

**أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد  
البشرية في البنوك التجارية الكويتية**

إعداد  
مشعل فهد العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور  
نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال  
كلية الأعمال  
جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

## تفويض

أنا الموقع أدناه "مشعل فهد فاہد العتیبی" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ  
من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالابحاث والدراسات  
العلمية عند طلبها.

الاسم: مشعل فهد فاہد العتیبی

التوقيع: مسح لسته

التاريخ: 31 / 3 / 2011 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها  
أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في  
البنوك التجارية الكويتية

وأجيزت بتاريخ 31 / 1 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الدكتور يونس مقدادي	الشرق الأوسط رئيساً	
الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي	الشرق الأوسط مشرفاً	
الدكتور محمد عبد القادر	الإسراء عضواً خارجياً	

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلوة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورة النهاية.

وفي الختام لايفوت الباحث إلا أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

## الإهداء

إلى .....

وطني الغالي الكويت الحبيب

وإلى والدي حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
يـ	قائمة الأشكال
كـ	قائمة الملحق
لـ	الملخص باللغة العربية
نـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(1 - 3): أهمية الدراسة
6	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
7	(1 - 6): حدود الدراسة
7	(1 - 7): محدودات الدراسة
8	(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	(1 - 2): المقدمة
11	(2 - 2): الثقافة التنظيمية

28	(3 - 2): أداء الموارد البشرية
39	(4 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
46	(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات
48	(1 - 3): المقدمة
48	(2 - 3): منهج الدراسة
48	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعيتها
50	(4 - 3): المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
52	(5 - 3): أنموذج الدراسة
53	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
54	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
55	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها
57	الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
58	(1 - 4): المقدمة
58	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
65	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
71	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
72	(1 - 5): النتائج
74	(2 - 5): الاستنتاجات
74	(3 - 5): التوصيات
76	قائمة المراجع
77	أولاً: المراجع العربية
79	ثانياً: المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
49	عدد العاملين في المصادر التجارية الكويتية من المستويات الإدارية الوسطى .	1 - 3
51	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.	2 - 3
56	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا).	3 - 3
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للأنظمة والتعليمات في البنوك التجارية الكويتية.	1 - 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للقيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.	2 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية.	3 - 4
65	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.	4 - 4
67	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.	5 - 4
69	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.	6 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
23	مصادر القيم	1 - 2
24	النظام القيمي للأفراد والمنظمة	2 - 2
33	آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة	3 - 2
36	عناصر تحديد مستوى الأداء	4 - 2
52	أنموذج الدراسة	1 - 3

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
84	قائمة بأسماء المحكمين	1
85	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

# **أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية**

إعداد

مشعل فهد فاحد العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

**الملخص باللغة العربية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (103) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ، والقيم التنظيمية) في تحسين اداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

1. التأكيد على أهمية دور تطوير الموارد البشرية كأحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
2. تعزيز دور ثقافة التميز والتجدد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالمصارف التجارية الكويتية.

## **ABSTRACT**

The Impact of Organizational Culture on Human Resources  
Performance improvement in Kuwaitis Commercial Banks

Prepared by  
Meshal Fahd Fadeh AL-Eteeby  
  
Supervisor  
Prof. Dr.  
Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the Impact of Organizational Culture on Human Resources Performance improvement in Kuwaiti Commercial Banks,

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (31) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (103) individuals. The statistical package for social

sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study are:

1. There was a significant impact to Organizational Culture (Systems and Laws; Organizational Values) on improving Human Resources Performance in Kuwaiti Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. There was a significant impact to Systems and Laws on improving Human Resources Performance in Kuwaiti Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. There was a significant impact to Organizational Values on improving Human Resources Performance in Kuwaiti Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The main recommendations of the study are:

1. Emphasis on the importance and role of human resource development as one of the strategies that can be adopted by banks in improving the performance of human resources.
2. Strengthening the role of excellence, innovation and creativity culture that reflect on human resources performance in Kuwaiti Commercial Banks.

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- (١ - ١): المقدمة
- (١ - ٢): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (٣ - ١): أهمية الدراسة
- (٤ - ١): أهداف الدراسة
- (٥ - ١): فرضيات الدراسة
- (٦ - ١): حدود الدراسة
- (٧ - ١): محددات الدراسة
- (٨ - ١): التعاريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

**١ - ١ : المقدمة**

حظي موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، 2000: 129)

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي مؤسسة أو منظمة في معزل عن التغيرات (الفرحان، 2003: 15)

ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان، 2002: 314). ولما كانت المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية سنجد أن ثقافتيهما ليستا مخالفتين أو متطابقتين تماماً (حريم، 2004: 329). وهذا ينطبق على المنظمات أياً كانت طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، والبنوك التجارية هي إحدى المنظمات التي تعمل في صناعة الخدمات المصرفية، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم نوع ثقافة البنوك قد يساعدها في تحقيق

