

عنوان المشروع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة سابك
مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

مودة بدر جابري

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
5	المقدمة	1.1
7	مشكلة البحث	1.2
7	المشكلة النظرية	1.2.1
7	المشكلة التطبيقية	1.2.2
7	أهمية البحث	1.3
7	الأهمية النظرية	1.3.1
8	الأهمية التطبيقية	1.3.2
8	اسئلة البحث	1.4
8	أهداف البحث	1.5
9	فرضيات البحث	1.6
10	منهج البحث	1.7
11	الدراسات الميدانية	1.8
11	هيكل البحث	1.9
12	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
13	المقدمة	2.1
13	الثقافة التنظيمية	2.2
13	مفهوم الثقافة:	2.2.1
13	مفهوم الثقافة التنظيمية:	2.2.2
14	أهمية الثقافة التنظيمية	2.2.3
15	تطور الثقافة التنظيمية	2.2.4
16	عناصر الثقافة التنظيمية	2.2.5
16	أبعاد الثقافة التنظيمية	2.2.6
18	نظريات الثقافة التنظيمية	2.2.7
19	أداء الموارد البشرية	2.3
19	مفهوم الموارد	2.3.1
19	مفهوم أداء الموارد البشرية	2.3.2
20	أهمية إدارة الموارد البشرية	2.3.3
20	تطور أداء الموارد البشرية	2.3.4
21	نظريات أداء الموارد البشرية	2.3.5
21	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	2.4

26	الخاتمة	2.5
27	الفصل الثالث	3
29	الملاحق	4
33	المراجع	5

1 الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

خلال العقود الأخيرة، برز دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها الكبيرة للمنظمات، خاصة في ظل وجود بيئة تنافسية قوية. يعتقد (P. Drucker 2003، 2005) أن في الوقت الحاضر وفي المستقبل لا يوجد شك حول أهمية نوعية التنظيم السليم وثقافته التنظيمية حيث إن التنظيم ليست سوى أداة لا يمكن أن تعمل بشكل صحيح دون وجود العنصر البشري فهي ظاهرة أخلاقية واجتماعية.

عرف حسين إبراهيم بلوط (2002) إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم المؤسسات". كما وعرف وسيلة حمداوي (2004) الموارد البشرية على أنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". بصورة عامة تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنظيم الجهود الفردية والجماعية للموارد البشرية، وتعزيز التفاعل في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح.

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول الثقافة التنظيمية أن لها تأثيراً واضحاً على أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي بشكل خاص كما أشار براون (1998) فإن "تعد الثقافة التنظيمية بيئة مناسبة للتطور الإيجابي أو السلبي للإمكانات البشرية". يوجد التزام من قبل الموظفين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس صورة عقلية إيجابية للمؤسسة. تساهم السياسات والإجراءات التي تتبعها في المؤسسات في توفير بيئة مناسبة لأداء المهام الوظيفية. هناك معايير عمل وقيم أساسية واضحة ومتناسقة. بالإضافة إلى ذلك يلعب الاهتمام وتمكين الموظفين وبناء قدراتهم وتعزيز روح العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل دوراً هاماً. كما أشار أسامة خيرى (2014) نظراً لأن العاملين لا يقومون بأدوارهم بشكل فردي أو حسب رغبتهم وإنما يعملون ضمن بيئة تنظيمية واحدة تكون الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة. فهي تحتوي على قيم وقواعد سلوكية تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من هؤلاء العاملين وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم ومع الجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما يتضمن ذلك المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات والعناية بالعملاء دون تجاهل احتياجاتهم ورغباتهم. وأشارت ابتسام حلواني (2008) تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي حيث تمنح الجهة هويتها المحددة مما يتيح التعرف عليها من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوك أعضائها بالداخل. تعمل الثقافة التنظيمية أيضاً كوسيلة رقابية تراقب طريقة أداء العمل. تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية بين الموظفين وتساهم في تنمية مهاراتهم الفكرية والإبداعية التي تساعدهم في تحقيق الأهداف بنجاح. بالإضافة إلى أن تمكين العاملين من الاستقلالية يساعدهم على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين كفاءة أدائهم.

في العصر الحديث يعتبر المورد البشري روح وجوهر المنظمة وأحد أهم عوامل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود اللازمة لأداء جميع أنشطة العمل في الداخل. لضمان ولاء أفرادها يتطلب من المنظمة وجود توافق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تشجيع هذا الولاء. محاولة التعرف على الأثر الذي تتركه الثقافة على أداء الموارد البشرية وذلك محاولة لسد الفجوة التطبيقية في موضوع الثقافة التنظيمية من حيث عدم إيضاح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المفهومين.

على الرغم من وجود البحوث التي أجريت حول ثقافة المنظمة إلا أنها ما تزال تحتاج للكثير من البحوث والدراسات و كذلك ضرورة التعمق فيها من خلال تناول عناصرها بشيء من التفصيل مثل: القيم التنظيمية، المعتقدات، الرموز.. الخ لأن الثقافة تشمل كل هذه العناصر و فهم الأجزاء سيؤدي إلى فهم الكل بشكل أفضل و أكثر دقة. المورد البشري يعتبر عاملاً مهماً في تحقيق ذلك حيث تتأثر المنظمة بحاجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم. تقع المنظمة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم وتلعب هذه الخصائص دوراً مهماً في تشكيلها ونجاحها.

ومن أهم وأعظم القوى التي تؤثر على هيكل وشكل المؤسسات والمنظمات هي الموارد البشرية حيث تسهم في اتخاذ القرارات التي قد تقود الجهة إلى النجاح أو الفشل. لذلك ينبغي التركيز على تطوير واستثمار الموارد البشرية بعدة طرق من أبرزها الارتباط بالثقافة التنظيمية حيث يعتبر توافق الأفراد على المبادئ والأفكار أمراً حيوياً لتعزيز وتطوير الجهة بشكل فعال.

1.2 مشكلة البحث

يلاحظ انخفاض في جودة العمل بسبب زيادة العمل الذي لا يمكن إكماله في الوقت المحدد وعدم تحقيق الأهداف المحددة. وتعتبر مشكلة أخرى تتعلق بمسؤوليات الوظيفة حيث يوجد العديد من الموظفين الذين يظهرون ضعفاً في تنفيذ المسؤوليات الوظيفية ويفتقرون إلى العمل الجماعي والتفاعل المباشر مع الزملاء مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل فعال. وبالإضافة إلى ذلك تأثير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً كبيراً في أداء الموظفين.

