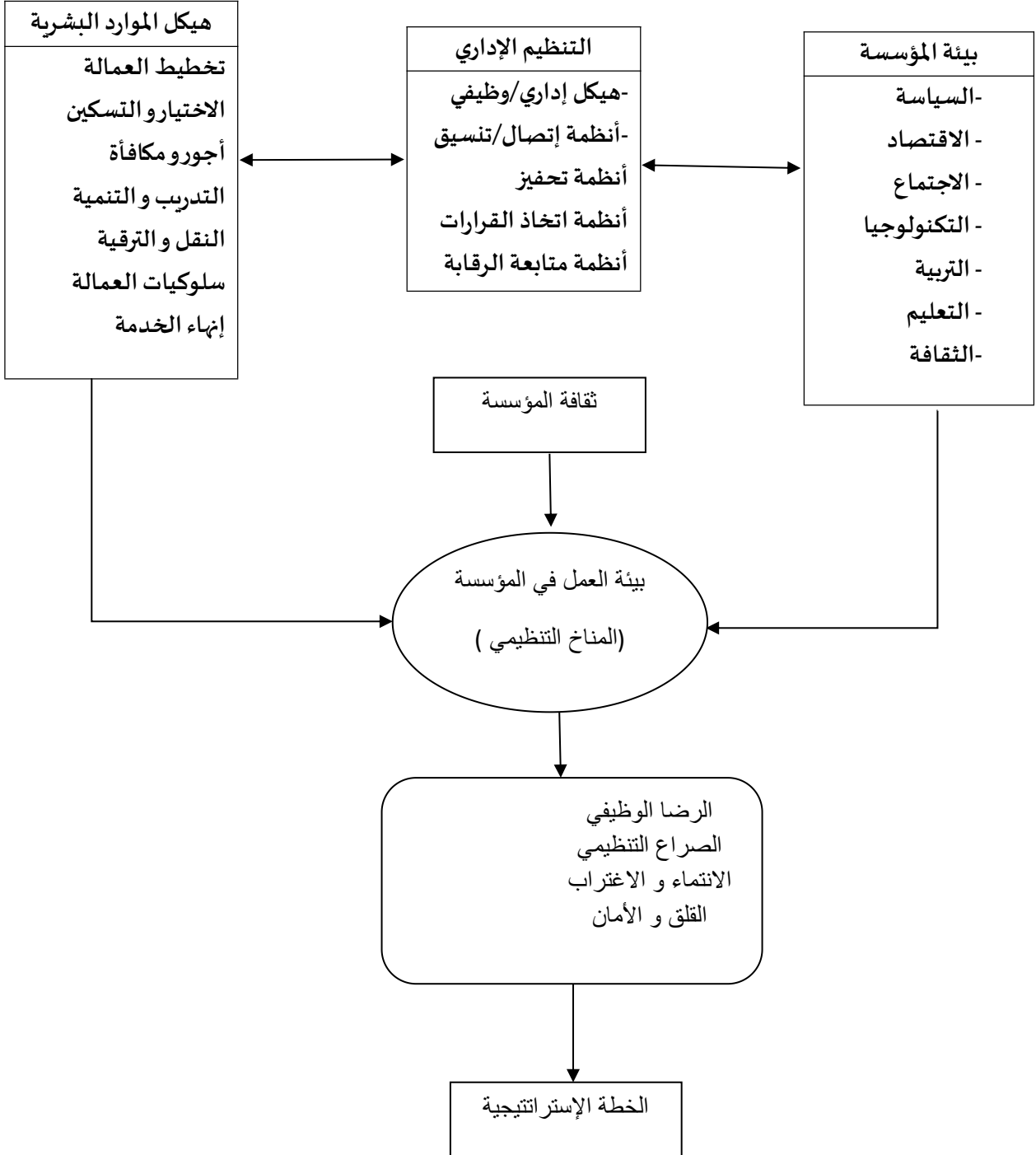
ثانيا : العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها :

- 1- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
 - 2 الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
 - 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير .
- و أساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء و المجتمع.
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- اخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات و ممارسات في المجتمع

شكل رقم (4): محددات ثقافة المؤسسة



المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 353

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية , أنواعها , أبعادها

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة داخل المنظمة نتيجة لتأثير مجموعة من القوى التي تظهر على ثلاثة مستويات رئيسية: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة ذاتها. وتُعد ثقافة المنظمة انعكاسًا لثقافة أوسع نطاقًا تتأثر بها من خلال المجتمع الذي تنتهي إليه أو من خلال طبيعة النشاط أو الصناعة التي تمارسها. ولفهم التداخل والتفاعل بين هذه المستويات من الثقافة وتأثيرها على ثقافة المنظمة، لا بد من تحليل دقيق يأخذ في الاعتبار العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة الصناعة أو النشاط وثقافة المنظمة، ومدى انعكاس كل منها على خصائص المنظمة وسلوكها.

1-ثقافة المجتمع:

تتمثل ثقافة المجتمع في ذلك المستوى الذي يحتوي على القيم، الاتجاهات، والمفاهيم السائدة داخل المجتمع، والتي تدخل إلى المنظمة وتؤثر في سلوك الأعضاء وتفكيرهم. فالقيم المجتمعية تُسهم في تكوين مناخ العمل داخل المنظمة، وتتأثر الثقافة المجتمعية بعوامل كالدين، والتاريخ، والتعليم، ومستوى المعيشة، والنظام السياسي، والظروف الاقتصادية، بالإضافة إلى البنية الاجتماعية. وتنعكس هذه الثقافة على البنية التنظيمية داخل المنظمة، وعلى أساليب اتخاذ القرار، ونمط القيادة، وأسلوب التعامل مع العاملين. ويُفترض أن تنسجم استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها مع هذه الثقافة المجتمعية.

2-ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تجانس نسبي في الثقافة داخل النشاط الواحد أو الصناعة الواحدة، وتظهر الفروقات عند مقارنة الصناعات المختلفة. وهذا يعني أن القيم والمعتقدات التي تسود في منظمة معينة، غالبًا ما تكون قريبة من تلك التي تسود في منظمات أخرى تعمل في نفس النشاط. وتؤثر هذه الثقافة على مضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، هناك ثقافة معينة تميز الشركات العاملة في نشاطات مثل النفط، وشركات الطيران، أو البنوك، حيث يتبع أفرادها نمطًا وظيفيًا موحدًا تقريبًا.

3-ثقافة المؤسسة:

عادةً ما تكون ثقافة المؤسسات العامة والحكومية، والمؤسسات الكبرى، والمتزهلة بيروقراطيًا، مختلفة عن تلك التي تسود في المؤسسات الصغيرة أو الخاصة. ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل وطبيعة الهيكل التنظيمي. ومن الممكن أن تتباين القيم التنظيمية داخل المؤسسة الواحدة نفسها، بين وحداتها الإدارية المختلفة أو أقسامها المتعددة. وترجع هذه الفروقات إلى اختلاف الأفراد في مستوياتهم، وتعدد وجهات نظرهم، واختلاف دوافعهم واهتماماتهم، فضلًا عن تعرضهم لضغوط متنوعة.

وينجم عن ذلك تشكّل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تتحكم في سلوك الأفراد، والتي يرون فيها وسائل لحماية مصالحهم داخل المؤسسة.

ثانياً : أنواع الثقافة التنظيمية

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:¹

الثقافة القوية والثقافة الضعيفة : هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماماً ملحوظاً.

الثقافة الضعيفة : فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

الثقافة البيروقراطية : في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ثقافة القوة: وهي قريبة من تخط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب.

الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، وينصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المساندة : من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.

ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة النجاح العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.

ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف والجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف

ثقافة الانجاز: وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

¹عبد الله جاد فودة ، الثقافة التنظيمية و أثرها على الإلتزام الوظيفي ، بصائر المعرفة ، مصر ، 2007 ، ص63-66

الفصل الأول: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتختتم بالقواعد والأنظمة.

ثالثا: أبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

هناك عشرة عناصر ، يتم تمثيلها في مجمل الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ، وهي:¹

- ✓ المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلال والسلطات المتاحة لأعضاء المنظمة.
- ✓ عقد المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ✓ الاتجاه: هو مدى وضوح المنظمة ومعايير الأداء
- ✓ التكامل: يشجع مدى الإدارة التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية
- ✓ الرقابة: هي عدد القواعد والإجراءات ومقدار الإشراف المباشر لسلوك العمال وسلوكياته
- ✓ الدعم الإداري: مدى توفير الدعم والدعم وتوفير المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة.
- ✓ الهوية: هي درجة عضوية أعضاء أنفسهم الذين ينتمون إلى المؤسسة ككل ، وليس وحدة ، أو مجال التخصص ، أو مجال مهني معين.
- ✓ نظام المكافآت: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- ✓ تقبل الاختلافات: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وقبول النقد.
- ✓ نماذج الاتصالات: كيف تقتصر عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال أم لا.

المطلب الخامس: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة

أولاً: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من بين الطرق المعتمدة للتعبير عن الثقافة التنظيمية، نذكر ما يلي:²

1- الأساليب التنظيمية في ممارسة العمل:

يلاحظ في معظم الأحيان وجود أنماط متكررة من السلوك بين العاملين في نفس المنظمة. وتشير هذه الأنماط إلى نوع من التوافق الضمني بشأن نوعية السلوك المتوقع، مثل السلوك الإيجابي أو الاستجابة المرغوبة، إلى جانب الموقف الذي يُنتظر من الموظف اتخاذها أمام الرئيس المباشر أو الإدارة العليا فيما يخص إنجاز المهام.

2- المعاني المشتركة للعمل الجماعي:

تشمل المعاني المشتركة في بيئة العمل القواعد والإجراءات والمعايير المرتبطة بالأداء، والتي تُصاغ بطريقة تعكس اتفاقاً مشتركاً بين الإدارة والموظفين. تمثل هذه المعاني أهدافاً جماعية تُحدد نتائج مرغوبة يتعين الوصول إليها.

¹ جمال الدين المرسى ، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجاعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص15
² سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار البازوردي للنشر ، الإسكندرية ، 1998 ، ص238.

3- القيم الجوهرية العميقة:

تشير القيم الجوهرية إلى تلك الافتراضات العميقة والمتجذرة داخل المنظمة، والتي تؤثر على المواقف وسلوك القادة والأفراد. وتعد هذه القيم محور تركيز الثقافة التنظيمية، وتشكل القاعدة العليا للثقافة داخل المنظمة. يمكن أن تتمثل هذه القيم في مفاهيم مثل الجودة، الثقة، التميز، الابتكار، أو الرؤية الاستراتيجية، وهي التي توطر الاستجابات التنظيمية في مواجهة مختلف المواقف، وتحدد توجهات العاملين سواء كانوا مديرين أو موظفين. رغم أن هذا البعد الثقافي قد لا يكون ظاهرًا بوضوح، إلا أن بساطته تكمن في تأثيره العميق على الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتبناها كل العاملين في المنظمة، والتي تنعكس في سلوكهم وتظهر بأشكال متنوعة ومميزة.

ثانياً : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

تُعد الثقافة قوة خفية متعددة الأبعاد، تؤثر بشكل كبير على مختلف الجوانب داخل المنظمة. ومن أبرز الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية، نجد تأثيرها على الهيكل التنظيمي، فعالية الأداء، الإبداع، والالتزام. يمكن توضيح هذه الأدوار كما يلي:¹

1- الثقافة وفعالية المنظمة:

أظهرت دراسة قام بها كل من Waterman و Peters حول خصائص المنظمات ذات الأداء العالي، وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة. فقد بينت النتائج أن المنظمات التي تتميز بأداء مرتفع تتسم بثقافة قوية ومتماسكة، مما يقلل الحاجة إلى القواعد والخرائط التنظيمية الرسمية، حيث يدرك العاملون طبيعة سلوكهم والمهام المطلوب منهم إنجازها من خلال الرموز والحكايات والمراسم والطقوس.

ويؤكد Jay Barney أن الثقافة القوية قادرة على تعزيز الإنتاجية الاقتصادية، شرط أن تكون هذه الثقافة:

✓ ذات قيمة، أي تدعم الإنجاز وتُحسن الأداء.

✓ نادرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

كما أن فعالية المنظمة تتطلب مواءمة وتكاملاً بين الثقافة التنظيمية وبيئة المنظمة واستراتيجيتها والتكنولوجيا المستخدمة. فثقافة المنظمة يجب أن تنسجم مع بيئتها الخارجية، وتعكس القيم والمعايير التي تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة.

وفيما يخص العلاقة مع الاستراتيجية، من الضروري أن تدعم الثقافة التنظيمية الاستراتيجية المتبعة، وأي تعديل في الاستراتيجية يتطلب تعديلاً موازياً في الثقافة. أما داخلياً، فيجب أن تتوافق الثقافة مع نوع التكنولوجيا المستخدمة، حيث تختلف القيم والمعايير المطلوبة بين التكنولوجيا الروتينية وغير الروتينية.

¹نورة عبد الرحمن، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي مقال بالموقع : <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863> بتاريخ 2025/01/28

2- الثقافة والهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة على شكل الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية مثل القيادة واتخاذ القرار والاتصال. فكلما كانت الثقافة قوية، عززت الاستقرار في سلوك الأفراد، وساهمت في تحديد السلوك المقبول داخل المنظمة، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة الرسمية والأنظمة والتعليمات المفصلة. هذا النوع من "الرقابة الثقافية" يجعل التوجيه الذاتي ممكنًا لدى الموظفين.