أهدافها، ولما كانت البنوك التجارية الكويتية تعمل في صناعة الخدمات وفي نفس البيئة فإن ثقافة هذه البنوك ليست مختلفة تماماً وليست متشابهة تماماً. ولأن تحقيق البقاء وبلغ الميزة التنافسية المستدامة يعد من أهم أهداف منظمات اليوم وأكثرها حرارة ومنها البنوك التجارية، ويأتي ذلك من خلال الانفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة (العامري والغالبي، 2008: 43). فالضمانة الأكيدة لتحقيق المنظمات لما تقدم هو ضرورة نفاذ التطوير إلى المنظمات وتحتية تبني (المنظمات) للتطوير بشكل يحقق التفاعل والتكامل عبر المزاوجة بينهما لولادة ما يسمى التطوير التنظيمي والذي يمثل علم السلوك التطبيقي الذي يعني بتطوير المنظمات والأفراد داخلها من خلال استخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط لمواجهة تحديات البيئة المضطربة وازدياد المنافسة من ناحية والمحافظة على التناقض بين الأبعاد التنظيمية مثل: الاستراتيجية والثقافة والعمليات وعلى منظمات سليمة وحيوية في عالم متغير يحكمه اليوم منافسات عملية رهيبة من ناحية أخرى (فرنش وجونير، 2000: 11). ولأن التطوير التنظيمي يهدف بشكل أساس إلى دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها، والذي يعد المورد البشري هو الأساس في هذا الدعم، حيث أن تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائهم هو الهدف الأساس من جهود التطوير التنظيمي (حمود، 1987: 16).

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.

## (١ - ٢): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات الحيوية بصفة خاصة، وتكتسب كل منها سمات شخصية تتميزها عن غيرها؛ كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان. إلا أنه مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، فقد ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تقسيمات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات المنظمة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمات بشقيها السلمي والخدمي، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر الثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين؛ والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية؟"

يشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:  
**أولاً:** إلى أي مدى تؤثر الأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية؟  
**ثانياً:** إلى أي مدى تؤثر القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية؟

## (1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية موضوع الدراسة الحالي والمتمثل بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
2. معرفة مدى مساعدة عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.
3. أهمية نتائج الدراسة للبنوك التجارية الكويتية والتي ستظهر أهمية كل من الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.
4. إن تطبيق هذه الدراسة قد يفتح آفاقاً جديدة في التعامل مع الثقافة التنظيمية؛ من منظور إنساني؛ كما أنه قد يساعد على تحديد مدى قدرة المديرين على التعامل مع ما هو جديد في علم الإدارة.
5. تقدم الدراسة تحليلاً علمياً لواقع الثقافة التنظيمية في البنوك المبحوثة إذ يتم التعرف على الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها، والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها.
6. من المتوقع أن يكون استخدام الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة حافزاً للباحثين في دراسة وتفسير المنظمات ضمن إطار أبعاد ثقافة المنظمة.

## أهداف الدراسة : (1 - 4)

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية ممثلة بالأنظمة والقوانين والقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية، وذلك من

خلال:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.
- تحديد أثر الثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ؛ والقيم التنظيمية) على التطوير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية.

## (١ - ٥): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجري اختبارها:

### الفرضية الرئيسية HO<sub>1</sub>

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ؛ والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05)." يشتق منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

HO<sub>1.1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05).

HO<sub>1.2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05).

## (٦ - ١) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

**الحدود البشرية:** الأفراد العاملون في البنوك التجارية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى.

**الحدود المكانية:** البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (٩) بنوك.

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر ٦ / ٢٠١٠ ولغاية نهاية شهر ١٢ / ٢٠١٠

**الحدود العلمية:** اعتمد الباحث على تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية على ما أورده (Abdu et.al, 2004 ; Lok & Crawford, 2004 ; Lee & Yu, 2004 ; Rashid, et..al, 2004 ) وهي (الأنظمة والقوانين ؛ القيم التنظيمية). أما ما يرتبط بأداء الموارد البشرية فقد تم الاعتماد على ما أورده (Givan,2005)

## (٧ - ١) : محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث لإتمام هذه الدراسة، ومنها:

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن البنوك مجتمع الدراسة.
2. ارتفاع تكاليف الدراسة بسبب السفر المتكرر لدولة الكويت لإنجاز الدراسة الميدانية.
3. الصعوبة في الحصول على دراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية على حد علم الباحث.

## (١ - ٨): التعريفات الإجرائية

**الثقافة التنظيمية:** مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة (Wilson, 2001: 354)، وسيتم قياسها من خلال:

**الأنظمة والقوانين:** مجموعة من التعليمات الموضوعة من قبل المنظمة والتي تشكل لائحة من الالتزامات التنظيمية والفردية في المنظمة (شبير، 2007: 16).