1.2.1 المشكلة النظرية

ومن ناحية أخرى كثير من الدراسات التي عملت على عدد من المؤسسات وجدت إنها عانت من ضعف في أدائها وأداء موظفيها وهذا الشيء الذي جعلها ضعيفة أمام المنافسة الأجنبية حتى في السوق المحلية. وكما أن الدراسات بينت أن كثير من المؤسسات تعاني من انتشار قيم سلبية مثل الكسل والغياب بدون عذر مبرر وعدم الالتزام وعدم الاهتمام بالعمل وعدم الإبداع... وغيرها.

1.2.2 المشكلة التطبيقية

الاهتمام الإداري بالثقافة التنظيمية يعتبر مهماً كمقياس لتنمية الإمكانيات البشرية. بالإضافة إلى ذلك يجب الاعتراف بالدور الهام للثقافة في فعالية المنظمات كما يتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

سؤال البحث

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي:

" ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟ "

1.3 أهمية البحث

ومما سبق يتضح تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية خصوصاً الثقافة القوية التي لا يقل دورها في توجيه سلوك العاملين عن الدور الذي تقوم به الأنظمة والقواعد التنظيمية. وتعتبر الثقافة التنظيمية أداة تحفيزية تشجع المنظمة على الأداء بسلاسة وضمان النجاح في جميع مساعيها.

1.3.1 الأهمية النظرية

أهمية هذه الدراسة تأتي من دور الثقافة التنظيمية كمصدر قيم وحيوي للمنظمة وكذلك كواحد من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية. يعتبر الاهتمام بأداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ذو أهمية بالغة لأي منظمة سواء كانت خدمتية أو إنتاجية، حيث تسعى دائماً للبقاء والتميز.

من هنا تعتبر دراستنا التي تسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد فإن الثقافة التنظيمية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها. تلك القيم والقواعد السلوكية تلعب دوراً مهماً في تحديد مستويات الأداء ومنهجياتهم في حل المشكلات وتعزز التكافؤ بينهم.

لذا عندما يعمل الموظفون ضمن إطار تنظيمي وهذا يمكن أن يكون مفيداً للموارد البشرية لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.

1.4 اسئلة البحث

كما سبقت وذكرنا أن هذه الدراسة تتناول التساؤل البحثي الرئيسي:

" ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟ "

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية؟
- ما نوع تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء الموارد البشرية؟
- كيف يمكن لتطبيق الثقافة التنظيمية وعناصرها جعل أداء الموارد البشرية أفضل؟
- ما مدى اعتماد المؤسسات الناجحة على تطبيق الثقافة التنظيمية على مواردها البشرية؟

1.5 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل عدة جوانب مهمة تتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد

البشرية في بيئة العمل وهي:

1. استكشاف ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها.
2. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
3. التعرف على معنى أداء الموارد البشرية.
4. إيجاد على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية.
5. تحديد أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء الموارد البشرية.

1.6 فرضيات البحث

بناءً على الدور الذي تلعبه الفرضيات في توجيه البحث اعتمدت على فرضية رئيسية وهي :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر الثقافة التنظيمية في كفاءة أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام واحترام الوقت كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع الإبداع والابتكار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع اتخاذ القرار كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

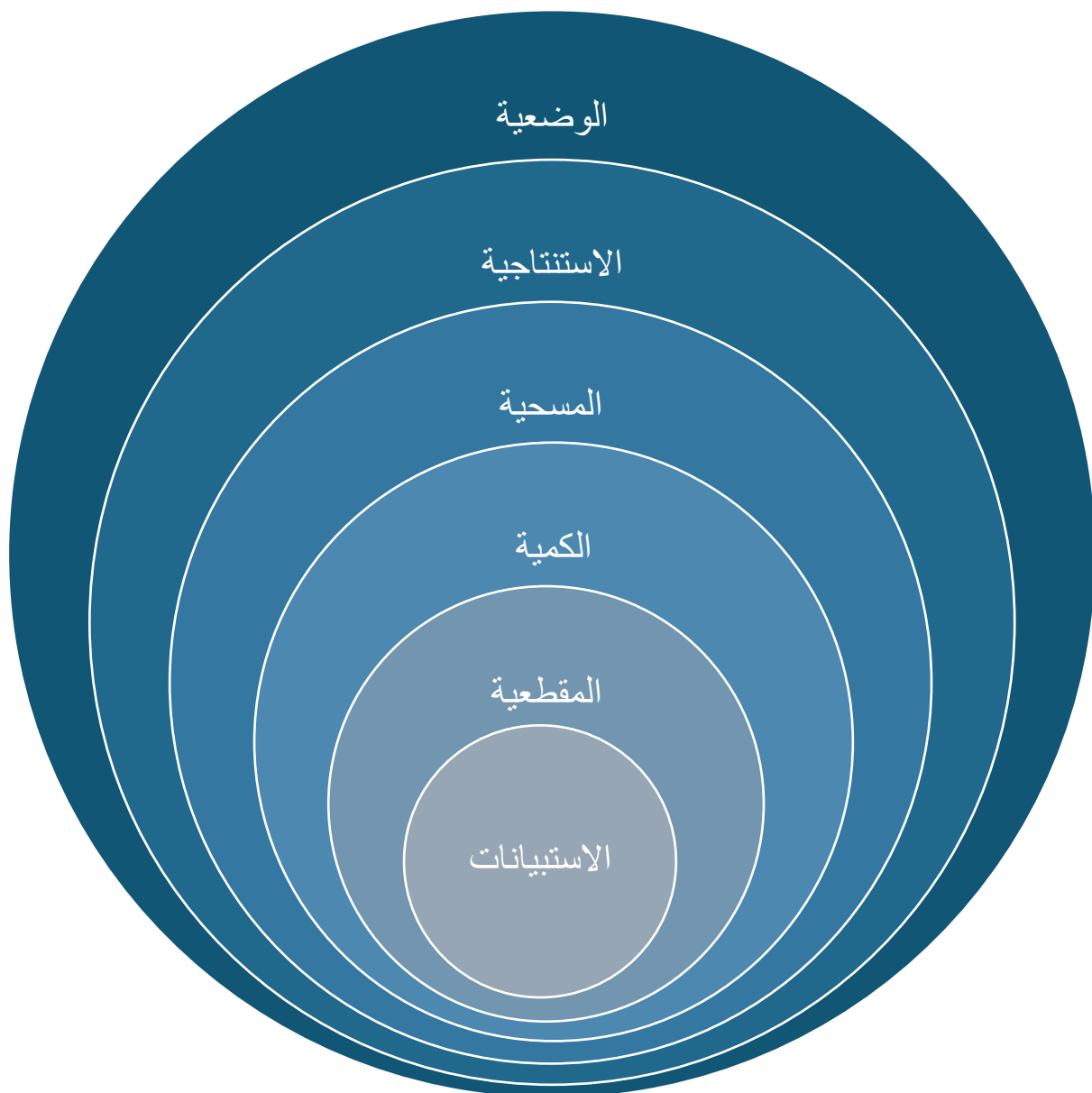
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع فرق العمل كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