3- الثقافة والانتماء التنظيمي:

يميل العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية إلى إظهار مستويات عالية من الالتزام والانتماء. إذ يؤدي التوافق على القيم والاعتقادات الجوهرية إلى تعزيز ولاء العاملين وتقوية ارتباطهم بالمنظمة، مما يُعد ميزة تنافسية كبيرة تنعكس إيجابًا على الأداء العام.

4- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في حياة العاملين من خلال:

- تعزيز روح الولاء والانتماء عبر ترسيخ هوية مشتركة بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم نحو العمل.
- تسهيل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- توفير إطار واضح للسلوك المقبول، مما يساعد الموظفين الجدد والقدامى على معرفة ما يجب فعله في مختلف المواقف.
- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية عبر عدة آليات أهمها:

- اختيار الموظفين.
- الممارسات الإدارية.
- طرق التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة.

وتتجلى هذه الثقافة من خلال:

- طرق أداء المهام التنظيمية.
- المعاني المشتركة لمجاميع العمل.
- القيم الجوهرية العميقة.

كما يمكن تحليل أثر الثقافة من خلال تأثيرها على:

- فعالية المنظمة.
- الهيكل التنظيمي.
- الانتماء التنظيمي.
- سلوك العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف الأداء , مكوناته , أبعاده , محدداته

أولاً: تعريف الأداء

تعددت تعريفات الأداء تبعاً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسته، ورغم وفرة الأبحاث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يُحسم في تحديد مفهوم موحد له. ومع ذلك، يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي تُقربنا من فهم هذا المفهوم، من بينها:¹

1. تعريف الأداء حسب kherakhem.A: يرى هذا الكاتب أن الأداء يعني "تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة"، أي أنه فعل يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة. ومن هذا المنظور، يتجلى الأداء في تنفيذ المهام والأنشطة بما يضمن الوصول إلى الغايات المحددة من قبل إدارة المؤسسة.

2. تعريف ECCLEC: يعتبر أن الأداء يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وهو تعريف يُبرز الارتباط بين الأداء وتحقيق الأهداف بغض النظر عن كمية الموارد المستخدمة. ومن خلال أدبيات التسيير، نجد أن هذا المعنى يرتبط بمفهوم الفعالية، التي تُعد أحد أبعاد الأداء التنظيمي.

3. تعريف الأداء حسب Drucker: ينظر دراكر إلى الأداء كمؤشر على قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال. ومن هذا المنظور، يُعد الأداء مقياساً لقدرة المؤسسة على مواصلة نشاطها والبقاء في السوق التنافسي.

كما تُضاف إلى ذلك تعريفات أخرى، نذكر منها:²

يُعرف الأداء بأنه "النتائج الفصلية التي يحققها الموظف داخل المؤسسة".

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2018/01/01، ص 16، 17، 18، 19

²حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية مديرة النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 123

وهناك من يراه على أنه "درجة إنجاز المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، ويعكس مدى تلبية متطلبات الوظيفة". ويلاحظ في هذا السياق خلط شائع بين مفهومي الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، في حين يُقاس الأداء بالنتائج المحققة.

ومن خلال هذه التعاريف، يتضح أن الأداء يُمثل الوسيلة التي يُعبّر من خلالها العامل عن مدى تلبية متطلبات وظيفته، سواء من حيث كمية العمل أو جودته.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة تعريف شامل للأداء كما يلي:
هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال الاستخدام الرشيد والفعال لمواردها المتاحة، مع مراعاة تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على أنشطتها.

ثانياً : مكونات الأداء

تكون الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، لذلك من المفيد أن نعرض كل من

المفهومين وذلك على النحو التالي:¹

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ما ورد الأمايل بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين:²

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة :

$$\text{الفعالية} = 100 \times R_m / R_p$$

حيث

• R_m النتائج المحققة

¹بوزيان اسماء دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ماستر علوم اقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019، ص 5

²بوزيان أسماء ، نفس المرجع السابق ص 06

• النتائج المتوقعة Rp

الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس على عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة :

$$\text{الفعالية} = 100 \times Mm / Mp$$

حيث :

• Mm الإمكانات المستخدمة

• Mp الإمكانات المتوقعة

2- الكفاءة :

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانات والنشاط الكفو هو أقل تكلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات

$$\text{كفاءة} = Rm / Mr = 100x$$

حيث :

• Rm النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

• Mr الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

يوضح الجدول أدناه مقارنة بين الكفاءة و الفعالية من ناحية الإهتمام , المعالجة , التحليل و معايير القياس :

جدول (2) : مقارنة بين الكفاءة والفعالية

	الاهتمام	تعالج	تحليل	معايير القياس
الكفاءة	الوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل : العمل , المعلومات , المواد , المعدات الخ
الفعالية	الهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل : الأرباح , العائد , رقم الأعمال الخ

المصدر: خالد رحم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 5.

ثالثا : أبعاد الأداء

يتكوّن الأداء الشامل للمؤسسة من أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، كما يلي:¹

1. البعد الاقتصادي:

يُعنى هذا البعد بقدرة المؤسسة على تلبية رغبات المساهمين، الزبائن، والموردين، مما يساعد على كسب ثقتهم. ويتم قياس هذا الأداء باستخدام القوائم المالية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة.

2. البعد التنظيمي:

يُقصد بالأداء التنظيمي الأساليب والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية. ويعتمد قياس هذا الأداء على معايير داخلية تقيس فعالية الإجراءات التنظيمية، وليس فقط النتائج الاقتصادية والاجتماعية. وتُعتبر هذه المعايير أدوات مهمة تتيح للمؤسسة التعرف على الصعوبات التنظيمية في مراحلها المبكرة، قبل أن تظهر نتائجها في المؤشرات الاقتصادية.

3. البعد الاجتماعي:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم. ويُعد هذا الرضا مؤشراً على ولاء الأفراد للمؤسسة. فإهمال هذا الجانب قد يؤدي إلى تدهور الأداء الكلي على المدى البعيد، حتى وإن كانت المؤسسة تحقق نتائج اقتصادية جيدة. وتؤكد أدبيات التسيير على أن جودة التسيير تتطلب تكاملاً بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، مما يستدعي الاهتمام بالمنخا الاجتماعي داخل المؤسسة، بما في ذلك طبيعة العلاقات، الصراعات، والأزمات.

¹, ص بكادي اسماعيل محجوبي مراد مخصص الصديق الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، ليسانس الجامعة الافريقية - ادرار 2015/2014 35.34

4. البعد البيئي:

يتمثل هذا البعد في مساهمة المؤسسة في تنمية وتطوير البيئة التي تعمل ضمنها، سواء كانت بيئة اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية.

رابعاً : محددات الأداء

حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات

الأداء، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين:¹

1 الجهد : وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله العامل لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في العامل ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير العامل كي يؤدم العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرته واستمراره في الأداء.

2 القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كينية الجسم اللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3 الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير .

4 الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً للقدرات والإمكانات، بالإضافة إلى ما تتوفر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5 البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم عملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضاً نظم الاتصال الداخلي.

6 المحيط الخارجي : المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في المؤسسة مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة والروائب التي تدفع في المؤسسات الأخرى....

¹بوديبية نوال الواهم نجوى دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، ماستر علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص 2016/2015 49

المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو عملية تتضمن مجموعة من المفاهيم التي تهدف إلى تقدير ومراجعة أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة. هذا التقييم يُنفذ بغرض تحديد جودة الأداء ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل، مع التركيز على الأبعاد المختلفة مثل تنفيذ المهام، الجهود المبذولة، والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة.¹

تتم عملية تقييم الأداء من خلال قياس السلوك والأداء على نحو دوري ومحدد زمنيًا، حيث يتم تقييم كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم وفقًا للوصف الوظيفي المعتمد. عادةً ما يُجرى هذا التقييم تحت إشراف المدير المباشر، الذي يعتمد على الملاحظة المستمرة.

تقييم الأداء هو أيضًا أداة إدارية تهدف إلى قياس التفاوتات بين العاملين من حيث كفاءتهم في تحمل مسؤولياتهم الوظيفية. كما أنه يشمل تحليل الكفاءة التنظيمية للوحدات المختلفة ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة. وفقًا لتوفيق عبد المحسن، فإن تقييم الأداء يُعد قياسًا لما تم إنجازه فعليًا مقارنة بالأهداف المحددة مسبقًا، مما يوفر صورة واضحة عن النتائج ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، ويساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

علاوة على ذلك، يُعتبر تقييم الأداء وسيلة عادلة تضمن تقدير جهود العاملين ومكافأتهم بما يُناسب إنتاجيتهم وأدائهم. يعتمد هذا التقدير على معايير محددة تقارن أداء الموظفين بالمستويات المرجوة لتحديد كفاءتهم في تأدية المهام الموكلة إليهم.²

نستنتج من هذا التعريف الشامل أن تقييم أداء المنظمة يعتمد بشكل رئيسي على تقييم أداء الأفراد. إذ يمثل تقييم الأفراد عنصرًا جوهريًا يدعم مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، الترقية، الأجور، التعويضات والمكافآت. وبذلك، فإن نتائج هذه السياسات مترابطة وتؤثر في النهاية على نتائج تقييم الأداء الإجمالي.

المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف عملية تقييم الأداء بشكل أساسي إلى تعزيز الروابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل. كما تسعى في الوقت نفسه إلى تعزيز كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.³

1. من وجهة نظر الموظف، يساهم تقييم الأداء في تحقيق ما يلي:⁴

¹ابن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، أثر ظروف العمل على أداء العاملين، ليسانس علوم التسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2012

²نفايز الزغبى الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب سياسات استراتيجية، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 191.

³ابن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، مرجع سبق ذكره، ص 300

⁴د بن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، نفس المرجع السابق، من 110

- تحفيز الأفراد على تحسين أدائهم لتحقيق تقارير متميزة.
 - تمكين الموظف من تحديد نقاط الضعف في عمله والعمل على معالجتها من خلال التوجيه والإرشاد لتحسين أدائه.
 - معالجة أوجه القصور في الأداء المهني للموظف.
 - إعداد الفرد للتطورات المستقبلية والمناصب الوظيفية الأعلى.
 - تعزيز الشعور بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه عبر تطبيق معايير ومقاييس تقييم موضوعية وواضحة.
 - شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أدائه، حيث يرتبط التقدم والترقي بالمخرجات الفعلية لعملية التقييم.
2. من وجهة نظر المنظمة، يدعم نظام تقييم الأداء النقاط التالية:¹

- تحفيز الحماس والتنافس بين الموظفين لتحسين الإنتاجية سعياً للحصول على تقييمات أعلى.
- توفير أداة فعالة لتقييم الموظفين الجدد الذين لا يزالون في مرحلة التجربة.
- الكشف عن الأشخاص غير المناسبين للعمل واتخاذ قرارات بشأن استمرارهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين أدائهم وتطويرهم.
- قياس مدى فعالية سياسات الاختيار والتدريب المعتمدة في المنظمة.
- إلزام المديرين بإجراء تقارير منتظمة عن موظفيهم ومراجعة مستوى تقدمهم في العمل.
- ضمان تعيين المشرف الأنسب في المكان الملائم بناءً على نتائج التقييم.
- اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بشؤون الموظفين اعتماداً على نتائج عملية التقييم.

المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المعوقات التي غالباً ما تنشأ بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية بدلاً من الأسس الكمية، مما يؤدي إلى الوقوع في أخطاء شائعة يجب تفاديها، ومن أبرز هذه الأخطاء:²

1- الأخطاء البشرية :

- تحيزات شخصية: حيث يتأثر تقييم الموظف بانحياز الرئيس الشخصي، مما قد يؤثر سلباً على موضوعية التقييم.
- الحل يكمن في إشراك أطراف أخرى لديها معرفة كافية بمستوى أداء الموظف لمراجعة التقييم.
- صعوبة قياس العوامل غير القابلة للتقدير: كالإخلاص والاهتمام بالعمل، ويتطلب تجنب ذلك الاعتماد على معايير يمكن ملاحظتها وقياسها مباشرة.
- التشدد أو التساهل: بعض الرؤساء يميلون للتشديد غير المبرر أو التساهل المفرط في التقييم، ويرجع ذلك لطبيعة الشخصية أو رغبة في تفادي مشكلات معينة.
- التوسط في التقييم: حيث قد يمنح الرؤساء تقديرات متوسطة للجميع تجنباً لإظهار فروقات أداء واضحة، وهو ما

¹ نفس المرجع السابق ، ص30

² بوزيان أسماء مرجع سبق ذكره، ص 25 26

يعكس نقص المعرفة ببيانات الأداء الفعلية أو قلة الوقت اللازم للتقييم.

- الانطباعات الأولية: التقييم المتأثر بالسمعة أو الانطباعات الأولى لا يعبر عن المساهمة الفعلية للموظف خلال فترة العمل ويجب التركيز على الأداء الحالي.