**القيم التنظيمية:** القيم التي تعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995: 399).

**أداء الموارد البشرية:** كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليل مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 1999: 161).

هذا وسيعتمد الباحث في دراسته على التعريفات الإجرائية المذكورة سابقاً في الدراسة الحالية لاتفاقها مع مضمون دراسته.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### (١ - ٢): المقدمة

- (2 - 2): الثقافة التنظيمية
- (3 - 2): أداء الموارد البشرية
- (4 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (5 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## ١ - ٢: المقدمة

يتفاعل الفرد مع الجماعة في إطار من ثقافة هذه الجماعة والإنسان في المنظمة يعمل في إطار جماعة لها ثقافتها (الشيخ، 1995: 14) وأن المنظمات في عملها في المجتمع تحكمها ثقافة هذا المجتمع هذه الثقافة الخارجية أحد عناصر البيئة التي تؤثر في المنظمات، والمنظمات في تعاملها مع هذه البيئة تمر بأحداث عديدة، وتواجه كثيرةً من التجارب والموافق التي تجعلها تخلق لنفسها ثقافتها الداخلية الخاصة بها، هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس البيئة (الأمام، 1996: 5).

وتعد الثقافة التنظيمية انعكاساً للثقافة العامة، إذ إن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيّف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءاً من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتنتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع (الشيخ، 1995: 17).

## (2 - 2) : الثقافة التنظيمية

### (2 - 2 - 1) : تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة قديم قدم المجتمعات، وتحتل الثقافة مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجي، والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، أن الفرد في المجتمع يتتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفيسيولوجية). ويتشابه مع بعض الناس في نواحٍ أخرى (الاجتماعية) ولا يتتشابه مع أي من الناس من نواحٍ أخرى (النفسية) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات

والمجتمعات ولذلك فإن الثقافة عنصر أساس في حياة المجتمع وفي دراسته (الصاوي، 1995:

(9)

ولا يعتبر إدخال مفهوم الثقافة في الفكر الإداري عملاً حديثاً (Trice & Bayer, 1996: 1996) إلا أنه لم يظهر بشكل واضح إلا مع بداية الثمانينات مع ظهور كتب مثل Peters & Waterman Year 1980 وكتاب Z-Theory الذي قدمه Ouchi عام 1981 ، وفيما يلي نبذة تاريخية عن تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية، قدمه أوتشي Ouchi عام 1981 ، وفيما يلي نبذة تاريخية عن تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية، ثم تحليل لأهم الاتجاهات في دراسة الثقافة التنظيمية خلال الفترات الزمنية المختلفة.

## ٢ - ٢ - ٢: مفهوم الاهتمام بالثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة ثقافة المستمدبة من علم الانثروبولوجي والاجتماع، إذ تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية كما سبق وأوضحتنا مع بداية الثمانينات. ويرى بعضهم أن الثقافة هي الكيان الذي ينشأ ويجمع هيكل المعرفة، والممارسات والرموز والمفاهيم وأدوات التعبير والتي ليست بالضرورة موروثة، إذ إنها قد تكون حديثة النشأة، والتي يتم عليها التفاوض بين أعضاء الجماعة .(Weston, 1992: 31)

أما الثقافة التنظيمية فقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفيما يلي نحاول وضع تعريف للثقافة التنظيمية.

عرف (Robert & karen, 1993: 223) بأنها مجموعة القيم المشتركة والإجراءات المحددة، وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة ، هذه العناصر المشتركة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمثل رباطاً اجتماعياً يجمع المنظمة ككل. وعرفها (Henry, et..al, 1994: 7) بأنها الأسلوب المنظم للتفكير والمشاعر وردود الأفعال التي تتكون في منظمة ما، أو أحد أقسامها وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها. ووردت بأنها نظام من المعاني المشتركة التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد ، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ويكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها المنظمة (Stephen, 1998: 572). وقدم (Ropert, 1998: 618) تعريفاً للثقافة التنظيمية على أنها القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة والتي يتعلّمها الأعضاء الجدد، وهي بذلك تتضمّن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تتبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال.

ومن العرض السابق نلاحظ عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وربما كان السبب الأساسي هو أن كل باحث قد نظر إلى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مختلفة عن الآخر، إلا أن هناك بعض نقاط الاتفاق التي اجتمعت عليها التعريفات المختلفة، وهذه النقاط تمثل خصائص أساسية للثقافة التنظيمية، وفيما يلي أهم هذه النقاط:

- الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في المنظمة، فلا تكون الثقافة في فرد ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما.