1.7 منهج البحث

تصميم الدراسة

1. فلسفة الدراسة: الوضعية
2. منهج الدراسة: استنتاجي
3. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة
4. نوع الدراسة: دراسة كمية
5. الأفق الزمني: دراسة مقطعية
6. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



1.8 الدراسات الميدانية

شركة سابك أو الشركة السعودية للصناعات الأساسية، هي إحدى أكبر الشركات البتروكيماوية في العالم. تأسست في عام 1976م ومقرها الرئيسي في الرياض بالمملكة العربية السعودية. تعتبر سابك من الشركات العالمية الرائدة في مجال البتروكيماويات والكيماويات وتعمل في مجموعة واسعة من المنتجات مثل البوليمرات والأسمدة والبتروكيماويات الأساسية.

1.9 هيكل البحث

الفصل الأول: المقدمة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

2 الفصل الثاني:

الإطار النظري

2.1 المقدمة

تم مؤخراً التركيز بشكل كبير على موضوع الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية. الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في الوقت الحالي. إذا كانت لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية فإنها تشجع الالتزام وتحترم الوقت وتشجع على المشاركة والإبداع مما يؤدي إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

تعد الثقافة التنظيمية نظاماً مشتركاً للمعاني بين العاملين في المؤسسة وهي تميز هذه المؤسسة عن غيرها، حيث تتألف من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2.2 الثقافة التنظيمية

2.2.1 مفهوم الثقافة:

تعتبر الثقافة بشكل عام ظاهرة اجتماعية معقدة حيث تنشأ منها مجموعة من الثقافات الفرعية ومن بينها الثقافة التنظيمية. قبل التطرق لتعريف الثقافة التنظيمية يجب أن نبدأ بتعريف الثقافة بشكل عام. إدوارد تايلور (1871) وهو أول من عرف مفهوم الثقافة علمياً: "بأنها الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" لإدوارد هيربوت (1930) قال عبارة مشهورة تقول إن الثقافة هي "ما يتبقى عندما ينسى المرء كل شيء" هذا التعريف لا يقدم فهماً علمياً ولكنه يشير إلى أن الثقافة تمثل جوهر المجتمع. الثقافة هي الروابط بين كل فرد وتحدد سلوكهم وآرائهم وكيفية تصوّرهم للعالم.

2.2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

ثمة تنوع في تعريفات ثقافة التنظيمية حسب النظريات المتبناة من قبل الباحثين. بعضهم يعرفها من خلال مكوناتها وآخرون يركزون على تأثير تلك المكونات على سلوك العاملين. كما يوجد من يربط التعريف بوظائفها وهذه بعض التعاريف من دراسات سابقة:

يعرف السكارنة (2009) الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها والتأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي".

كما ويعتقد نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يتبناها الأفراد في المنظمات تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأدائهم في العمل وعلى علاقاتهم مع زملائهم ومدراءهم. تعكس هذه القيم والمعتقدات مدى التماسك والتكامل بين أفراد

المنظمة وتعمل كنظام رقابة داخلي يحدد حدود السلوك. تعكس هذه القيم القدرة على تحديد قيم أساسية يمكن لجميع أفراد المنظمة التحرك حولها والعمل بموجبها على جميع المستويات.

وضع كلاين (1996) الثقافة التنظيمية كأساس لأنشطة المنظمة التي تؤثر بشكل شامل على أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها.

عرف شين (2004) الثقافة التنظيمية كـ "قوة ديناميكية" داخل المنظمة تكون قوة دافعة وجاذبة وتفاعلية وتتشكل من خلال الموظفين وإيماءات الإدارة وسلوكياتها ومواقفها.

يعرف لويس (1980) الثقافة في المنظمة على أنها مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأشخاص والتي تكون ضمنية إلى حد كبير بين الأعضاء وتكون ذات صلة ومميزة بشكل واضح لمجموعة معينة والتي يتم نقلها أيضاً إلى أعضاء جدد. هذا التعريف يشير إلى سمة الثقافة المتمثلة في المشاركة والتعلم.

يرى هوفستيد (1990) ثقافة المنظمة إنها عبارة عن عملية جماعية للعقل التي يميز أعضاء مجموعة معينة عن غيرهم. من خلال دراسة هذه التعريفات المختلفة يمكن الوصول إلى تعريف شامل لمفهوم "ثقافة المنظمة" وفهم أعمق لدورها في سلوك الأفراد وهو أن:

هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات تؤثر هذه الثقافة بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي كل منظمة تمتلك ثقافة تنظيمية فريدة لها حيث تهتم المنظمات بتطوير والحفاظ على ثقافة تنظيمية مبتكرة ومميزة توفر التوجيه والحدود الخاصة بسلوك أعضاء المنظمة وتعتبر وسيلة رائعة لتحديد احتياجات الموظف الجديد في التعلم والتدريب ليكون عضواً منسجماً وفعالاً في المنظمة.

2.2.3 أهمية الثقافة التنظيمية

■ تعزيز الأداء المؤسسي

الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز الأداء والفعالية.

■ تعزيز التكيف مع التغيرات

تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية.

■ تحفيز الموظفين

تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام.

■ تسهيل التواصل

تساهم في تحسين قنوات التواصل بين الأفراد والفرق.

■ جذب المواهب والاحتفاظ بها

تساهم في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.

■ تعزيز الابتكار

تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار داخل الفرق.

■ بناء سمعة المؤسسة

تساهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة في السوق.

2.2.4 تطور الثقافة التنظيمية

ظهور المدرسة السلوكية في بداية الأربعينات من القرن العشرين ساهم في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها. هذا التيار الجديد ركز بشكل رئيسي على سلوك الإنسان في البيئة العملية وعلى الروابط الاجتماعية بين أفراد المنظمة. تجارب الهاوثورن التي أجريت في جامعة هارفارد كانت من أوائل الدراسات التي أظهرت أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأفراد في بيئة العمل.

ومنذ ذلك الزمن بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاهتمام بترويج مفهوم جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة. تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل إيلوت جاكس (1951). كانت ثقافة المنظمة بالنسبة له هي الطريقة التقليدية للتفكير والعمل التي تنتقل من شخص لآخر وتكون مقبولة ومفهومة جزئياً من قبل الأشخاص الجدد. من ثم جاءت مساهمات ماك جريجور في أوائل الستينيات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية. قدم فيها نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليهما النظرية Z والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة، ونظرية Y التي تمثل الثقافة القوية. تمثل النظرية Z وجهة نظر سلبية تعتمد على الرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل. بينما تمثل النظرية Y وجهة نظر إيجابية تشجع على العمل وتعزز القدرة على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف.