2- الأخطاء التنظيمية:

هذه الأخطاء تشمل:

- عدم وجود نظام شامل لجمع وتحليل بيانات الأداء.
- ضعف التخطيط المناسب لعملية التقييم.
- قلة مهارات الرؤساء المسؤولين عن التقييم وعدم كفاية دعم الإدارة العليا لهم.
- طول الفترة الزمنية لتطبيق عملية التقييم.
- سطحية مقابلات تقييم الأداء وضعف مواجهة النتائج مع المرؤوسين.
- شعور بعض الموظفين بأن رؤسائهم ليس لديهم صلاحيات اتخاذ قرارات مثل الترقيات أو الحوافز.
- غياب خطة لتحسين الأداء بناءً على التقييمات.
- عدم الاستفادة من التقييمات السابقة لتطوير الآلية المستقبلية.

ومن الصعوبات الأخرى:¹

- غياب نموذج شامل ودقيق للتقييم.
- تعذر تحديد المتغيرات والعلاقات المراد قياسها.
- ضعف عملية تحليل وتقييم الإنجاز.
- صعوبة تطوير معايير دقيقة لقياس النتائج الكمية والنوعية.
- نقص الكفاءات البشرية المدربة لتطبيق نظام التقييم بفعالية.

المطلب الخامس : سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

- لمواجهة هذه المشكلات والحد من تأثيرها السلبي يمكن اتباع الخطوات التالية:²
- الإقرار بوجود المشكلة كأساس لمعالجتها.
- مراجعة تقييم الرئيس المباشر للعامل بواسطة جهة عليا لضمان الموضوعية.
- تحديد التأثير الشخصي في عملية التقييم.
- إتاحة الفرصة للموظفين لإبراز إنجازاتهم ومناقشة نتائج التقييم بشفافية مع المسؤولين.
- توفير حق الاعتراض الرسمي على نتائج التقييم ومناقشتها أمام جهة أعلى.
- وضع معايير تقييم واضحة ومفهومة لكافة الأطراف المشاركة في العملية.

¹بوزيان أسماء، نفس المرجع السابق، ص 27-28

²المرجع السابق

الفصل الأول: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

- تدريب المسؤولين عن التقييم على الأسس والقواعد الموضوعية لتنفيذه بدقة.
 - عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى لمناقشتها وتعديلها عند الحاجة لضمان جودتها.
- يعتمد نجاح هذه الإجراءات على الالتزام بتطبيقها بشكل جاد وبمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة، مما يتيح تحسين منظومة الأداء بشكل مستمر.

خلاصة الفصل

و في الأخير و مما ذكر فإن الثقافة التنظيمية تعد عامل مهم في المؤسسة لاعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات

و تعتبر من أهم مكونات البنية الداخلية للمؤسسة و دورها الفعال في تشكيل شخصية الفرد و التأثير على سلوك و أداء العاملين , فكما لكل مجتمع ثقافة فكذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة .

كما أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد و المجتمعات بصفة عامة , حيث يعتبر مقياس أساسي لنجاح المؤسسات . فالأداء الفعال يعكس قوة وصحة المؤسسة و قدرتها على النجاح و الاستمرارية و التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة .

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون

- بشار -

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية و أداء العاملين و توضيح العلاقة بينهم و أهميتها داخل مؤسسات سيتم التحقق من كل هذه الأمور تطبيقيا و ذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة .

فمن خلال هذا الجزء , سنعينا الى جمع بيانات ميدانية من الموظفين في المؤسسة و لمعرفة مدى رضاهم بالثقافة التنظيمية , و نظرتهم للمؤسسة بعد التوظيف , و هل يمتلكون فعلا القدرات لإتمام عملهم على اكمل وجه , و قد اعتمدت في ذلك على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات , و حاولت تحليل النتائج بطريقة موضوعية تسمح لنا بفهم التوجهات العامة لهاته الفئة .

هذا الفصل إذن يمثل صلب الدراسة , لأنه يقربنا من الواقع و يمنحنا صورة أوضح و هو ما سيساعد لاحقا في تقديم اقتراحات و توصيات أكثر دقة و فعالية و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية طب العيون من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية طب العيون – بشار-

المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية طب العيون ببشار

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

أولاً : تقديم عام للمؤسسة¹:

أ - تعريفها :

تأسست في إطار استثمار أجنبي خاص في مجال الصحة من قبل شركة الخدمات الصحية الكوبية ، حيث ابتدأت الأشغال في 30/04/2006 و انتهت في 19/04/2008 و افتتح رسميا في نفس اليوم و الشهر والسنة، وفي سنة 2012 صدر المرسوم التنفيذي رقم 12-281 المؤرخ في 19 شعبان الموافق عام 1433 الموافق لـ 09 يوليو 2012 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية لطب العيون و تنظيمها وسيرها و تم الإفتتاح الفعلي في 27 فبراير 2013

المؤسسة الإستشفائية طب العيون هي مؤسسة عامة ذات طابع إقليمي، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في بلدية بشار، الدائرة الإدارية لولاية بشار، على بعد 950 كم جنوب غرب الجزائر العاصمة.

مستشفى طب العيون مؤسسة صحية عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، وفقًا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 13-93 المؤرخ 25 فبراير 2013، المُكَمِّل لقائمة مؤسسات مستشفيات العيون الملحقه بالمرسوم التنفيذي رقم 12-281 المؤرخ 9 يوليو 2012، والمتعلق بإنشاء وتنظيم وتشغيل مؤسسات مستشفيات العيون. وتخضع هذه المؤسسة لإشراف وزارة السكان والصحة وإصلاح المستشفيات.

وفي عام 2013، بدأت بالفعل في رعاية سكان المناطق الجنوبية الغربية بمساعدة التعاون الطبي الأجنبي (البعثة الكوبية).

الإسم السابق للمؤسسة هو *مستشفى طب العيون للشهيد *عياشي يعيش* صداقة الجزائر-كوبا بولاية بشار*

ب - موقعه:

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة على قطعة أرض بمساحة 19.300 م² تقع في طريق لحمر بولاية بشار.

ج - الطبيعة القانونية للمؤسسة : هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة

د - المهام:

- تتولى المؤسسة في إطار السياسة للصحة التكفل بأمراض العيون
- يمكن أن تستخدم هذه المؤسسة كميدان للتكوين الطبي و الشبه الطبي و التسيير
- الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التعليم و التكوين

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار , خلال فترة التريص (2025/01/30-2024/12/01)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

- يمكن للمؤسسة لتأدية مهامها و تطوير نشاطاتها إبرام كل صفقة أو اتفاقية أو عقد أو

اتفاق مع كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية.

✓ بطاقة فنية عن مستشفى طب العيون بولاية بشار:¹

- تاريخ الإفتتاح: 2013/02/27
- المساحة الإجمالية للمستشفى : 19300 متر مربع
- المساحة المبنية للمستشفى : 9085 متر مربع
- المساحة المبنية بالإقامة السكنية : 4092.7 متر مربع
- مساحة الطريق و المساحة الخضراء : 6122.3 متر مربع

✓ هياكل المستشفى :

تتكون المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار على 40 سرير مقسم بين وحدتين إستشفاء

بالإضافة إلى خدمات استكشاف : مختبر و الأشعة.

وحدة إستشفاء A : 30 سرير

وحدة إستشفاء B : 10 أسرة

جدول (03) : مكاتب الإستشارات مع التخصصات الموجودة بالمؤسسة الإستشفائية طب العيون ببشار

التخصص	مكاتب الإستشارات
• عدسة العين • القرنية • جراحة تجميل العين • طب عيون الأطفال	مكتب إستشاري A
• الجلوكما • شبكة العين • طب العيون العصبي	مكتب إستشاري B
• إستعجالات • إستشارة عامة	مكتب إستشاري C

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار , خلال فترة التربص (2025/01/30-2024/12/01)

• الفحص الأولي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار
2025

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بشار وشرحه

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار¹

• المدير العام

○ مكتب التنظيم العام

○ مكتب الأمن والوقاية

○ الأمين العام

■ مديرية المالية والوسائل

○ مكتب الوسائل العامة والهيكل

○ مكتب الصفقات العمومية

○ مكتب الميزانية والمحاسبة

○ مكتب صيانة التجهيزات الطبية

■ مديرية الموارد البشرية

○ مكتب تسيير الموارد البشرية والأجور

○ مكتب حركة العمال

○ مكتب التكوين

○ مكتب المنازعات

■ مدير المصالح والنشاطات الصحية

○ مكتب العلاقات العامة

○ مكتب الإحصاء والأرشيف

○ مكتب التنظيم والمتابعة

○ مكتب البحث والترجمة والتوثيق

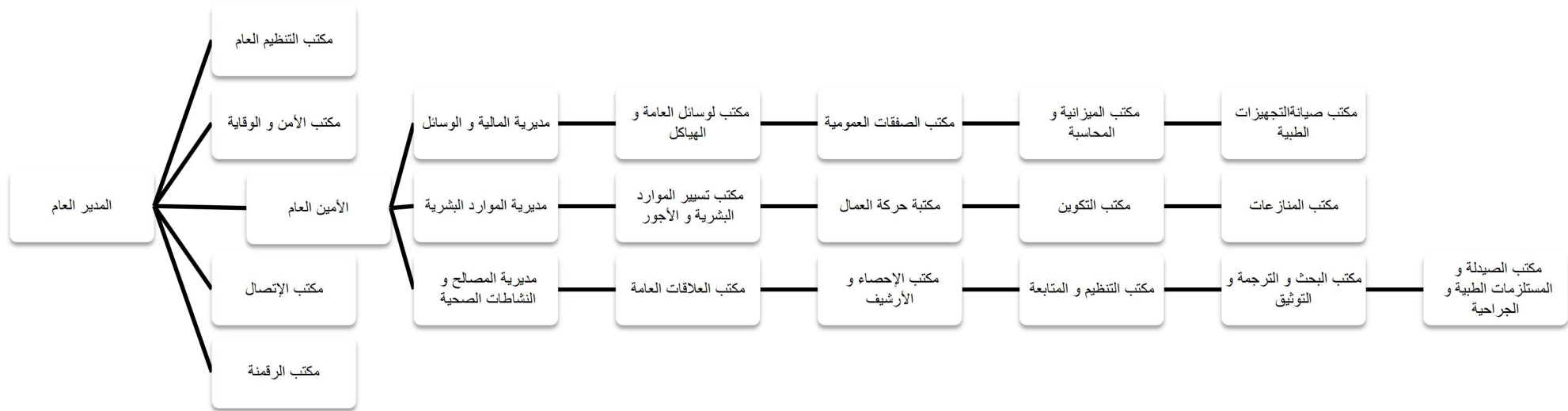
○ مكتب الصيدلة والمستلزمات الطبية الجراحية

○ مكتب الإتصال

○ مكتب الرقمنة والإعلام الآلي

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار , خلال فترة التريض (2025/01/30-2024/12/01)

الشكل 05 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بشار



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار خلال فترة التريص 2025, من مجهود الطالب

حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من¹:

● المدير العام :

يعين المدير بقرار وزاري و تسند له مهمة تسيير المؤسسة ماليا و غداريا كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يحول له الصلاحيات كما تنهي مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها ، و يلحق بمكتب المدير العام مكاتب مباشرة و هي :

- ✓ **مكتب التنظيم العام :** يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة و المباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها ، و يقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة و الواردة من و إلى الإدارة ، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا و هو بمثابة الجهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة ، كما ينبغي على القائمين عليه صفة حفظ الأسرار المهنية
- ✓ **مكتب الأمن و الوقاية:** يقوم هذا المكتب بالسهرة على حماية و تأمين المنشآت و الافراد والمعدات ، والوقاية من المخاطر قبل حدوثها
- ✓ **مكتب الاتصال :** يقوم هذا المكتب بإجراء الاتصالات داخليا و يتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا .
- ✓ **مكتب الرقمنة و الإعلام الآلي :** يقوم هذا المكتب برقمنة الملفات و السهر على سيرورة الشبكة مع تثبيت التطبيقات والحفاظ على قاعدة البيانات و التنسيق بين مختلف أعوان أعوان حفظ البيانات .
- ✓ **الأمين العام :** يترأس الأمين العام المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- ✓ **مدير المصالح و النشاطات الصحية:** يترأس مدير المصالح و النشاطات الصحية كل من المديرية الفرعية للنشاط الصحي والمديرية الفرعية للمصالح الصحية .

للمؤسسة أربعة مديريات فرعية و هي :

أ - **المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :** تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات و الصفقات ، سواء تعلق الأمر برواتب العمال ، العتاد تجهيزات ، أثاث ... الخ ، حيث تقوم بإعداد الميزانية تنفيذها ، كما تسهر على إبرام الصفقات و الاتفاقيات و غيرها من المناقصات لصالح المؤسسة .

ب - **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل ، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات ، كما تسهر على أداء الحقوق و تطبيق القوانين السارية المفعول ، كما تقوم بإعداد المخطط

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية طب العيون بشار ، خلال فترة التريص (2025/01/30-2024/12/01)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا ، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم و بالتالي تحسين قدراتهم .

ج - **المديرية الفرعية للمصالح الصحية**: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة و تشرف على تسييرها ، و تنفيذ المخططات الصحية .

د - **المديرية الفرعية للنشاط الصحي**: تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية (الوقائية و العلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج و يتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة .

نلاحظ من الهيكل التنظيمي انه مرن ويساعد في خلق المناصب التي قد تتطلبها المؤسسة ، و مثال على ذلك مكتب الرقمنة و الإعلام تم خلقه على مستوى المؤسسة نظرا للحاجة إليه في تسريع عمليات رقمنة الملفات الطبية و اعتماد المحاسبة الثلاثية

المطلب الثالث : تصنيفات الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية طب العيون ببشار¹

1 : توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسبة الجنس و الفئة العمرية :

بلغ عدد الموارد البشرية في نهاية عام 2024 الى 154 موظفا منهم موظف واحد من (DAIP/CTA) ،

جدول رقم (04): توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب الجنس
48.05%	74	نساء
51.94%	80	رجال
%100	154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ أن عدد النساء يساوي تقريبا عدد الرجال (51.95% رجال مقابل 48.05% نساء) يمكن تفسير ذلك بأن أغلب الوظائف الإدارية و شبه طبية أصبحت تستقطب العنصر النسوي بشكل أكبر بسبب ملائمة التكوين المهني و مخرجات التعليمية مع متطلبات هذه المهن .

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الاستشفائية طب العيون ببشار , خلال فترة التريص (2025/01/30-2024/12/01)

الشكل 06 : توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

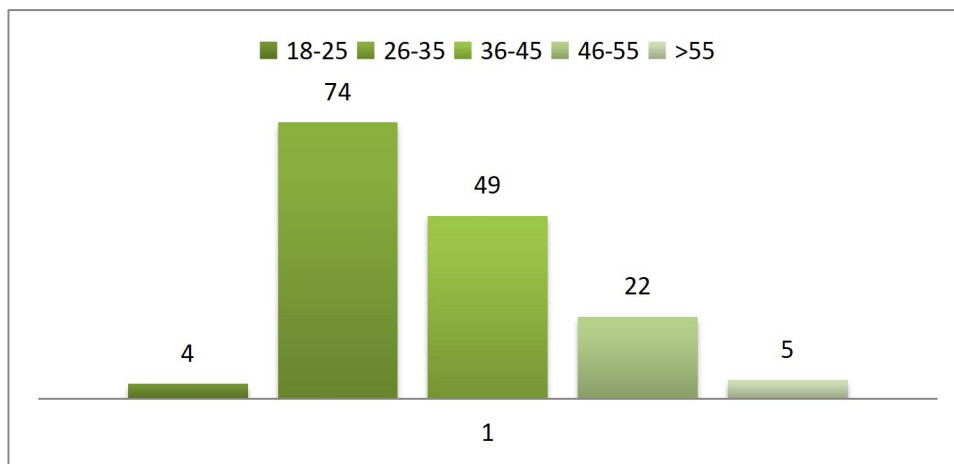
الجدول رقم (05) : توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب العمر
2.59 %	4	من 25/18 سنة
48.33 %	74	من 35/26 سنة
25%	49	من 45/36 سنة
14.28 %	22	من 55/46 سنة
3.24 %	5	أكبر من 55 سنة
%100	154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ أن أغلبية العاملين هم من الشباب (48.33 % من العاملين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 عاما , و 25 % تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 عاما)، وهذا يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة عمرية نشطة و منتجة و هو ما يعزز على قدرتها على الأداء .

الشكل 7: توزيع الموارد البشرية الجزائريين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

2/ توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية المهنية وحسب الوظيفة

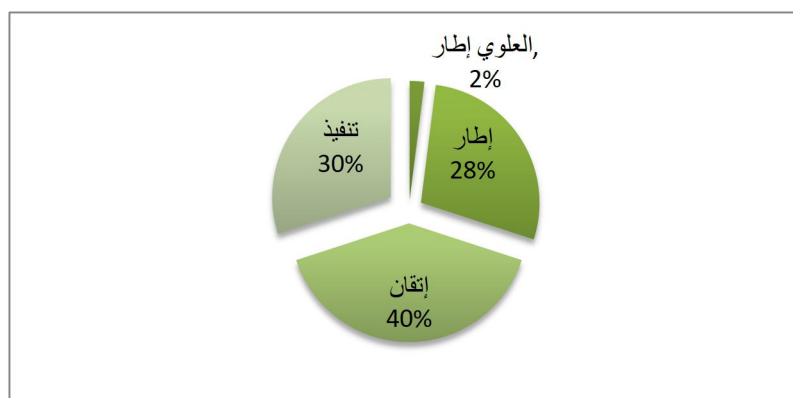
جدول رقم (06) : توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب الفئة الاجتماعية المهنية
2%	4	إطار علوي
28%	43	إطار
40%	62	إتقان
30%	45	تنفيذ
100%	154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ أن في المؤسسة تتوزع الموارد البشرية للمؤسسة على عدة فئات ووظائف عبر الإدارات و الخدمات المختلف ,

الشكل 8: توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

جدول (07): توزيع الموارد البشرية حسب الوظيفة

الترتيب	توزيع الموارد البشرية حسب الوظيفة
1	مدير عام
1	أمين عام
1	مدير موارد البشرية
0	مدير مصالح الصحة
1	مدير المالية و الوسائل
2	العون المحاسب
5	مدير مكتب
9	مسؤول
1	مهندس إعلام آلي
1	مهندس إحصاء
1	مدير الدفع
1	محاسبة
7	مساعد مشرف
3	أمين مخزن
4	قائد فريق
21	مترجم
7	سكرتير
6	عون توثيق أرشيف

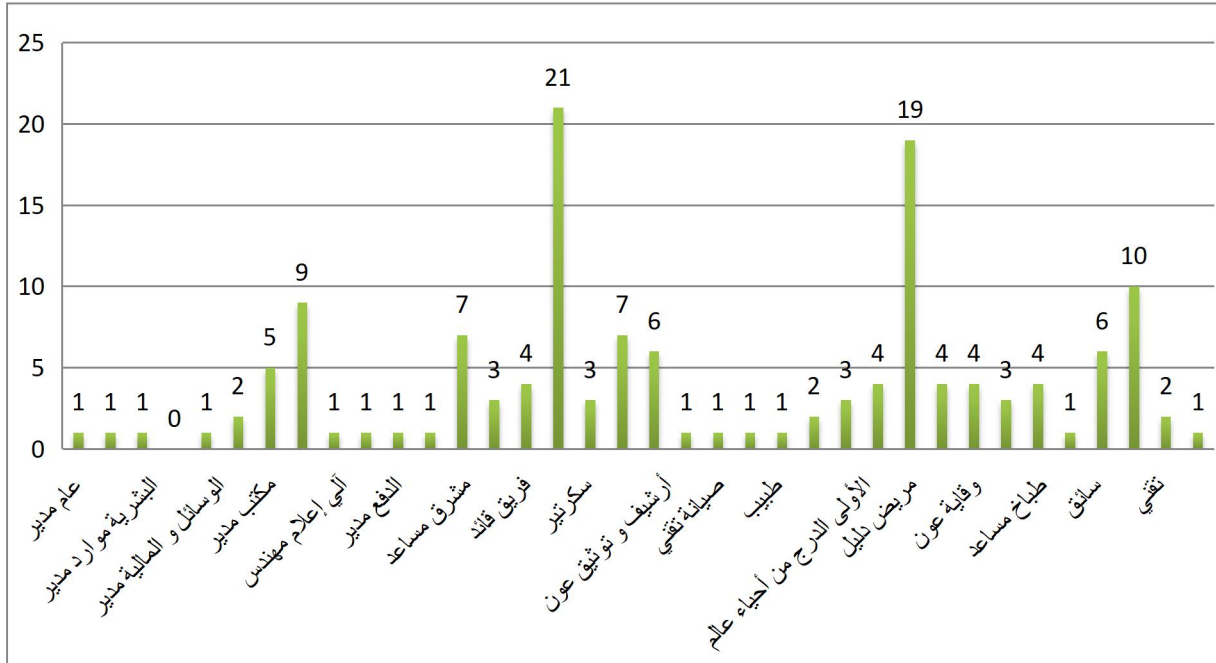
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

1	مساعد أمين مخزن
1	تقني صيانة عتاد طبي
1	طبيب مختص بجراحة العيون
1	طبيب
2	صيدلي
3	عالم أحياء من درجة أولى
4	طبيب عيون
19	مرشد دليل مريض
4	عامل معقم
4	عون وقاية
3	طباخ
4	مساعد طباخ
1	رئيس حضيرة السيارات
6	سائق
10	عامل مهني
2	تقني
1	مشغل لوحة التبديل
154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ ان المؤسسة تمثل الإدارة 30% من مجموع الموظفين , بما في ذلك 2 % للمديرين الكبار , و 40% للمشرفين , 30% لمديري القانون

الشكل 9: توزيع الموارد البشرية حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

2: توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الجنس و الفئة العمرية :

بلغ عدد المتعاونين الكوبيين في نهاية عام 2024 الى 62 متعاون موزعين حسب الجنس و العمر على النحو التالي

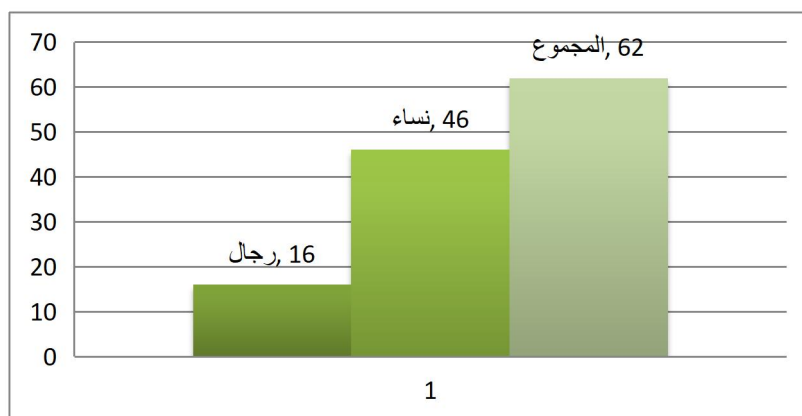
الجدول رقم (08) : توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الجنس
%74.19	46	نساء
%25.80	16	رجال
%100	62	المجموع

المصدر: . من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ أن يشار الى أغلبية المتعاونين الكوبيين هم النساء (%875. نساء مقابل %24.2 رجال) يمكن تفسير ذلك بأن أغلب الوظائف الإدارية و شبه طبية أصبحت تستقطب العنصر النسوي بشكل أكبر بسبب ملائمة التكوين المهني و مخرجات التعليمية مع متطلبات هذه المهن .

الشكل 10: توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الجنس



المصدر: . من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

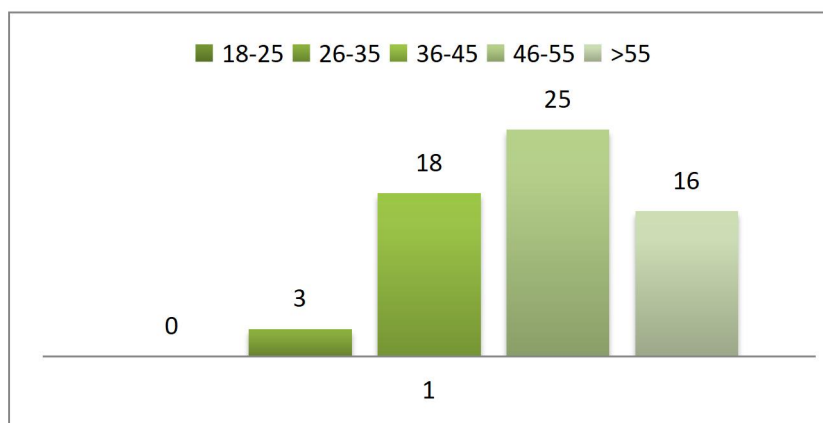
الجدول رقم (09): توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للجزائريين حسب العمر
0%	0	من 25/18 سنة
4.83%	3	من 35/26 سنة
29.03%	18	من 45/36 سنة
40.32%	25	من 55/46 سنة
25.80%	16	أكبر من 55 سنة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ إن أغلبية المتعاونين هم كبار السن قليلا (40.32% من المتعاونين تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 عاما , و 29.1% تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 عاما , و 29.1% تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 عاما) هذا يدل على قد يشير الى تركيز الجانب الكوبي على ارسال طواقم ذات خبرة مثبتة بدلا من حديثي التخرج ما يعكس رغبة في ضمان جودة الأداء في إطار الشراكة .