- الثقافة مشتركة، فالأساس في الثقافة أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المنظمة.
- أنها ظاهرة اجتماعية النشأة، ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة من جانب والبيئة المحيطة من جانب آخر.
- أنها ظاهرة ترتبط بالزمن فالثقافة لا تخلق أو توجد في لحظة بل أنها تتكون على مرات فترات زمنية.
- أن جوهر الثقافة التنظيمية هو مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم ومعايير السلوك
- الثقافة التنظيمية مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي.
- أنها متشابكة فكل أجزائها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى.

## ٢ - ٢ - ٣): مدخل دراسة الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها

حدد (Stephen, 1998: 169) مدخل دراسة الثقافة التنظيمية بالآتي:

- **المدخل التكاملـي Integration** وهو دراسة الثقافة على أنها كيان واحد وأنه لا توجد ثقافات فرعية.
- **المدخل الاختلاـفي Differentiation** حيث تتم دراسة الثقافة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الثقافات الفرعية داخلها.

• **المدخل التقسيمي Fragmentation** حيث تتم دراسة الثقافات الفرعية للجماعات المختلفة داخل المنظمة، ويستخدم هذا المدخل في المنظمات التي تتميز ثقافتها الفرعية بتباين شديد فيما بينها.

وبين كل من (الإمام، 1996: 13 ؛ العشماوي، 1998: 28 — 30 ؛ الشيخ، 1995: 17 ؛ Chever & Hopis, 1998: 55) إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتج عن:

**1. التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية:**

ففي ظل التطور العلمي الهائل الذي جعل العالم قرية صغيرة وفي ظل ثورة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر، أصبح من السهل انتقال العمالة بين الدول ومع التطور العلمي أصبح العامل المؤهل هو من يمتلك المهارات والكفاءات التي تمكّنه من التعامل مع الأجهزة الحديثة، هذا خلق ندرة في العمالة الماهرة وخلق ما يسمى العامل العالمي والمدير العالمي، وبالتالي أصبح انسياب العمالة النادرة بين الدول أمراً شائعاً ومرغوباً. وهذا الأمر تطلب تحديداً لشخصيات وثقافات العاملين، وخاصة مع وجود اختلافات ثقافية بين الدول وبين المنظمات وبين الأفراد وقد انعكس ذلك على الكتابات الإدارية، وظهرت كتابات تدرس أثر البيئة التكنولوجية على الثقافة التنظيمية وكذلك تقارن بين الثقافات المختلفة في المنظمات التي تعمل في ظل أنواع مختلفة من التكنولوجيا.

**2. الاتجاه نحو العولمة**

تزامن مع الثورات التكنولوجية وجود الشركات متعددة الجنسية والتي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، وقوانين ونظم وسياسات مختلفة، ومع بدء سريان اتفاقية منظمة التجارة العالمية انتهت الحدود بين الدول وقد تترتب على ذلك ظهور الثقافات القومية وأثرها على الدراسات الإدارية ويأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهات أثر الثقافات القومية على الشركات

الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها، وأثر الثقافات القومية على الشركات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم.

### 3. حركات الاندماج

إذ شهدت فترة الثمانينيات زيادة ملحوظة في حركات الاندماج بين الشركات خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. وشهدت أيضاً حركات الاندماج بين شركات يابانية وأمريكية إلا أن هذه الحركات لم تنجح منها إلا القليل، وبالتالي لم تتحقق هذه الحركات الغرض منها مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل وقد أرجع الباحثون هذا الفشل إلى ما يسمى بصدام الثقافات.

### 4. الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي

فمع بداية الثمانينيات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية، من هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية ونظرًا لتقرب هذه المفاهيم اتجه الباحثون إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، وكذلك الفروق بينها، وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسة الإدارية بما يحقق الفاعلية للمنظمات.

## 2 - 2 - 4): وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد وظائف الثقافة في المنظمات في النقاط التالية:

### 1. إدارة حالات عدم التأكيد

في ظل التغيرات المعاصرة يلجأ الفرد إلى تحديد أو خلق نقاط ثبات معين تأخذ كمسلمات وتقلل من حالات عدم التأكيد وعلى مستوى المنظمات نجد أن الثقافة تعمل مرشدًا

للمنظمة في حالات التغيرات البيئية حتى تتمكن نقاط الثبات التي توفرها الثقافة من التفاعل مع حالات عدم التأكيد بناءً على تلك الافتراضات والقيم الثابتة.