منذ ذلك الزمن بدأ هذا المفهوم يظهر بشكل واضح ومتكرر في المطبوعات والأبحاث للمعاهد والمؤسسات الإدارية بشكل خاص في عام 1980. على سبيل المثال، كتاب "البحث عن التميز" الذي قدمه زيتر ووترمان (1980) وكتاب "ثقافة المنظمة" لدليل وكينيدي (1982). بالإضافة إلى تأسيس معهد دراسات الثقافة الاقتصادية في جامعة بوسطن في عام 1985، وهو مركز بحثي يدرس العلاقة بين الثقافة والعمليات الاقتصادية. أثار نجاح المنظمات اليابانية اهتماماً متزايداً بهذا المفهوم حيث عادت بقوة إلى المنافسة العالمية في وقت قصير.

وانتشر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث اهتمت المدرسة الإدارية بهذا المفهوم واستخدمته كحلاً للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت. بدأ الباحثون الأمريكيون يهتمون

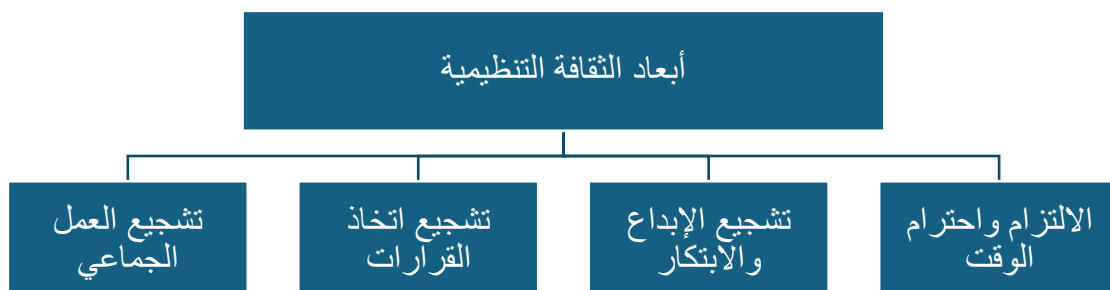
بالثقافات الأوروبية واليابانية والسوفيتية لمقارنتها بثقافتهم الخاصة وذلك لدراسة نقاط القوة والضعف لكل واحدة منها وحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.

2.2.5 عناصر الثقافة التنظيمية

العنصر	وصفه
1 القيم والمعتقدات	تمثل المبادئ الأساسية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة.
2 الرموز	تشمل الشعارات الألوان والملابس التي تعبر عن هوية المنظمة.
3 العادات	الأنشطة اليومية أو الأسبوعية التي تعزز الروح الجماعية.
4 القصص والأساطير	الحكايات التي تروى داخل المنظمة لتعزيز القيم والمبادئ.
5 الأسلوب الإداري	كيفية اتخاذ القرارات والتواصل داخل المنظمة.
6 البيئة المادية	تصميم المكتب أو الأثاث أو التجهيزات التي تعكس الثقافة.
7 الممارسات والسياسات	الإجراءات التي تتبعها المنظمة في مجالات مثل التوظيف والتقييم.
8 التنوع والشمول	كيفية تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي والاجتماعي

2.2.6 أبعاد الثقافة التنظيمية

من المؤلف أن تختلف ثقافة كل مؤسسة عن الأخرى وذلك استناداً إلى خصائصها وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومنها:



أبعاد الثقافة التنظيمية المصدر: الطالبة

1. الالتزام واحترام الوقت

الالتزام: هو إقناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبقيمها وتنفيذ واجبه.

الوقت: هو عنصر أساسي في الإدارة حيث يلزم كل عمل تجاري وقتاً لتحقيق الأهداف المرجوة. يؤثر مدى حرية الفرد في تحديد كيفية إدارة وقته على أدائه في حل المشكلات حيث يؤدي استغلال الوقت بشكل فعال إلى تحسين الأداء الوظيفي.

كما أن الاستفادة الجيدة من الوقت تمكن الإدارة الحديثة من التركيز على الأنشطة التي تجعل المدير قائداً فعالاً، وتجعل الموظفين يؤدون الأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية مما يساهم في تحقيق النجاح والازدهار للجميع.

2. تشجيع الإبداع والابتكار

الإبداع: هو إحضار شيء جديد سواء كانت فكرة أو خدمة أو عملية أو منتج يقدمه الشخص للمنظمة التي تشجع وتعزز الابتكار لأن الأفراد يميلون إلى التجريب خاصة الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءة عالية.

الإبداع في الشركة يزيد من قدرتها على التصدي للتحديات الخارجية ويمكنها استغلال الفرص المتاحة لتحقيق تفوق تنافسي يميزها عن منافسيها مما يساهم في تحقيق الاستدامة والبقاء في السوق.

3. تشجيع اتخاذ القرار

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات: هي تفاعل عدد كبير من أفراد المنظمة في صنع القرارات التي تعزز أداء العمل وتعزز قيادتهم الإدارية وتعزز شعورهم بالمسؤولية مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتعزيز قدراتهم على الإبداع والابتكار.

المشاركة في اتخاذ القرارات تمنح العاملين فرصة للتأثير على القرارات مما يزيدهم راحة ويعزز دورهم كرأس مال بشري.

تتضمن المشاركة جوانب مثل:

- التمثيل في اللجان وتصميم الهيكل التنظيمي.
- المشاركة في العمليات مثل أسلوب الإدارة والثقافة والتفاعل.
- المشاركة تعتبر انخراطاً عقلياً وعاطفياً في العمل مما يدفع الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية وتحمل المسؤولية.

بالتالي تشمل المشاركة الانغماس والمساهمة والتفاعل.

اتخاذ القرارات فيعتبر من أولويات أي منظمة حيث تكمن أهمية اتخاذ القرارات في كيفية تنفيذها من قبل المديرين وضرورة تعاونهم ومشاركة الموظفين في هذه القرارات لضمان جودتها.

4. تشجيع فرق العمل

إدارة المنظمة تهدف إلى تعزيز التعاون بين أفراد الفريق لتحقيق أداء ممتاز حيث تلعب الجماعة دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين. المنظمات الحديثة تعتمد على فرق العمل لإنجاز وتحقيق أهدافها بنجاح.

فرق العمل: مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معاً لتحقيق الأهداف المحددة في مجال عمل معين.