الشكل 11 : توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

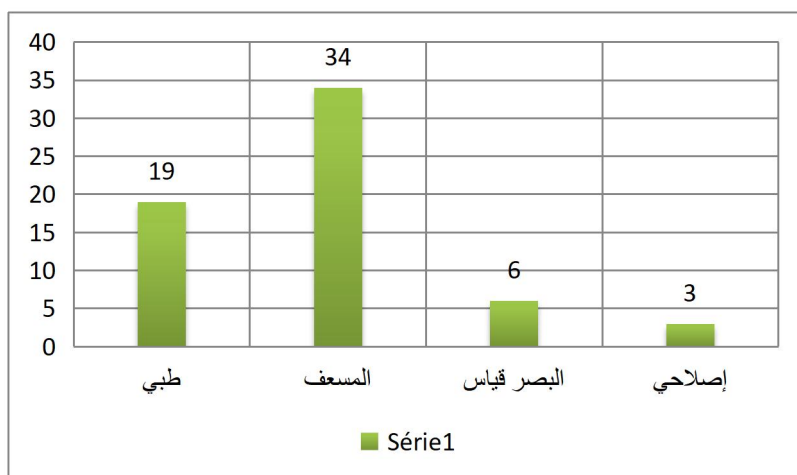
جدول رقم (10) : توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الفئة الاجتماعية المهنية
30.64%	19	طب
54.83%	34	مساعد طبي
9.67%	6	أخصائي بصريات
4.83%	3	إصلاحي
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ تمثل مهنة الطب 30.64 % من إجمالي المتعاونين و تمثل مساعد طبي 54.83 % و تمثل مهنة أخصائي البصرييات 9.68 % و النسبة المتبقية 4.84 % للمهنة الفنية , موزع على الوظائف المختلفة كما هو موضح أعلاه

الشكل 12: توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

جدول رقم (11): توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الوظيفة

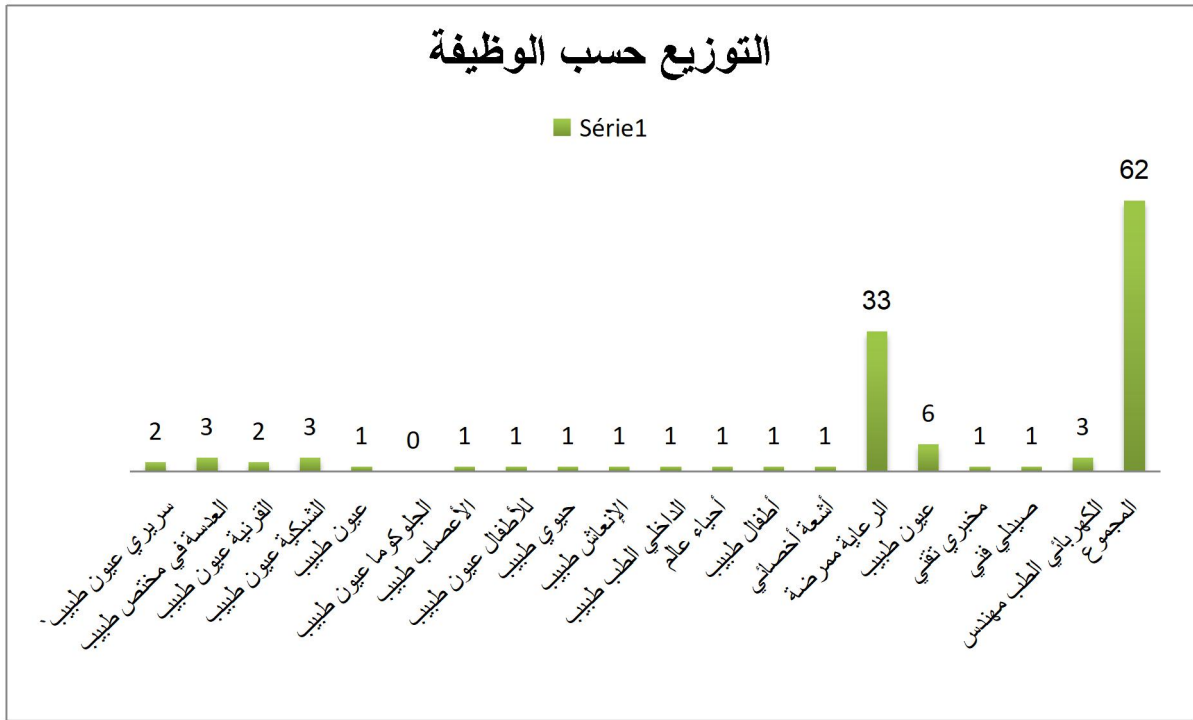
التكرار	توزيع الموارد البشرية للكوبيين حسب الوظيفة
2	طبيب عيون سريري
3	طبيب مختص في العدسة
2	طبيب مختص في القرنية
3	طبيب مختص في الشبكية
1	طبيب عيون
0	طبيب عيون الجلوكوما
1	طبيب الاعصاب
1	طبيب عيون الاطفال
1	طبيب حيوي
1	طبيب الإنعاش
1	طبيب الطب الدخلي
1	عالم الأحياء
1	طبيب الأطفال
1	أخصائي الأشعة
33	ممرضة الرعاية
6	طبيب عيون
1	تقني مخبري
1	فني صيدلي
3	مهندس الطب الكهربائي

62	المجموع
----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

✓ نلاحظ أن المؤسسة تمثل أغلبها أطباء كوبيين في مجال طب العيون

الشكل 13: توزيع الموارد البشرية الكوبيين حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مصلحة موارد البشرية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة (الإستبيان)

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبيان لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمفهوم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية طب العيون ببشار و ذلك لما تتمتع به هذه الأداة من فعالية في جميع آراء عدد كبير من الأفراد بطريقة منهجية و منظمة .

تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع أهداف البحث حيث تم حرص على تغطيته للجوانب المختلفة المتعلقة بالثقافة التنظيمية بدءا من المعطيات الشخصية للموظفين وصولا إلى سياسات المؤسسة الإستشفائية , مع التركيز على أداء العاملين في المؤسسة

في دراستنا هذه استعملنا الإستمارة لأنها الأنسب لجمع المعلومات , و قد قسمت إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

الجزء الأول : شمل المعلومات العامة عن الأفراد , و تمثلت في المتغيرات الديمغرافية و هي الجنس , العمر , المستوى العلمي , الوظيفة .

الجزء الثاني : و هو عبارة عن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) , و إشتمل على ثلاثة محاور هي الجانب المعنوي , الجانب السلوكي و الجانب المادي .

الجزء الثالث : وهو عبارة عن المتغير التابع (أداء العاملين) , و إشتمل على خمسة محاور هي الأجر , محتوى العمل , الإشراف , الترقية , سياسات المستشفى .

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هي كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة الإستشفائية و المقدر عددهم ب 154 جزائري و 62 كوبي , أما عينة الدراسة هي 60 فرد و هي تمثل الإستمارات الصالحة للدراسة و بالتالي قمت بتوزيع 60 إستمارة بالمؤسسة الإستشفائية

المطاب الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المحور الأول : توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

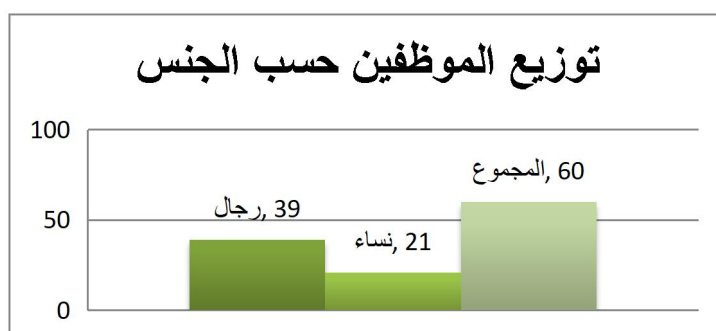
تمثل الجداول و المنحنيات البيانية الآتية توزيع العينة حسب كل من الجنس , العمر , المستوى العلمي , الأقدمية .

الجدول رقم (12) : توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	65%
أنثى	21	35%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل (14) : توزيع الموظفين حسب الجنس



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

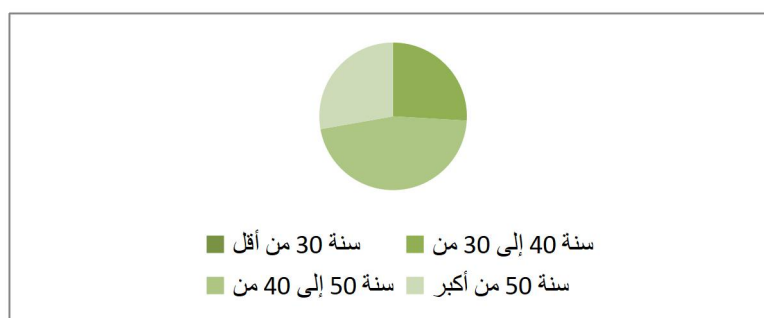
يتضح من البيان أن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي بالتقريب ضعف نسبة الإناث , وهذا يتناقض مع طبيعة السلك الذي يشغل فئة كبيرة من النساء , هذا راجع ربما عشوائية الإختيار , كما أن العينة هي ربع المجتمع بمعنى ممكن أن يكون الباقي أكثره نساء .

جدول (13) : توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	25%
من 30 إلى 40 سنة	25	41%
من 40 إلى 50 سنة	13	22%
أكبر من 50 سنة	7	12%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (15) : نسبة توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من البيان أن هناك تقارب بين نسب الفئات العمرية المختلفة في المؤسسة , إلا أن الفئة الأكثر هي فئة الأفراد من 30 سنة الى 40 سنة تليها فئة الأقل من الثلاثين

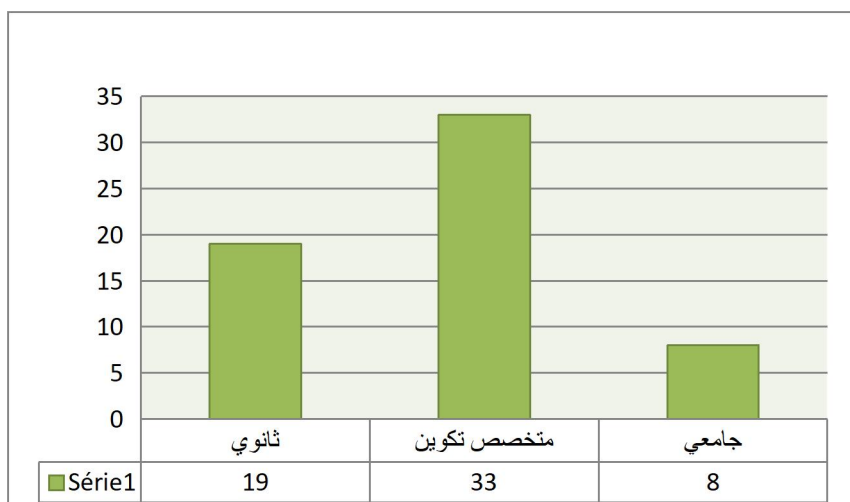
جدول (14) : توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	19	31.7%
تكوين متخصص	33	55%
جامعي	8	13.3%
المجموع	60	100%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل (16) : نسبة توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

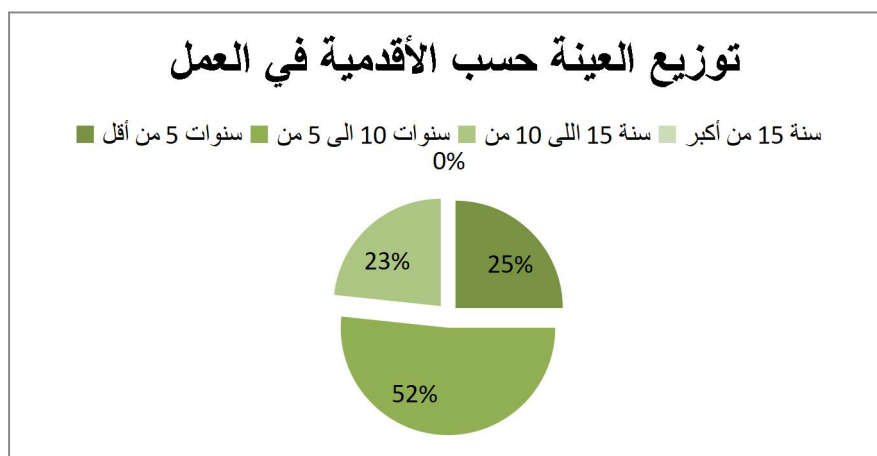
من البيان يتضح أن فئة ذي التكوين المتخصص حازت على أكبر نسبة لأن أغلب العاملين هم من الحاصلين على شهادة دولة , و يفسر وجود فئة الجامعيين إما بمواصلة دراستهم الجامعية بعد التوظيف أو لتوجه الأفراد للإنخراط بمدارس التكوين المتخصص بعد إتمام دراستهم الجامعية للرغبة بالتوظيف

جدول رقم (15) :توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	25%
من 5 إلى 10 سنوات	31	52%
من 10 إلى 15 سنة	14	23%
أكبر من 15 سنة	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل (17) : نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من البيان أن أغلبية العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ذي أقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا يرجع الى فئة العمرية من 30 الى 40 سنة , تليها فئة الافراد ذي أقدمية أقل من 5 سنوات بمعنى حديثي التوظيف , هذا راجع لفئة الوزارة لزيادة عدد الموظفين نتيجة نقص الذي تعرفه المؤسسات الاستشفائية .

أبعاد الثقافة التنظيمية :

1- الجانب المعنوي :

جدول رقم (16): توافق القيم الشخصية مع قيم المؤسسة

Q1	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت النتائج الدراسة Q1 أن جميع المشاركين بنسبة 100% (60) فردًا أكدوا وجود توافق بين قيمهم الشخصية وقيم المستشفى يدل ذلك على انسجام تام بين الموظفين والبيئة التنظيمية، مما يعزز الالتزام الوظيفي ويقلل من التوتر داخل العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

جدول رقم (17):تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين على أساس حقوق وواجبات

Q2	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	92%
لا	5	8%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q2 أن أفاد 92% من الموظفين أن العلاقة بين الإدارة والعاملين منظمة وواضحة من حيث الحقوق والواجبات، مما يعكس وجود بيئة عمل منظمة ومحترمة داخل المؤسسة. بينما 8% فقط يرون العكس، وهذا قد يشير إلى وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين في التواصل أو التنظيم.