## 2. خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي

إن نظام الرقابة والتحكم في المنظمات كما عُرف هو معرفة أن شخصاً ما لديه المعرفة والاهتمام، يعطي انتباها شديداً لما نفعله، ويستطيع أن يخبرنا عندما تحدث الانحرافات. أي أن أساس نظام الرقابة هو وجود أداء يتم تقييمه وجود شخص محل تقييم، وأيضاً شخص يقوم بالتقدير، ومعايير وأدوات واضحة للتقدير، هذا بوجه عام في نظام الرقابة والتحكم السائدة في المنظمات، إلا أن الثقافة تقدم نظاماً آخر للرقابة والتحكم، وهو نظام اجتماعي ينبع من ذات الفرد داخل الجماعة، وبالتالي فهو لا يقتصر على تقييم الأداء، ولكن يمتد إلى أنماط السلوك المختلفة داخل المنظمة، ويتميز هذا النظام الرقابي بعدم شعور العاملين بأي قيود خارجية على تصرفاتهم، ولا يشعرون بالضيق من هذا النظام، بل يشعرون أن هذا النظام وجد لحمايتهم حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم (الشيخ، 1995: 11 – 13).

## 3. بناء شخصية المنظمة وخلق الالتزام

إن وجود مجموعة من الأفراد تجمعهم جماعة ما ويشتركون في ثقافة واحدة يرتبون من خلال هذه الثقافة حيث يتكون لديهم النظرة الواحدة للعالم. كما أن وجود روابط اجتماعية بينهم تمكّنهم من إدراك دورهم وموقعهم، وموضع الآخرين داخل هذه الثقافة ومن خلال تفاعل أعضاء الجماعة في إطار هذه الثقافة، يتكون للجماعة شخصيتها المنفردة، ويكون لدى أفرادها الالتزام نحو الأطر الاجتماعية (الشيخ، 1995: 10). وبذلك فإن الثقافة هي التي تميز

المنظمة عن غيرها من المنظمات كما تميز بين كل وحدة وغيرها من الوحدات داخل المنظمة .(Hofested,1998: 73)

#### 4. البقاء الاستمرارية

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الثقافة وظيفة البقاء والاستمرارية للمنظمة، فالمنظمة تسعى لأن تبقى موجودة دائماً في مجال عملها وتحقق لنفسها النمو والبقاء. فالبقاء والاستمرارية يعد الهدف الأوحد لأي منظمة أو جماعة والثقافة بطبيعتها لديها القدرة على خلق الاستمرارية لمكوناتها ، من خلال انتقالها من فرد لأخر ، ومن جيل إلى جيل في المنظمة، من خلال عملية التكيف الثقافي Socialization، ويقصد بها العملية التي من خلالها يتعلم الفرد كيف يفكر ، ويتصرّف ليتوافق مع حاجات الجماعة، ويرتبط عاطفياً بهذه القيم والأفكار وأنماط السلوك.

#### 5. التعبير والتقوية

تقوم الثقافة في المنظمة بوظيفتين متلازمتين ومهمتين هما (Harrison, 1996: 22) ؛ بازرعة، 1996: 213 .

▪ **الوظيفة التعبيرية Expressive** هي الوظيفة التي يتعلم من خلالها الأفراد داخل المنظمة كيفية التعبير عن أنفسهم ، ورغباتهم ، ويقومون من خلالها بالاتصال مع بعضهم البعض ، ومع غيرهم من الأفراد خارج الجماعة ، حيث تملك كل منظمة مفردات خاصة بها وإشارات ورموز وتعبيرات يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة ، هذه المفردات والإشارات والرموز والتعبيرات تختلف من منظمة لأخرى ، ومن صناعة لأخرى

ويظهر هذا الجانب التعبيري عن انتقال فرد جديد للعمل في المنظمة، حيث يجد في البداية صعوبة عن نفسه وآرائه حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة، ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال فيها.

■ **الوظيفة التقنية Technical** وهي التي من خلالها تقوم الثقافة بتحديد طرق التصرف وأنماط السلوك والممارسات المطلوبة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكيفية التعامل مع المنافسين وكيفية فتح أسواق جديدة والأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء.

## ٢ - ٢ - ٥): أنماط الثقافة التنظيمية

قدم شайн Schein 1992: 25 نقسم لأربعة أنماط من الثقافة التنظيمية هي ( -

:35

### ١. ثقافة القوة Power Culture

ويتصف هذا النمط بأن القيادة تكون في أفراد قليلة ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب واعتبار أن القادة الذين

يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالحًا وفعالًا للمنظمات الجديدة والصغرى إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

## 2. ثقافة الدور Role Culture

وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوافق بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية، والتقويض ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بفضل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، وبعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

## 3. ثقافة الإنجاز Achievement Culture

يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرصاً لعمل ما يحبون وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجده، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي Burn - out والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

## 4. ثقافة التدعيم Support Culture

وتقسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بدعم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود

قيم الثقة والاهتمام والرعاية لآخرين والتضحيّة من أجل الآخرين تمثّل دافعاً قوياً للسلوك، ومن عيوبها الميل إلى تجنب الصراع من خلال التخلّي عن بعض الأساسيات.