وتتأثر أداء العمل الجماعي بعوامل مثل:

- **ضرورة المهمة:** وهي تعود إلى وضوح طبيعة المهمة وكيفية أدائها وقياسها بالإضافة إلى وضوح ظروف العمل.
 - **الاعتمادية:** تشير إلى مدى التعاون والتنسيق بين أنشطة الاجتماعات لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - **أهداف الجماعة:** تعني وجود أهداف مشتركة تجعل الجماعات أكثر فعالية من الأفراد الذين لديهم مواهب فردية ولذلك تعتمد المنظمات الناجحة على قيمة الفرق العمل لتعويض نقاط الضعف الفردية بنقاط القوة لأعضاء الفريق مما يعزز الدافعية ويجذب انتباه الأعضاء ويساعد في تجنب الأخطاء.
- كل هذا يحتاج إلى اختيار الأفضل لفرق العمل التي تتمتع بالرؤية والتركيز وتستغل الفرص لصالح المنظمة العامة مما يؤدي إلى تحقيق توازن بين المهارات الشخصية والمهنية والأنظمة.

2.2.7 نظريات الثقافة التنظيمية

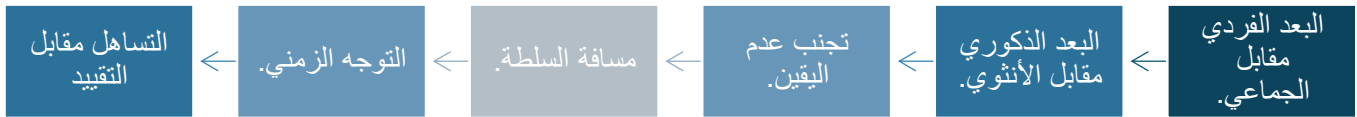
نموذج شين للثقافة التنظيمية

يعتبر من أهم النماذج في دراسة الثقافة التنظيمية ويقسم الثقافة إلى ثلاث مستويات:

- **المظاهر الظاهرة:** وهي كل ما يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به في المنظمة.
- **القيم المعلنة:** وتشمل الاستراتيجيات والأهداف والمعايير التي تعلنها المنظمة.
- **الافتراضات الأساسية:** وهي المعتقدات غير المكتوبة التي توجه سلوك أفراد المنظمة.

أبعاد هوفستد الثقافية

قدم نموذجاً لفهم الثقافة التنظيمية من خلال ستة أبعاد مختلفة وهي:



أبعاد هوفستد الثقافية

نموذج كامرون وكوين للقيم المتناقضة

يعتمد على أربع ثقافات تنظيمية مختلفة:

- **ثقافة العشيرة:** تركز على التعاون والمشاركة.
- **ثقافة الأدهوكراسية:** تركز على الابتكار والمغامرة.
- **ثقافة السوق:** تركز على التنافس والإنجاز.
- **الثقافة الهرمية:** تركز على السيطرة والكفاءة.

نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية

يركز على أربعة أبعاد رئيسية:



نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية

2.3 أداء الموارد البشرية

2.3.1 مفهوم الموارد

المورد: هو القدرات التي يمكن للإدارة الاستفادة منها لتنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف. والمصدر الرئيسي للموارد هو البيئة المحيطة وتتطلب الحصول عليها من الإدارة بذل جهد وتحمل تكاليف محددة من أجل ذلك.

2.3.2 مفهوم أداء الموارد البشرية

الأداء هو مفهوم مهم جداً للباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة.

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة ويمكن تعريف أداء الموارد البشرية كما يلي:

أداء الموارد البشرية برأي حسن بلوط هو "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".

بينما تصفها روان حسن بأنها "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه".

من ناحية أخرى، يعرف هاينز أداء الموارد البشرية بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال".

يركز تعبير توماس جيلبرت عن أداء الموارد البشرية على الفرق بين السلوك والإنجاز. حيث يعتبر السلوك هو ما يقوم به الفرد خلال عمله في المؤسسة بينما الإنجاز هو النتائج التي تبقى بعد انتهاء العمل. بالنسبة للأداء يمثل التفاعل بين السلوك والإنجاز حيث يعكس مجموع السلوك والنتائج التي تحققت.

في وجهة نظر روان حسن يتم تعريف أداء الموارد البشرية على أنه "درجة تحقيق الفرد أو فريق العمل وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية".

بشكل عام يعتبر أداء الموارد البشرية سلوكاً ينتج عن الجهد الجسدي و الذهني المبذول.

2.3.3 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعزيز الرضا الوظيفي

أداء الموارد البشرية الجيد يساهم في رضا الموظفين وزيادة ولائهم.

تطوير المهارات والمعرفة

يساهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين مستوى المعرفة.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أداء فعال للموارد البشرية يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إدارة التغيير بكفاءة

أداء الموارد البشرية الجيد يسهل عملية التغيير داخل المنظمة.

تعزيز سمعة المنظمة

أداء الموارد البشرية الجيد يعزز سمعة المنظمة في سوق العمل.

2.3.4 تطور أداء الموارد البشرية

مجال الموارد البشرية تطور بشكل كبير عبر الزمن. في بداية الثورة الصناعية كان التركيز على إدارة العمل والعمال وتنظيم ساعات العمل.

خلال أوائل القرن العشرين تم إدخال مبادئ الإدارة العلمية لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

بعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بحقوق العمال وتحسين ظروف العمل، وبدأت الشركات تنشئ أقسام متخصصة في الموارد البشرية.

في السبعينيات والثمانينيات ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تطوير الموظفين ورضاهم الوظيفي.

في التسعينيات زاد الاعتماد على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز العمل الجماعي.

هذا التطور يظهر كيف أصبحت الموارد البشرية جزءاً استراتيجياً من أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق توازن بين احتياجات العمل ورفاهية الموظفين.

2.3.5 نظريات أداء الموارد البشرية

النظرية	مفهومها
١	نظرية رأس المال البشري
٢	نظرية التوقعات
٣	نظرية الدافعية-النظافة (نظرية العاملين)
٤	نظرية الأهداف
٥	نظرية العدالة

نظريات أداء الموارد البشرية

2.4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

الأشخاص الذين يعملون في المنظمة والذين يتبنون ويطورون ثقافات معينة داخل المنظمة ومن ثم فإن أي تغيير مرغوب في ثقافة المنظمة يجب أن يتم من خلال الناس ومن خلال الناس (باي ولولر، 2000). الترابط الوثيق بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية يعد أمراً حاسماً في سير العمل داخل أي منظمة. فهم هذه العلاقة بشكل جيد يمكن أن يكون مفتاح النجاح أو الفشل للمؤسسة.

دراسة إلياس سالم وجدت تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المنظمة مثل احترام الوقت وسياسة الابتكار. الثقافة تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى كفاءة العمل الإداري وتساعد في تحفيز الإبداع والابتكار بين الموظفين.