الشكل رقم (18):تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين أساس على أساس حقوق وواجبات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم (18):رؤية المستشفى للموظفين كمورد بشري ذو قيمة

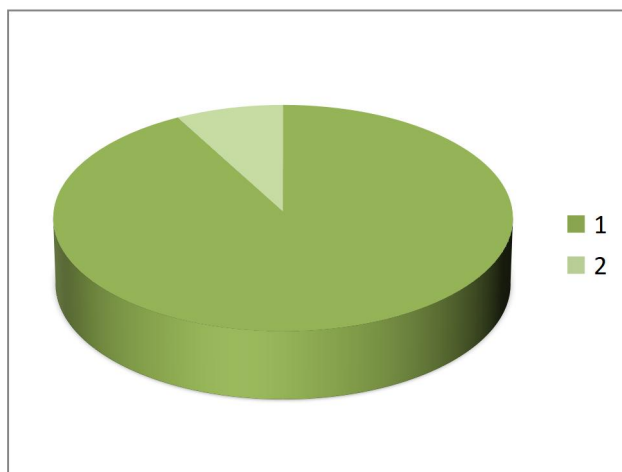
Q3	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	92%
لا	5	8%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

أظهرت لنا النتائج Q3 أن 92% من المشاركين أن المؤسسة تُقدّر الأفراد كموارد بشرية ذات قيمة، في حين أن 8% يخالفون ذلك أي يشير هذا إلى بيئة تقدر موظفيها، مع وجود نسبة ضئيلة بحاجة إلى اهتمام أكبر لرفع مستوى تقدير الذات لدى الجميع.

الشكل رقم (19): رؤية المستشفى للموظفين كمورد بشري ذو قيمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

2- الجانب السلوكي :

جدول رقم (19): التزام العاملين بالزي المهني حسب التخصص

Q4	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا النتائج Q4 أن جميع المشاركين على التزامهم لاللباس المهني الخاص بكل تخصص و هذا يعكس مدى الالتزام بالأنظمة الداخلية مما يعزز الانطباع الإيجابي عن المستشفى لدى الزوار و المرضى .

جدول رقم (20): احترام مواعيد الزيارة المرضى وتوفير الارشادات داخل المستشفى

Q5	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا النتائج Q5 أن جميع المشاركين أن المستشفى يحترم أوقات الزيارة و يضع لافتات إرشادية و هذا يدل ذلك أن التنظيم جيد للمنشأة الصحية مما يسهل على الزوار التنقل و يعزز تجربة المريض

جدول رقم(21):منع دخول الزوار الى المناطق الحساسة مثل الانعاش و المراض المعدية

Q6	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت النتائج Q6 التزاما كاملا من المستشفى بتطبيق إجراءات السلامة بنسبة 100% هذا دليل على وعي صحي عال و إدارة حازمة لحماية المرضى و الزوار على حد سواء

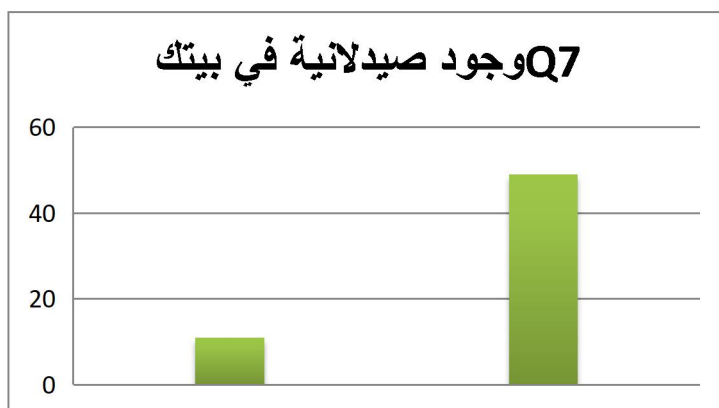
جدول رقم(22):يوجد في بيتك علبه صيدلية

Q7	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	67%
لا	20	33%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا النتائج Q7 ان 67 % فقط من المشاركين لديهم صيدلية منزلية بينما 33% لا يمتلكونها و هذا يعكس ذلك حاجة لرفع وعي باهمية وجود أدوات الغسغاف الأولي في كل بيت كجزء من الوقاية المجتمعية .

شكل(20):يوجد في بيتك علبه صيدلية



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

3- الجانب المادي :

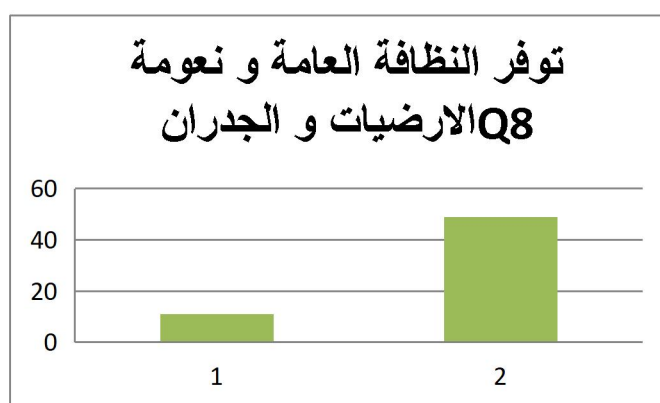
جدول رقم(23):توفر النظافة العامة ونعومة الارضيات والجدران

Q8	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	84%
لا	10	16%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت النتائج Q8 أن 84% عبر عن رضاهم فيما ابدى 16% عدم رضاهم عن النظافة و النعومة رغم أن أن اغلبية راضية إلا أن وجود نسبة غير راضية يستدعي تحسينات في النظافة و العناية بالمرافق

شكل(21):توفر النظافة العامة ونعومة الارضيات والجدران



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم (24): الصيانة الدورية للجدران والابواب باستخدام مواد مقاومة للحشرات

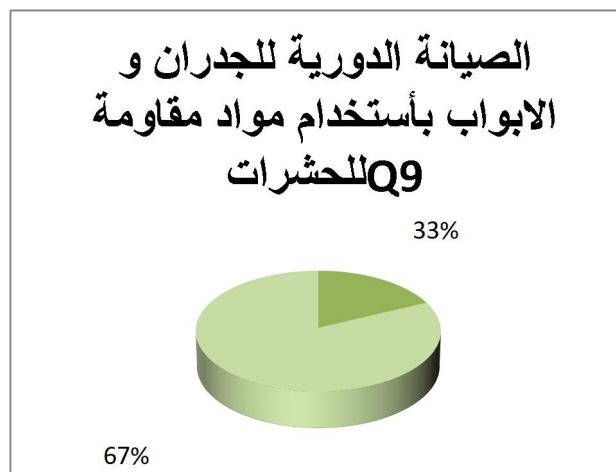
Q9	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	67%
لا	20	33%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

أظهرت لنا نتائج Q9 أن 67% أفادوا أن الدهان يتم بتشكّل منتظم بينما 33% يرون عكس ذلك و هذا يبرز ذلك الحاجة لتحسين الجوانب الجمالية و الصيانة الدورية بما يعزز بيئة العمل

شكل (22):الصيانة الدورية للجدران و الابواب باستخدام مواد مقاومة للحشرات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

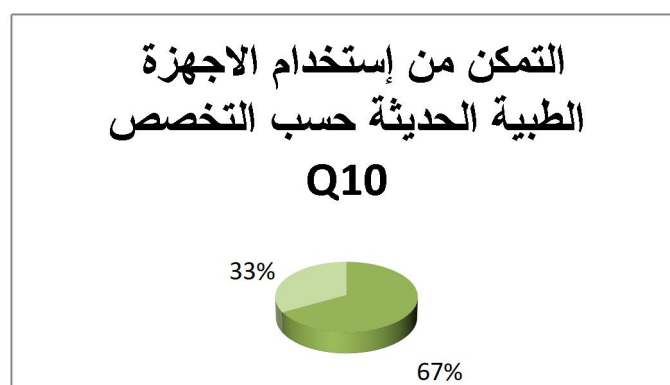
جدول رقم (25):التمكن من استخدام الاجهزة الطبية الحديثة حسب التخصص

Q10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	67%
لا	20	33%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

اظهرت لنا النتائج Q10 أن 67% من المشاركين يشعرون بالتمكن من استخدام الأجهزة الحديثة , مقابل 33% لا يشعرون بذلك و يشير هذا إلى ضرورة توفير برامج تدريب تقنية مستمرة لتطوير كفاءة الموظفين .

شكل(23):التمكن من استخدام الاجهزة الطبية الحديثة حسب التخصص



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم(26): أثر ترتيب مكان العمل في تحسين الأداء الوظيفي

Q11	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا النتائج Q11 أن جميع المشاركين أكدوا أن بيئة العمل منظمة و مساعدة و يعتبر هذا مؤشرا قويا على تصميم الداخلي الفعال للمكان مما يساهم في رفع كفاءة الاداء

تقييم أداء العاملين :

1- الأجر:

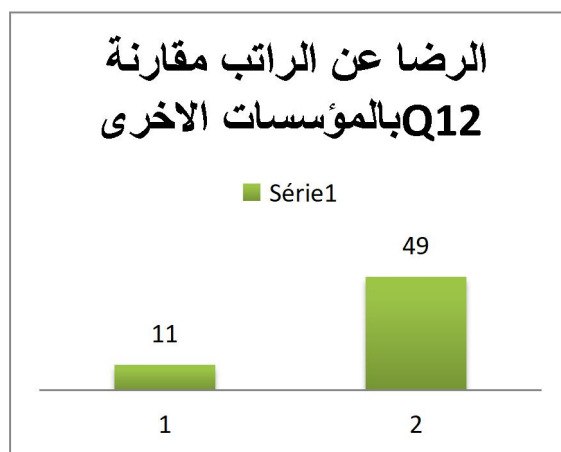
جدول رقم(27):الرضا عن الراتب مقارنة بالمؤسسات الاخرى

Q12	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	89%
لا	11	11%
المجموع	60	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

اظهرت نتائج الدراسة Q12 ان 89% من الموظفين رضاهم عن رواتبهم مقارنة بمؤسسات أخرى، مما يدل على أن الأجور داخل المؤسسة محفزة ومناسبة إلى حد كبير. بالمقابل، هناك 11% من الموظفين غير راضين، مما يشير إلى ضرورة إعادة النظر في بعض السياسات أو تقديم دعم إضافي لتحسين رضا هذه الفئة.

شكل (24): الرضا عن الراتب مقارنة بالمؤسسات الأخرى



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

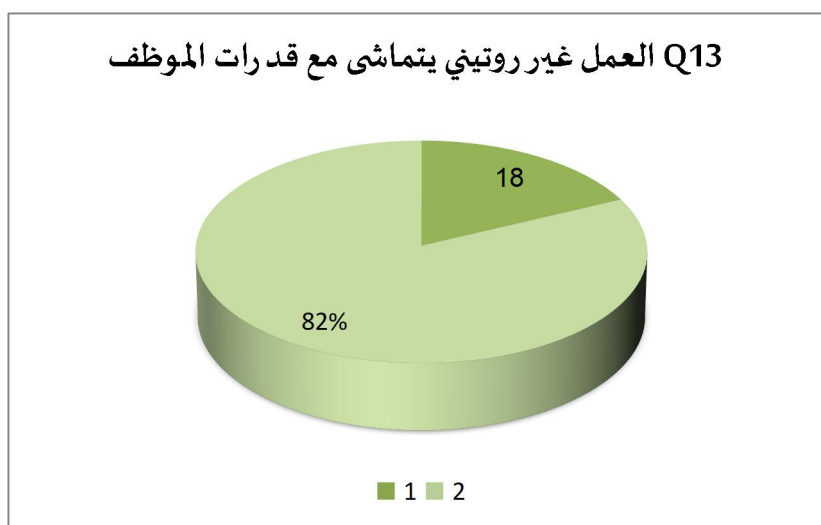
جدول رقم (28): العمل غير روتيني يتماشى مع قدرات الموظف

النسبة المئوية	التكرار	Q13
18%	11	نعم
82%	49	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا نتائج الدراسة Q13 أن 82% أن عملهم روتيني بينما 18% يرونه غير ذلك و هذا أن طبيعة الروتينية المفرطة للعمل قد تؤدي إلى الملل و انخفاض الحافز , مما يتطلب تنوع المهام

شكل (25): العمل غير روتيني يتماشى مع قدرات الموظف



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

2- محتوى العمل :

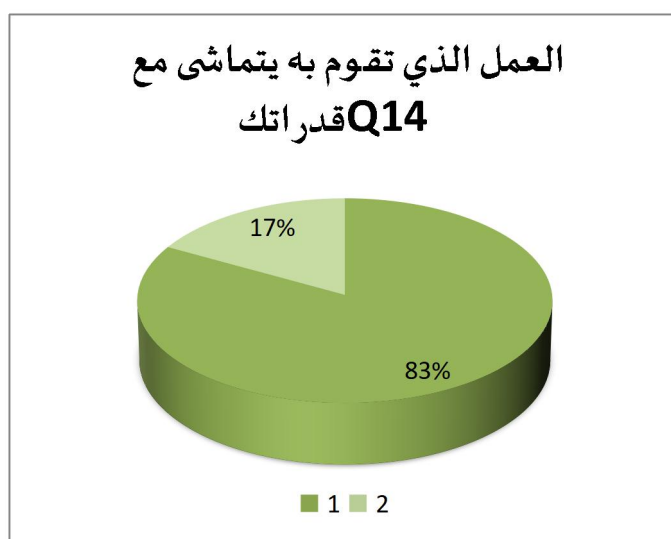
جدول رقم(29):العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك

Q14	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	73%
لا	16	27%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا نتائج الدراسة Q14 أن 73% من الموظفين يرون أن عملهم يتناسب مع قدراتهم و 27% يشعرون بالعكس يشير هذا الى توزيع مهم مناسب نسبيا مع ضرورة تحسين الملائمة الفردية للوظائف المتبقية

شكل(26):العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم(30): تعويض عن الساعات الاضافية عند تجاوز الوقت الرسمي للعمل

Q15	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

أظهرت لنا نتائج الدراس Q15 أن جميع المشاركين أكدوا أنهم يتقاضون تعويضا عن الساعات الإضافية و هذا يعكس التزام المؤسسة بحقوق العاملين و يعزز الثقة و العدالة المهنية .