## ٢ - ٢ - ٦): مكونات الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الافتراضات الأساسية Basic Assumptions والقيم والمعتقدات Beliefs وقواعد السلوك Behavioral Norms التي تنتقل داخل المنظمة من الأعضاء القديم إلى الأعضاء الجدد، فتحرك وترشد وتوجه سلوكهم داخل المنظمة، وتحلّق للمنظمة شخصية منفردة تميّزها عن غيرها من المنظمات، بناءً على هذا التعريف يمكن تحديد مكونات الثقافة التنظيمية من الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك.

وفيما يلي عرض لكل مكون منها ثم تعريف بعض المظاهر العلنية لهذه المكونات.

**الافتراضات الأساسية Basic Assumptions**

عرف (Schien, 1992: 17) الافتراضات الأساسية بأنها "معتقدات مسلمة بها وإدراكات وأفكار ومشاعر يحملها الأفراد في منطقة اللاوعي، كما عرفها (Mats & Per Doff, 1992: 30) بأنها هي حقائق وجمل مفترضة حول النفس وحول العالم الخارجي، ويتم قبولها كحقائق ثابتة، وهي تمثل حلولاً للمشاكل التي مرت بها المنظمة، فعندما تمر المنظمة بمشكلة ما فإن القيادة يقدمون مجموعة من الحلول فإذا نجحت هذه الحلول فإن الأفراد يستخدمونها باطمئنان نتيجة تكرارها ونجاحها في حل المشكلات وتصبح لا تحتاج إلى مناقشة وتصبح مسلمةً بها وتزداد ثباتاً مع مرور الوقت وتتميز الافتراضات الأساسية بعدم قابليتها للتغيير، وأن البديل الأخرى

تمثل بدائل مرفوضة من الجماعة وهذه الافتراضات مع الوقت تنتقل إلى منطقة اللاوعي، فلا يدرك الأفراد أن لديهم افتراضات أساسية معينة، ويصعب عليهم تحديدها، وبالرغم من أنهم يتصرفون بطريقة لا شعورية وفقاً لهذه الافتراضات وتختلف الافتراضات الأساسية Basic Assumptions عن المعتقدات Beliefs في ثلات أوجه (Schien, 1992: 30).

- أن المعتقدات يحملها الفرد وهو واعٍ ومدرك لها. ويمكنه التعرف عليها وتحديدها، بينما الافتراضات الأساسية لا يدركها الفرد وتكون في منطقة اللاوعي.
- أن المعتقدات قابلة للمناقشة وبالتالي يمكن إحداث تعديل نسبي فيها بينما الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش و المسلم بها.
- أن المعتقدات معارف بسيطة غير معقّدة Simple Cognition بينما الافتراضات الأساسية معارف متعددة نتيجة تراكم عدة خبرات عبر مدى زمني معين.

### القيم Values

عرفت القيم بأنها "مجموعة من المبادئ المعلنة والمشتركة، التي تحاول الجماعة تحقيقها، والقيم هي مشاعر غالباً تكون غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، فعنديما تتعرض الجماعة إلى مشكلة ما، فإنها تبحث عن حل فإذا كانت الجماعة جديدة، فإن القائد (المديرين) غالباً ما يقترحون الحلول التي تتوافق مع الافتراضات الأساسية لهم، فإذا حققت نجاحاً معيناً يتكون لدى الأفراد ميل مع هذه الحلول ومع الوقت تتكون قيم خاصة بما هو صحيح أو خطأ، وما هو عدل أو ظلم، والقيم هي تعبير مجرد من الحوادث، بمعنى أنها تعبر عن قيم مجردة، وكل منظمة لها نظام قيمي خاص بها، يعطيها طابعاً خاصاً، ويميل الأفراد

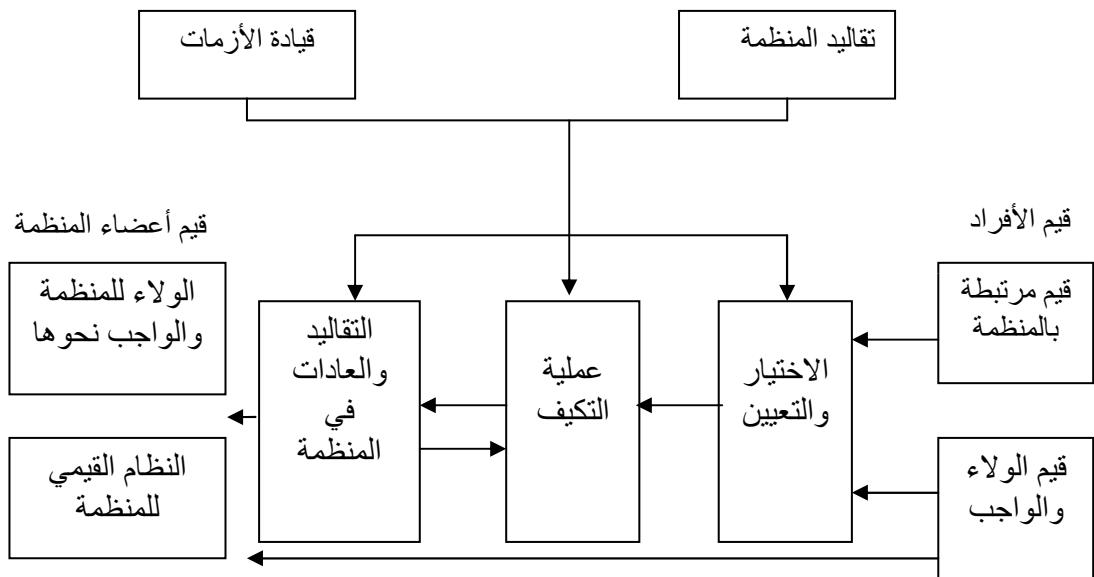
إلى تفضيله ويرون أنه صحيح يمثل القيم التي يعتقونها، وتتميز القيم بالمقدرة على تحديدها، وقياسها، وهذا ما دفع الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية على التركيز في دراساتهم على تعريف وتحديد النظام القيمي للمنظمات، ثم قياس مدى انتشارها داخل المنظمة (Mary, 1997: 214).

والقيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبعها المنظمة، فهي تحدد لأعضاء المنظمة ما يهتمون به مثل الحرية والتقاليد والولاء وهي تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء، فهي المعيار الذي يتم الحكم على أساسه من وجهة نظر أخلاقية، وغالباً ما ترتبط القيم بوجود ارتباط عاطفي قوي، ولذلك فإن الأفراد يدركون هذه القيم ويعرفون عليها بسهولة. وقد يتضمن النظام القيمي للمنظمة فيما تنظيمية اقتصادية مثل قيم جودة المنتج، والإنتاجية العالية، وخفض التكلفة، والتي تمثل قيم اقتصادية، وتعبر عن قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة، وتحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية، وتلعب القيم دوراً أساسياً في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، غالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبطة بالمنظمة، وهم يشعرون نحوها بالولاء والواجب، وتبدأ المنظمة في عملية التكيف للعاملين التي تبدأ بالاختيار والتعيين، ثم مراحل عملية التكيف التي من خلالها يتعرف العاملون على قيم وعادات وتقاليد المنظمة، وتكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمنظمة ويرتبط بالولاء والشعور الواجب نحو المنظمة، وكما هو موضح بالشكل (2).

.(1 -

شكل (2 – 1) مصادر القيم

مصادر القيم

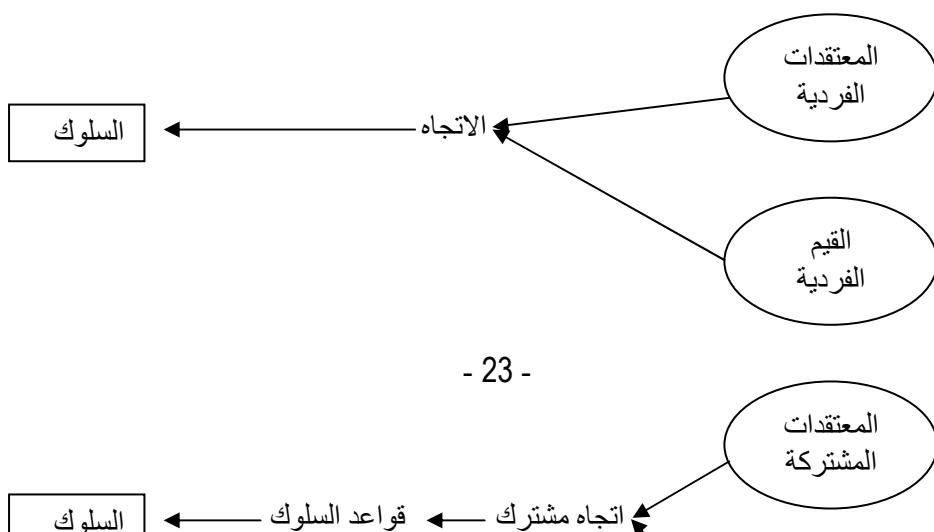


Source: Yoash Wiener, Forms of Value Systems, (1988), "a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance", Academy of Management Review, Vol. 13: 542

وترتبط القيم بالمعتقدات وقواعد السلوك بشكل واضح على المستوى الفردي والمستوى الجماعي (Gary, 1998: 243).

فعلى المستوى الفردي تكون القيم والمعتقدات معاً بمجامعات الأفراد نحو أمور الحياة، هذه الاتجاهات على أساسها يتم السلوك بشكل معين ونمط محدد، وعلى المستوى الجماعي فإن المعتقدات المشتركة والقيم المشتركة تكون معاً اتجاهات مشتركة للجماعة يعبر عنها في شكل قواعد سلوك محددة تتعكس على السلوك الجماعي. وكما هو موضح بالشكل (2 – 2).