تبدأ المنظمات في بناء الثقافات من خلال إجراءات المؤسس الذي يتبوأ دور القيادة ودور هؤلاء القادة يكمن في تزويد المجموعات الجديدة بالإرشادات الأولية حول كيفية العمل داخل وخارج المنظمة. المنظمة ذات الثقافة القوية تتمتع بأداء فعال حيث توجه سلوك أفرادها بدقة دون الحاجة للجداول والتعليمات إذ يكونون على دراية بما يجب فعله وهذه الثقافة تعمل كدليل لهم.

بينما في الثقافات الضعيفة الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة مما يؤدي إلى فشلهم في اتخاذ قرارات مناسبة.

إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تتوافق مع القيم التنظيمية التي يتقاسمها الموظفون فإن الموظفين سوف يفعلون ذلك يشعرون بعدم الرضا وعدم الارتياح وعدم الالتزام مما يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب قيمهم مختلفة عن توقعات الشركة (إيرل، 2002).

يمكن تلخيص دور ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية في أربع وظائف رئيسية:

1. تمنح الأفراد هوية تنظيمية مشتركة مما يعزز الاتحاد وتطوير الإحساس بالغرض المشترك.
2. تعزز الالتزام الجماعي من خلال تحفيز الالتزام بالأهداف المشتركة.
3. تعزز استقرار النظام من خلال تشجيع التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة.
4. توجه السلوك عن طريق توفير معاني مشتركة تساعد الأفراد على فهم بينتهم المنظمة بشكل أفضل.

يظهر لنا بوضوح أن العديد من السمات السابقة قد تكون عامل دافع للأفراد والمنظمة بالإضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية حيث تمنح المنظمة هوية خاصة تميزها عن غيرها وتوفر الشعور بالهوية المشتركة للعاملين مما يؤدي إلى الالتزام الجماعي وبالتالي استقرار النظام. عندما تحدث صراعات بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية تنشأ مسألة معقدة وحساسة حيث يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين مستوى رضاهم وإنتاجيتهم. تلك الصراعات قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام للمنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على أداء الموارد البشرية :

الالتزام واحترام الوقت	تشجيع الإبداع والابتكار	تشجيع اتخاذ القرارات	تشجيع العمل الجماعي
زيادة الإنتاجية	تحسين الإنتاجية	تحسين الكفاءة والإنتاجية	تحسين الإنتاجية
تحفيز الموظفين	تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي	تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي	تحفيز الإبداع والابتكار
الثقة والاحترام بين الموظفين	تعزيز القدرة التنافسية والتنمية المستدامة	تعزيز الثقة والشفافية	تحسين الاتصال
تحسين الثقافة التنظيمية	تحسين التعاون والعمل الجماعي	تطوير المهارات وتحسين الأداء	زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز
تقليل الاجهاد والارهاق	زيادة القدرة على حل المشكلات	تقليل معدل دوران الموظفين	تحسين مهارات حل المشكلات
	تحسين سمعة الشركة وجذب المواهب	تعزيز الابتكار والإبداع	تعزيز الثقة والتماسك بين الأعضاء
		تقليل معدل دوران الموظفين	تقليل معدل دوران الموظفين

أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على أداء الموارد البشرية

1. التأثير على الالتزام واحترام الوقت:

الالتزام واحترام الوقت يؤثران بشكل كبير على أداء الموارد البشرية في أي منظمة. يمكن تقسيم هذا التأثير إلى عدة جوانب رئيسية مثل الإنتاجية والتحفيز والثقة بين الموظفين والثقافة التنظيمية.

- زيادة الإنتاجية

الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت يسهمان في زيادة الإنتاجية داخل المنظمة. عندما يحترم الموظفون أوقات العمل ويسعون للالتزام بالمواعيد النهائية يتم إنجاز المهام بكفاءة أكبر.

- تحفيز الموظفين

احترام الوقت يعزز من تحفيز الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن وقتهم مقدر ومدار بفعالية فإن ذلك يعزز من رضاهم الوظيفي ويحفزهم للعمل بجدية أكبر.

- الثقة والاحترام بين الموظفين

الالتزام بالوقت يعزز الثقة بين أعضاء الفريق. عندما يكون الجميع ملتزمين بالمواعيد يتحقق الاحترام المتبادل ويصبح العمل الجماعي أكثر فعالية.

- تحسين الثقافة التنظيمية

مؤسسات تحترم الوقت وتلتزم به تطور ثقافة تنظيمية قوية. هذه الثقافة تكون جاذبة للموظفين وتساعد في الاحتفاظ بالكوادر المميزة.

- تقليل الإجهاد والإرهاق

إدارة الوقت بشكل فعال يقلل من الإجهاد والإرهاق بين الموظفين حيث يتمكنون من تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

2. التأثير على الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار يعتبران عوامل حيوية تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية في أي منظمة. هذه العوامل تسهم في تحسين الكفاءة وتحفيز الموظفين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

- تحسين الإنتاجية

الإبداع والابتكار يسهمان في تحسين الإنتاجية من خلال تقديم حلول جديدة وفعالة للمشاكل والتحديات. عندما يكون الموظفون مبدعين يمكنهم التفكير خارج الصندوق وتطوير طرق عمل أكثر كفاءة.

- تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي

الإبداع والابتكار يساهمان في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم الحرية لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في الابتكار فإن ذلك يعزز من شعورهم بالإنجاز والتحفيز.

- تعزيز القدرة التنافسية والتنمية المستدامة

الإبداع والابتكار يمكنان المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبقاء في مقدمة المنافسة. من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تستطيع الشركات تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- تحسين التعاون والعمل الجماعي

البيئات التي تشجع على الإبداع غالباً ما تساهم في تحسين التعاون بين الموظفين. عندما يكون الابتكار جزءاً من الثقافة التنظيمية يصبح التعاون بين الأفراد أكثر انسجاماً حيث يتشاركون الأفكار ويتعاونون في تطويرها.

- زيادة القدرة على حل المشكلات

الإبداع والابتكار يعززان قدرة الفرق على حل المشكلات بشكل فعال. من خلال التفكير الإبداعي يمكن للموظفين تطوير حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجههم.

- تحسين سمعة الشركة وجذب المواهب

الشركات التي تشتهر بتشجيع الإبداع والابتكار غالباً ما تجذب أفضل المواهب في السوق. الموظفون المبدعون يبحثون عن بيئات عمل تشجع على التفكير الحر والابتكار وبالتالي فإن هذه الشركات تكون في وضع أفضل لجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

3. التأثير على اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات يعتبر جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية وله تأثير مباشر على أداء الموظفين وأداء المنظمة ككل. يمكن تقسيم تأثير اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية إلى عدة جوانب رئيسية مثل التحفيز الكفاءة الثقة والرضا الوظيفي.