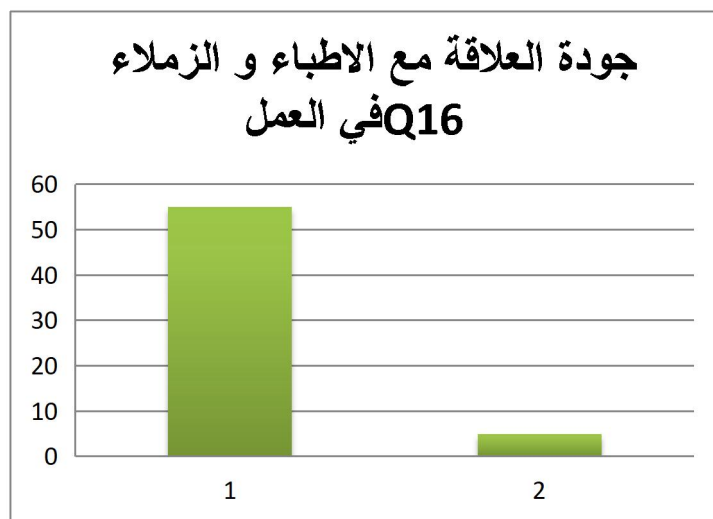
جدول رقم(31): جودة العلاقة مع الأطباء و الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	Q16
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا نتائج الدراسة Q16 أن : 65% يعتبرون علاقتهم جيدة مقابل 35% غير راضين عنها أي من المهم تعزيز بيئة العمل التعاونية و تحسين العلاقات بين الزملاء .

شكل(27): جودة العلاقة مع الاطباء و الزملاء في العمل



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم (32):علاقتك بمرضى رسمية

النسبة المئوية	التكرار	Q17
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

أظهرت لنا نتائج الدراسة Q17 أن 65% يتعاملون بشكل رسمي بينما 35% أقل رسمية و هذا يدل على أن العلاقة الرسمية مفيدة في بعض الحالات لكن التوازن مع التعاطف الإنساني ضروري لتحسين تجربة المريض

شكل (28): علاقتك بالمرضى رسمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

3- الإشراف :

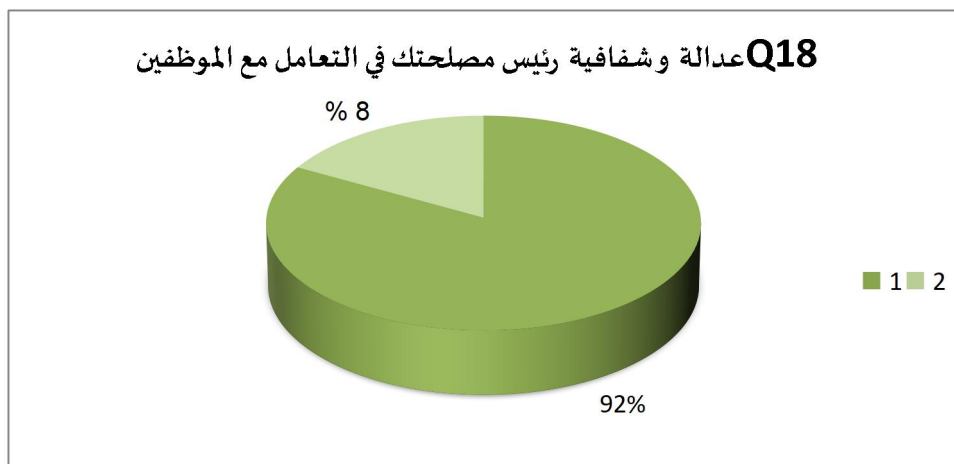
جدول رقم (33): عدالة وشفافية رئيس مصلحتك في التعامل مع الموظفين

Q18	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	92%
لا	5	8%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت لنا نتائج الدراسة Q18 أن 92% يشعرون بالعدالة و الشفافية مقابل 8% لا يشعرون بذلك هذا يعني إدارة شفافة في المجل و يستحسن معالجة الحالات الفردية لضمان شعور الجميع بالعدالة

شكل(29):عدالة وشفافية رئيس مصلحتك في التعامل مع الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

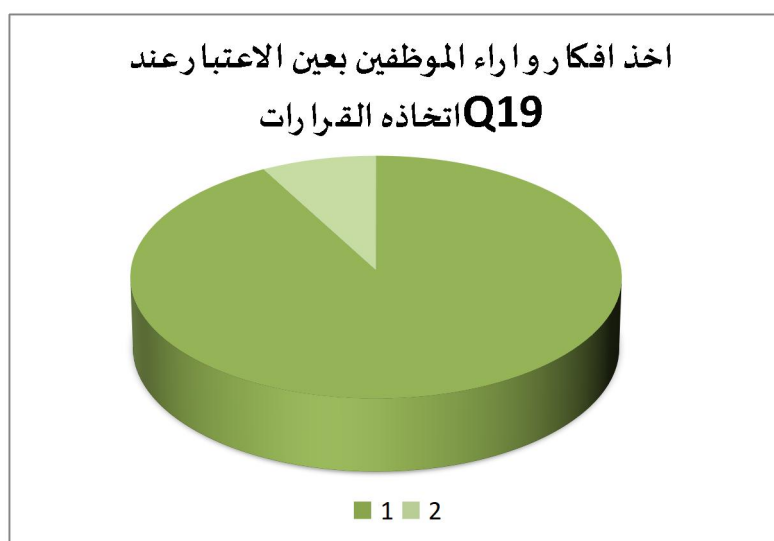
جدول رقم (34): اخذ افكار و اراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	Q19
92%	55	نعم
8%	5	لا
100%	60	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q19 أن 92% يرون أن آرائهم تحظى بالاهتمام عند اتخاذ القرار هذا يدل أن مناخ إداري داعم للمشاركة مما يعزز الإبداع و الانتماء .

شكل(30):اخذ افكار و اراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

جدول رقم (35): تقدير الجهود الاضافية والمتميزة من قبل رئيس مصلحتك

النسبة المئوية	التكرار	Q20
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q20 أن 100% أكدوا أنهم يحصلون على تقدير عند القيام بعمل مميز و هذا مؤشر اجابي جدا يساهم في التحفيز و الاحتفاظ بالموظفين

4- الترقية :

جدول رقم (36): احترام المستشفى للأسس الموضوعية في الترقية

النسبة المئوية	التكرار	Q21
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q21 أن جميع المشاركين أكدوا أن مستشفى يتم قواعد الترقية و هذا يعكس ذلك التزاما بالمهنية و يحد من الاحباط او المحاباة

جدول رقم (37):الرضا عن فرص الترقية التي حصل عليها الموظف

النسبة المئوية	التكرار	Q22
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q22 أن 100% يشعرون بالرضا عن فرص الترقية التي نالوها و هذا نتيجة ممتازة تشير الى شفافية في توزيع الفرص و تحقيق العدالة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

جدول رقم (38): تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية

النسبة المئوية	التكرار	Q23
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q23 أن جميع المشاركين على وجود مساواة في فرص الترقية و هذا تأكيد على وجود نظام ترقية عادل يعزز الثقة بالنظام الإداري

5- سياسات المستشفى :

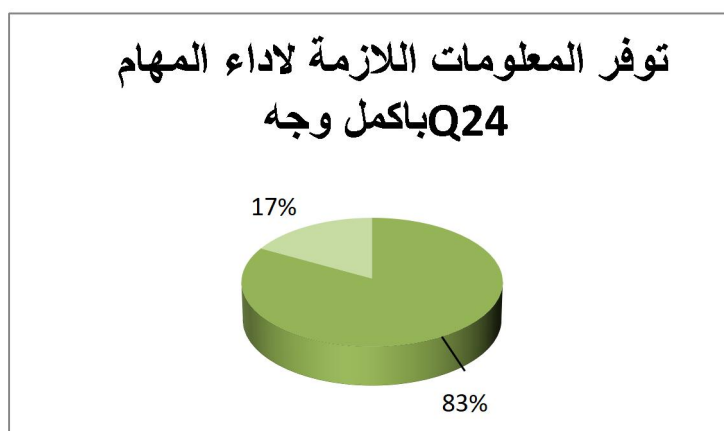
جدول رقم (39):توفر المعلومات اللازمة لأداء المهام بأكمل وجه

النسبة المئوية	التكرار	Q24
83%	50	نعم
17%	10	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q24 أن 83% أكدوا توفر المعلومات و 17% لا يشعرون بذلك أي هناك بيئة معرفية جيدة لكنها تحتاج الى تطوير في بعض الأقسام أو الوظائف

شكل (31):توفر المعلومات اللازمة لاداء المهام باكمل وجه



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

جدول رقم (40):ثقة الموظف في ان المستشفى يحافظ على الكفاءات المتميزة

النسبة المئوية	التكرار	Q25
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q25 أن 100% يرون أن المستشفى يحافظ على المتميزين و هذه الثقافة الإدارية لا تضمن الحفاظ على الكفاءات و تحفيز التطوير المهني

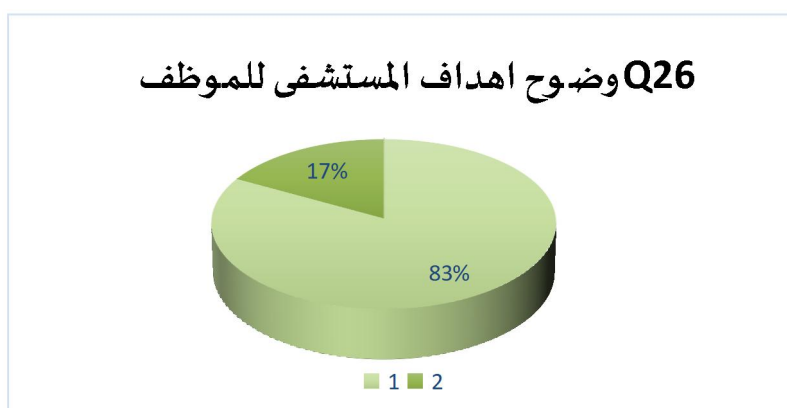
جدول رقم(41): وضوح اهداف المستشفى للموظف

النسبة المئوية	التكرار	Q26
83%	55	نعم
17%	5	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q26 أن 83% من الموظفين وضوح أهداف المستشفى بالنسبة لهم، ما يعزز فهمهم لمهامهم وتوجيه جهودهم بشكل فعال. بينما 17% يرون أن الأهداف غير واضحة، مما يشير إلى وجود فجوة في التواصل أو نشر المعلومات ينبغي معالجتها لتحسين الأداء الوظيفي والانسجام المؤسسي.

شكل(32): وضوح اهداف المستشفى للموظف



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون-بشار -

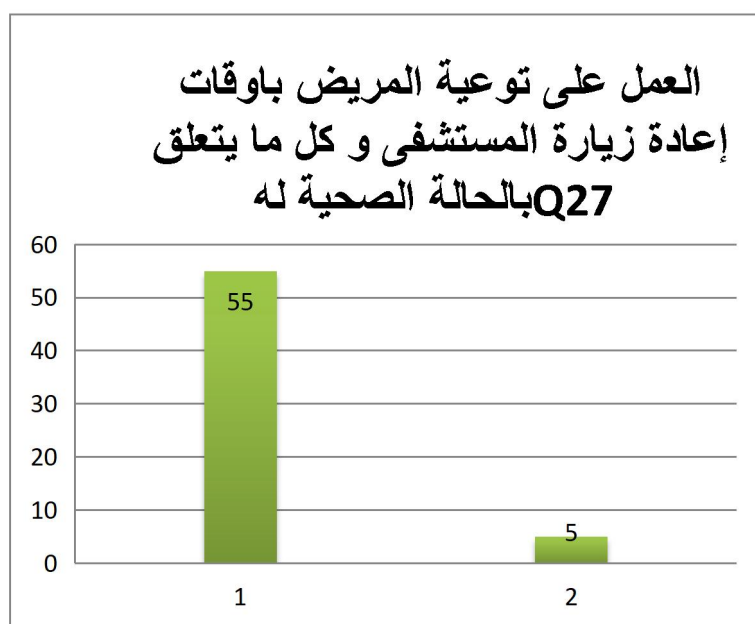
جدول رقم(42):العمل على توعية المريض باوقات معاودة زيارة المستشفى و كل ما يتعلق بالحالة الصحية له

Q27	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	83%
لا	5	17%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أظهرت نتائج الدراسة Q27 أن 83% من المشاركين يقومون بذلك بينما 17% لا يفعلون أي هناك مستوى جيد من التوعية لكن يتطلب تكثيف جهود التثقيف للمريض بما يضمن استمرارية الرعاية .