- تحسين الكفاءة والإنتاجية

اتخاذ القرارات الفعال يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية حيث يمكن المديرين من توجيه الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. القرارات السريعة والمبنية على البيانات تساعد في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

- تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي

القرارات التي تشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي وتحفيزهم. عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من عملية صنع القرار يزيد ذلك من التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

- تعزيز الثقة والشفافية

اتخاذ قرارات شفافة وعادلة يعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة. عندما تكون القرارات واضحة ومدعومة بأسباب منطقية يشعر الموظفون بالثقة في قيادة المنظمة مما يقلل من التوترات الداخلية ويزيد من الاستقرار.

- تطوير المهارات وتحسين الأداء

عملية اتخاذ القرارات يمكن أن تكون وسيلة فعّالة لتطوير مهارات الموظفين. عندما يشترك الموظفون في اتخاذ القرارات يتعلمون كيفية تحليل المشكلات واتخاذ الخيارات الصحيحة مما يحسن من أدائهم على المدى الطويل.

- تقليل معدل دوران الموظفين

القرارات التي تراعي احتياجات الموظفين وظروفهم تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن قرارات الإدارة تأخذ في الاعتبار مصالحهم ورفاههم يكونون أكثر استعداداً للبقاء في المنظمة لفترة أطول.

- تعزيز الابتكار والإبداع

القرارات التي تشجع على المخاطرة المحسوبة وتقبل الأفكار الجديدة تعزز من الابتكار والإبداع داخل المنظمة. الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم الحرية في اقتراح أفكار جديدة واتخاذ قرارات جريئة يساهمون بشكل أكبر في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

4. التأثير على العمل الجماعي:

التعاون الجماعي يعد عاملاً حيوياً في تحسين أداء الموارد البشرية داخل أي منظمة. عندما يعمل الأفراد معاً بفعالية يمكنهم تحقيق نتائج أكبر من تلك التي يمكن أن يحققها كل فرد بمفرده. يتجلى تأثير العمل الجماعي على عدة مستويات بما في ذلك تحسين الإنتاجية وتعزيز الإبداع وتحسين الاتصال وزيادة الرضا الوظيفي.

- تحسين الإنتاجية

العمل الجماعي يعزز من إنتاجية الفرق بشكل كبير. عندما يتعاون الأفراد ويجمعون مهاراتهم وخبراتهم، يمكنهم حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية مما لو كانوا يعملون بشكل فردي.

- تعزيز الإبداع والابتكار

العمل الجماعي يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال دمج الأفكار المتنوعة والمختلفة. عندما يجتمع الأفراد من خلفيات متنوعة لمناقشة مشكلة معينة فإن احتمالية توليد أفكار جديدة ومبتكرة تزداد.

- تحسين الاتصال

العمل الجماعي يعزز من قنوات الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة. التواصل الفعال بين أعضاء الفريق يساعد في توضيح الأهداف وتوزيع المهام وتقليل فرص سوء الفهم مما يقود إلى أداء أفضل.

- زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز

العمل الجماعي يساهم في تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين. عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق يدعم بعضه البعض فإن ذلك يزيد من تحفيزهم ويعزز التزامهم بأهداف الفريق.

- تحسين مهارات حل المشكلات

العمل الجماعي يعزز من قدرة الفرق على حل المشكلات بفعالية. عندما يتشارك الأفراد في تحليل المشكلة من زوايا مختلفة يمكنهم الوصول إلى حلول أكثر شمولية وفعالية.

- تعزيز الثقة والتماسك بين الأعضاء

العمل الجماعي يعزز من الثقة والتماسك بين أعضاء الفريق. عندما يعمل الأفراد معاً بشكل متكرر ويعتمدون على بعضهم البعض ينشأ بينهم شعور بالثقة والاحترام المتبادل مما يقوي الروابط داخل الفريق.

- تقليل معدل دوران الموظفين

العمل الجماعي الجيد يمكن أن يقلل من معدل دوران الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دعماً من زملائهم وأنهم جزء من فريق متماسك، يصبحون أكثر ميلاً للبقاء في المنظمة.

2.5 الخاتمة

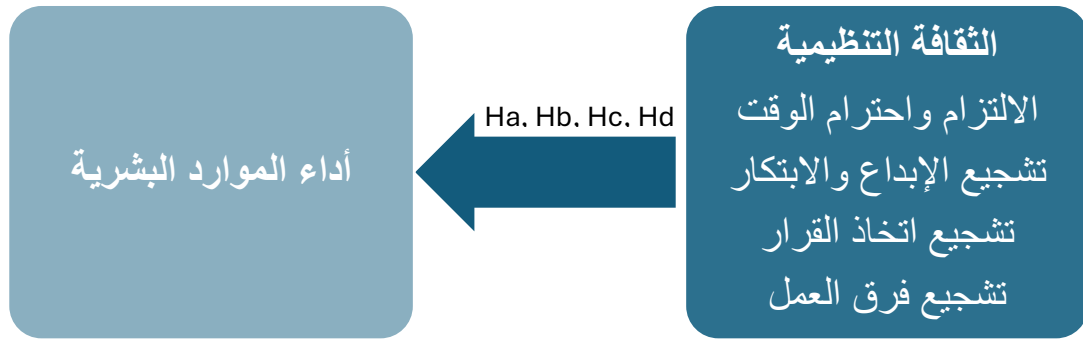
من خلال دراستنا هذه قمنا بالتطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية. وقد توصلنا خلال بحثنا إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأدائهم. ومن خلال النظرية التي درسناها سعينا لتحديد العناصر والأبعاد الرئيسية والعوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية.

ثقافة المنظمة تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات حيث تؤثر بشكل أساسي على الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية. من الصعب فصل الأفراد عن ثقافة المنظمة إذ تقوم الثقافة بدور المرشد لهم توجه وتنظم وتضبط أفكارهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. تساهم الثقافة أيضاً في تحقيق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات. بشكل عام تصف ثقافة المنظمة بأنها الحجر الأساسي الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

وفي الأخير ما يمكن قوله أن النتائج المتحصل عليها تبقى نسبية تتحكم فيها العديد من المتغيرات. بالإضافة إلى أننا يمكن أن نستنتج أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية علاقة طردية بحيث:

- كلما زاد الالتزام بالثقافة داخل المنظمة كلما زاد أداء الموارد البشرية.