شكل(33):العمل على توعية المريض باوقات إعادة زيارة المستشفى وكل ما يتعلق بالحالة الصحية له



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية المنجزة في هذا الفصل، تبين أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة تتجلى في درجة عالية من التنظيم الداخلي، العدالة في التعامل، واحترام واضح لقيم المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للعاملين ويعزز من استقرار المناخ المهني داخلها.

كما كشفت نتائج الاستبيان عن وجود بيئة مهنية تنسم بالعلاقات الإيجابية بين العاملين، وروح التعاون، والتواصل الفعال، وهو ما يساهم في دعم جودة الخدمات الصحية المقدمة، ويعزز الشعور بالانتماء المؤسسي.

غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى بعض التحديات التي تؤثر سلباً على تحفيز العاملين، خاصة في الجوانب المتعلقة بالروتين الإداري، وغياب التنوع في المهام، إضافة إلى وجود مشكلات ذات طابع مالي تتعلق بالحوافز والمكافآت، مما قد يؤثر على رضا العاملين واستدامة أدائهم المرتفع على المدى الطويل.

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة يتطلب إجراءات تصحيحية تركز على تطوير سياسات التحفيز، تحسين بيئة العمل من حيث التنوع الوظيفي، ومراجعة آليات التقدير المالي والمعنوي. كما يُستحسن العمل على مواصلة ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي أثبتت نجاعتها في الجوانب الأخلاقية والمهنية، باعتبارها حجر الأساس في تحسين فعالية الخدمات الصحية وتحقيق أهداف المؤسسة على نحو مستدام.

الخاتمة

الخاتمة :

لقد تبين من خلال بحثنا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك وأداء العاملين، فهي تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة وتلعب دور فعال جدا في تماسك الأفراد فال مورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها.

فالثقافة التنظيمية تدعم الاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وتعتبر عامل من عوامل التأثير على أداء العاملين والرضا عن العمل ضمانا يؤدي إلى استمرار القوى العاملة بالمؤسسة نظرا لوجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

من خلال هذه الدراسة ، حاولنا التسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار ، وهذا بالإجابة على سؤال الرئيسي : ما أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أداء العاملين للمؤسسة ؟ و قد مكنت الدراسة من الوصول الى مجموعة ن النتائج المهمة ، نلخصها فيما يلي :

- حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.
- سيادة الروح الجماعية بين فريق العمل ومساهمتها في رفع الروح المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- سعيها على تشجيع عمالها على الابتكار والإبداع وتحسين مستوى الأداء.
- تسود المنظمة ثقافة تشجع الابتكار .
- حرص المؤسسة على تحقيق الأهداف المبرمجة في إطارها القانوني.
- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الجانب التكنولوجي لكون طبيعة العمل داخل المؤسسة تعتمد على الآلات .

➤ المستشفية تتمتع بدرجة عالية من التنظيم، العدالة، واحترام القيم المؤسسية.

➤ توجد مشكلات نفيا لجوانب المالية وتحفيز العاملين من حيث الروتين والتنوع في العمل.

➤ البيئة المهنية والعلاقات ايجابية بشكل عام.

إختبار الفرضيات :

تم بناء الدراسة انطلاقا من مجموعة من الفرضيات ، و قد تم اختبارها ميدانيا بناء على نتائج الاستبيان ، و كانت على نحو التالي :

الفرضية الأولى : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين

النتيجة : من خلال الدراسة الميدانية، تبين أن هناك علاقة ملحوظة بين الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. حيث أظهرت النتائج أن كلما كانت تصورات العاملين إيجابية تجاه ثقافة مؤسستهم – من حيث التنظيم، العدالة، واحترام القيم – انعكس ذلك بشكل عام على شعورهم بالرضا عن بيئة عملهم. ومع ذلك، فإن هذا الرضا لا يصل إلى أعلى مستوياته، ما يشير إلى وجود بعض العوامل التنظيمية التي تحتاج إلى تحسين، لا سيما تلك المرتبطة بالتحفيز وظروف العمل، والتي لا تزال تؤثر سلباً على رضا العاملين رغم إدراكهم الإيجابي للثقافة التنظيمية.

الفرضية الثانية : هناك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار

النتيجة : أثبتت الدراسة الميدانية بمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببشار أن للثقافة التنظيمية للمؤسسة أهمية كبيرة في تحقيق السلوك الإبداعي لدى العاملين نتيجة شعورهم بالرضا، وهذا ما يؤدي إلى الأداء الجيد من خلال تأثير جماعات العمل على العامل أثناء تأدية المهام قصد تحقيق الانضباط والالتزام والانتماء من خلال الظروف التي تؤدي إلى جعل العاملين دائماً مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة وهذا من خلال ما أقل به أغلبية العمال داخل المؤسسة وإعادة النظر في نمط التسيير للثقافة التنظيمية من خلال البحث عن تأثيرها بشكل قوي ويظهر ذلك من خلال الرضا عن العمل والالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن الأداء. و هذا يتضح أن هناك علاقة قوية بين أداء العاملين و سعي المؤسسة لتحقيق أداء جيد.

التوصيات :

بناء على ما سبق , توصلنا الى :

- ضرورة مراجعة نظام الأجور والحوافز في مستشفى طب العيون ببشار بما يضمن العدالة ويعكس طبيعة العمل المتخصص، بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء.
- ينبغي العمل على تنويع المهام اليومية لكسر الروتين وتحفيز الموظفين من خلال نظام التناوب والمشاركة في أنشطة مهنية موازية داخل المؤسسة.
- تُوصى إدارة المستشفى بالاستمرار في تعزيز بيئة العمل الصحية والتنظيمية من خلال تحسين البنية التحتية وتطوير أساليب التواصل بين الطواقم والإدارة.
- من الضروري توسيع برامج التوعية والتدريب الداخلي على استخدام الأجهزة الحديثة لمواكبة التطورات الطبية وضمان كفاءة الأداء المهني لجميع الفئات العاملة.



المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب والمراجع النظرية (كتب ورقية)

- العلالي، الصادق *. (2006). (العلاقات الثقافية الدولية) دراسة سياسية قانونية *. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غبان، بوفجلة *. (1998). القيم الثقافية والتسيير *. (الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- عبد العزيز صالح بن جيتور *. (2004). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير *. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- طلعت إبراهيم لطفي *. (2007). علم اجتماع التنظيم *. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان *. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال *. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فلاح حسن عداي الحسيني *. (2006). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة *. عمان: دار وائل للنشر.
- طاهر محسن منصور *. (2004). إدارة الموارد البشرية *. قالملة: مديرية النشر لجامعة قالملة.
- سيد جاب الرب *. (2005). إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة *. مطبعة العشري.
- عبد الله جاد فودة *. (2007). الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي *. مصر: بصائر المعرفة.
- جمال الدين المرسي *. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير *. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين *. (1998). الإدارة الاستراتيجية *. الإسكندرية: دار اليازوري للنشر.
- مصطفى يوسف *. (2018). إدارة الأداء *. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حمداوي وسيلة *. (2004). إدارة الموارد البشرية *. قالملة: مديرية النشر لجامعة قالملة.
- فايز الزغبى *. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال *. عمان: دار الهلال.

ثانياً: المجلات والأوراق العلمية المحكمة

- عبد المجيد بن حمدة *. (1993). نشأة الثقافة الإسلامية *. مجلة جامعة الزيتونة، تونس.
- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم *. (2010). أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل *. بحوث ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع

ثالثًا: الرسائل الجامعية (ماجستير / ليسانس)

- بوزيان، أسماء*. (2018/2019). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين. *ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بكادي، إسماعيل؛ محجوبي، مراد؛ مخصص، الصديق*. (2014/2015). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين. *ليسانس، الجامعة الإفريقية أدرار.
- بوديبة، نوال؛ الواهم، نجوى*. (2015/2016). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. *ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- بن موسى، فاطمة الزهراء؛ بوقرينات، سميرة*. (2012/2013). أثر ظروف العمل على أداء العاملين. *ليسانس، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.

رابعًا: المواقع الإلكترونية

- جغلولي، يوسف. (أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الإقصائية) منشور عبر : <http://knol.google.com>
- نورة عبد الرحمن (الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي) منشور عبر- <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863>

خامسًا: المراجع الأجنبية

- Souterain, J. F. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Éditions Foucher.

سادسًا: الوثائق الإدارية الداخلية

- مؤسسة الاستشفائية لطب العيون ببشار (2024). ، ديسمبر 2025 – ، يناير*. (وثائق مقدمة خلال فترة التريض*.

الملاحق

الملاحق

الملاحق:

الملحق أ: نسخة من إستبيان حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية طب العيون
ببشار:

إستبيان حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية طب العيون

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذا الإستبيان هي سرية ولا تخدم إلا غرض الدراسة.

ضع علامة x على الإجابتك :

معلومات حول الفرد في المؤسسة :

الجنس :

○ ذكر

○ أنثى

العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30/40 سنة

○ من 40/50 سنة

○ أكبر من 50 سنة

المستوى العلمي :

○ تكوين متخصص

○ جامعي

○ ثانوي

الأقدمية :

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5/10 سنوات

○ من 10/15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

الملاحق

أبعاد الثقافة التنظيمية :

1- الجانب المعنوي :

العبارة	نعم	لا
هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى : * احترام العمل * احترام حقوق المرضى و التعاطف معهم		
هل القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس حقوق و واجبات		
هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر ألى الأفراد كمورد هام له قيمة		

2- الجانب السلوكي :

العبارة	نعم	لا
يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل حسب تخصصه		
يحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى و يضع لافتات لتوضيح الاتجاهات و الاقسام بداخله		
هل يمنع الزوار من الدخول الى غرف الامراض المعدية مثل قاعة الغنغاش و غرف العمليات		
هل يوجد في بيتك علبة صيدلية		

العبارة	نعم	لا
نظافة المكان و نعومة الارضيات و الحوائط		
دهان الحيطان و الابواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات		
هل أنت متمكن من العمل بالاجهزة الحديثة مثل راديو و IRM و غيرها من الاجهزة حسب تخصصك		
ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة		

3- الجانب المادي :

تقييم أداء العاملين :

1- الأجر :

العبارة	نعم	لا
يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في اماكن عمل اخرى مرضيا لك		

الملاحق

		يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك
--	--	---

2- محتوى العمل :

العبارة	نعم	لا
العمل الذي تمارسه غير روتيني		
تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك		
في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل		
هل علاقتك مع الأطباء و الزملاء في العمل حسنة		
هل علاقتك بالمريض علاقة رسمية فقط		

3- الإشراف :

العبارة	نعم	لا
رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية		
أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عن اتخاذ القرارات		
تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز و غضا في		

4 الترقية :

العبارة	نعم	لا
هل يحترم المستشفى الاسس الموضوعية للترقية		
أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها		
تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية		

5 سياسات المستشفى :

العبارة	نعم	لا
لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه		
لدي الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل		
أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح		
العمل على توعية المريض باوقات معاودة الزيارة المستشفى و كل ما يتعلق بالحالة الصحية له		

ملحق ب : الترميز الخاص بالعبارات المستعملة في الإستمارة :

الرمز المستعمل	العبارة
Q1	هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى كاحترام ، احترام حقوق المرضى و التعاطف معهم
Q2	هل القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق الواجبات

الملاحق

Q3	هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة
Q4	يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه
Q5	يحترم المستشفى موافقت زيارة المرضى ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات و الأقسام بداخله
Q6	هل يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية ، قاعة الإنعاش ، غرف العمليات
Q7	هل يوجد في بيتك علبه صيدلية
Q8	نظافة المكان و نعومة الأرضيات و الحوائط
Q9	دهان الحيطان و الأبواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات
Q10	هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة مثل: (Coulter) ، راديو (IRM) و غيرها من الأجهزة حسب تخصصك
Q11	ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة
Q12	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك
Q13	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسئولياتك داخل العمل مرضيا لك
Q14	العمل الذي تمارسه غير روتيني
Q15	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك
Q16	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل ، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل
Q17	هل علاقتك مع الأطباء و الزملاء في العمل حسنة
Q18	هل علاقتك رسمية فقط
Q19	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية
Q20	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذ القرارات
Q21	تجد تقدير من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز و إضافي
Q22	هل يحترم المستشفى الأسس الموضوعية للترقية أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها
Q24	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية
Q25	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملية على أكمل وجه
Q26	لدي ثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل
Q27	أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح
Q28	العمل على توعية المريض بأوقات معاودة زيارة المستشفى ، و كل ما يتعلق بالحالة الصحية له

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة): حرفي عاكرام رقم التسجيل الجامعي: UN270.1203410003031606

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 14003478500840003 والصادرة بتاريخ: 2025-04-21

عن بلال بن رباح رضي الله عنه -

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اسلامیات

شعبة / التخصص ونسبة من سنوات

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في احدى الشركات

حراسة صيدانية بلغة مستعملة في الأدب الفارسي لأمير المؤمنين أبو القاسم بلش

أُصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث، وأتحمل المسؤولية الشخصية عن كل المحتوى المتضمن في البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 29 - 6 - 2015

إمضاء المعني



* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.