3 الفصل الثالث



نموذج الدراسة المقترح المصدر: الطالبة

4 الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

يشرفني ان اضع هذا الاستبيان بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" ليكون أداة البحث المتممة لهذا البحث العلم والذي نهدف من خلاله معرفة رأيكم حول محوري البحث وهما:

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل البيئة الاجتماعية والنفسية الخاصة بمنظمة معينة. تعكس هذه الثقافة طريقة تفاعل الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في كيفية إدراكهم للأمور وأساليب تواصلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء.

أداء الموارد البشرية: تشمل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة الأفراد داخل المنظمة. ويتضمن ذلك تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة. ويُعتبر أداء الموارد البشرية مسؤولية مدير الموارد البشرية، حيث يتطلب فهم احتياجات الموظفين وأهدافهم وتوافقها مع احتياجات وأهداف المنظمة.

من أجل هذا نرجو منكم الإجابة على الاستبيان شاكرين تعاونكم الكريم لاتمام هذا البحث.

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
أمانة صديقي (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	٥	الالتزام واحترام الوقت	الثقافة التنظيمية
	٦	تشجيع الإبداع والابتكار	
	٣	تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات	
	٧	تشجيع فرق العمل	

الأسئلة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الالتزام واحترام الوقت					
					1 أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.
					2 لا أجد أي اعتبار للوقت العبرة في إنجاز العمل لموكل إلي.
					3 اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.
					4 التزم في موعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد.
					5 استطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي.
تشجيع الإبداع والابتكار					
					1 تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
					2 تفضل القيام بالأعمال الصعبة المعقدة.
					3 تمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
					4 تحتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل.
					5 تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية مناقشتها.
					6 تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.
المشاركة في اتخاذ القرارات					
					1 تهتم الإدارة بأراء موظفيها من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار.
					2 أحرص على مشاركة العمال عند اتخاذ قرارات متعلقة وظائفهم.
					3 تهتم الإدارة بأراء موظفيها من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار.
تشجيع فرق العمل					
					1 يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها.
					2 يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.
					3 تتلقى مساعدة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات.

4	يعتبر العمل بروح الجماعة سمة مميزة بين العمال داخل الإدارة.				
5	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.				
6	تمنح الإدارة المسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء أعمالهم بشكل متكامل.				
7	تسعى الإدارة إلى أن تكون الأنشطة فيها مترابطة فيما بينها موحدة متكاملة.				

المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
أمانة صديقي (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	8		أداء الموارد البشرية

الأسئلة

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

5 المراجع

1. مصطفى، زهرة. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
2. نجاه قريشي. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
3. محمد نور, & محمد الصادق عمر. (2018). *اثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية علي* *بالقطاع المصرفي السوداني* (Doctoral dissertation, ابراهيم فضل المولى البشير).
4. صديقي, & امينة. *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة* (Doctoral dissertation, جمعة قاصدي مرباح ورقلة).
5. بابه. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب (Doctoral dissertation).
6. نصر علي. (2022). تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية. *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, 105-120.
7. د. بثينة الرشيد محمد البشير. (2023). *اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين*. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 1(19).
8. بعيطيش رشا, & لعبيدي أشواق. (2022). *علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز برج بوعريريج* (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
9. بغني, حبرية, بن داود, هداوي, & عبد الجليل/مؤطر. (2021). *مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية* (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
10. عمر شعبان أبو القاسم العوامة. (2020). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية, 11.
11. فولاني, طاهرة, طويل, & يونس. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة-ورقلة" (Doctoral dissertation).
12. <https://www.sabic.com/ar/about>
13. Barbars, L. D. A., & Dubkevics, L. (2010). The role of organizational culture in human resource management. *Hum. Resour. Manag. Ergon*, 4, 25-34.
14. Arifin, A. H., Saputra, J., Puteh, A., & Qamarius, I. (2019). The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 105-129.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. Journal of cross-cultural psychology, 30(4), 501-526	.15
Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass	.16
Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill	.17
Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass	.18
Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley	.19
Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press	.20
Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley	.21
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley	.22
Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist	.23
Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. Advances in Experimental Social Psychology	.24
Jerome, N. (2013). Empirical investigation of the impact of organizational culture on human resource management. International Journal of Business and Social Science, 4(5)	.25
Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance	.26
Harvard Business Review. (2016). Time Management in the Workplace	.27
Gallup. (2017). State of the American Workplace	.28
Stanford University. (2019). Team Dynamics and Trust in the Workplace	.29
McKinsey & Company. (2018). Organizational Culture and Employee Retention	.30

American Psychological Association. (2017). Workplace Stress and	.31
.Wellbeing	
University of Illinois. (2018). Innovation and Productivity in the	.32
.Workplace	
.Gallup. (2019). Employee Engagement and Innovation	.33
MIT Sloan Management Review. (2016). Collaboration and Innovation in	.34
.Team	
Harvar Business Review. (2017). Problem Solving and Innovation in 5	.35
.Teams	
.Forbes. (2020). The Importance of Innovation In Attracting Talent	.36
McKinsey & Company. (2018). Decision-Making and Productivity In	.37
.Organizations	
.Gallup. (2019). Employee Engagement and Decision-making	.38
Harvard Business Review. (2020). Transparency and Trust In Decision-	.39
.making	
Stanford University. (2017). Employee Performance and Participation in	.40
.Decision-making	
.SHRM. (2019). Employee Retention and Decision-making	.41
MIT Sloan Management Review. (2018). Innovation and Decision-	.42
Making in Organizations	
.Stanford University. (2019). Teamwork and Productivity	.43
.McKinsey & Company. (2017). Diversity and Innovation in Teams	.44
.Harvard Business Review. (2018). Effective Communication In Teams	.45
.Gallup. (2019). Employee Satisfaction and Team Collaboration	.46
.MIT Sloan Management Review. (2016). Problem Solving in Teams	.47
.Harvard University. (2017). Trust and Cohesion In Teams	.48
.SHRM. (2018). Teamwork and Employee Retention	.49
Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership	.50
Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and	.51
Rituals of Corporate Life.	

Brown, A. D. (1998). "Narrative, Politics and Legitimacy in an Organizational .52 .Field." Journal of Management Studies	
.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior .53	
cCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). "Physical Environment and Stress in the .54 .Workplace." Journal of Occupational Health Psychology	
.Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition .55	
Cox, T. (1994). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & .56 .Practice	
Schneider, B., & Barbera, K. (2014). The Oxford Handbook of Organizational .57 .Climate and Culture	
.Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context .58	
.Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image .59	
Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). "Desegregating HRM: A Review and .60 Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research."	
.Journal of Management	
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating .61 .Strategy into Action	
.Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development .62	