شكل (2 – 2) النظام القيمي للأفراد والمنظمة



## المعتقدات Beliefs

المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما ينظرون إليه ويعتقدون أنه صحيح أو غير صحيح، غالباً ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أن هناك فرقاً واضحاً بينهما، إذ تعبّر القيم عن العنصر المثالي في الأشياء، والذي يجب أن يكون عليه الشيء، وهذه القيم لا يختلف حولها الأفراد، بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ، وهذه المعتقدات يمكن إخضاعها للتقييم. ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية الاعتقاد أن "زيادة الإنفاق على الإعلان سوف يزيد المبيعات" وأنه "كلما ربطنا العمل والأداء بالأجر زادت الإنتاجية" وقد يختلف الأفراد حول صحة هذه المعتقدات، بينما القول إن كل أفراد المنظمة يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات دون تفرقه هذا تعبير عن قيمة العدل، ونجد أن الأفراد لا يختلفون حول هذه القيمة، إلا أنه غالباً ما ترتبط المعتقدات بالقيم في حياة المنظمة بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة، فمثلاً عندما نقول أن قيمة الصراحة والأمانة هي إحدى قيم المنظمة، فإنه في نفس الوقت نرى إن الأفراد يعتقدون أنه بالصراحة والأمانة يمكن رفع إنتاجية المنظمة. وتلعب المعتقدات دوراً مهماً في كشف العلاقات بين المفاهيم المختلفة مثل الربط بين مفهوم الإعلان والمبيعات أو بين الأجر

والرضا، والمعتقدات ترتبط بعملية التعلم، وقد يتم خلق وتدعم المعتقدات من خلال التجربة المباشرة أو بطريقة غير مباشرة من خلال ما يصلنا من معلومات عنها من الزملاء، أو من خلال أراء الآخرين الذين نحترمهم ونثق فيهم، وترتبط المعتقدات بالاتجاهات التي يحملها الأفراد كما أوضحنا في الشكل السابق، ولكن ليس كل اعتقاد يرتبط باتجاه، فالاعتقاد أن الحديد صلب لا يعني وجود اتجاه ما نحو الحديد (Gary, 1998: 119). أي أن المعتقدات جزء أساسي من الثقافة التنظيمية، ويمكن التعرف عليه بوضوح، و يؤثر بشكل أساسي في اتجاهات وسلوك الأفراد (Gary, 1998: 116 – 119).

### قواعد السلوك Behavioral Norms

قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما السلوك الذي يعد مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت واضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المنظمة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم بعضاً، وهي توقعات يحملها أفراد المنظمة حول سلوك الآخرين (Gary, 1998: 241) أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح.

إذ يلاحظ انه في المنظمات قواعد سلوك معينة يختص فيها باحترام الآخرون، ففي المنظمات التي تكون أكثر توجهاً نحو السلطة والقوة Power Oriented نجد أن احترام مراكز القوة والرؤساء يمثل سلوكاً أساسياً له قواعد معينة، بينما في المنظمات الموجهة بالناحية الفنية Technical Oriented نجد أن ذوي الخبرة والمعرفة يحصلون على قدر كبير من

الاحترام في أسلوب التعامل معهم ويمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين (Harrison, 1996: 1996:

:34

1. قواعد إرشادية: تحدد السلوك المرغوب مثل إتقان العمل، الاهتمام بالظاهر، احترام الآخرين، وغيرها من أنماط السلوك المرغوبة.

2. قواعد تحذيرية: تحدد السلوك غير المرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، الرشوة، وغيرها من أنماط السلوك المرفوضة.

وت تكون قواعد السلوك من خلال ما يحدده القادة والأفراد ذوو النفوذ داخل المنظمة، وغالباً ما ترتبط قواعد السلوك بأربعة عناصر أساسية تدور حولها هذه القواعد هي

: (Gary, 1998: 245)

1. الولاء إذ تسعى كل منظمة لتكوين قواعد سلوك تدعم الولاء Loyalty Norms لدى الأفراد.

2. الملابس إذ يتم من خلال قواعد السلوك تحديد نوعية وشكل الملابس المقبولة التي يرتديها الأفراد العاملون Dress Norms.

3. الأداء إذ يتم تحديد مستويات الأداء المقبولة من الجماعة Performance Norms.

4. المكافآت إذ يتم تحديد الأسس التي يتم على أساسها توزيع المكافآت Reward Norms.

## المظاهر العلنية للثقافة

المظاهر العلنية هي الأثر المادي للنشاط الإنساني داخل المنظمة (Schein, 1992: 81)

وتظهر في شكل المباني والمعدات والمنتجات، والعلامة التجارية، وشعار المنظمة واسم المنظمة، ومن المظاهر العلنية أيضاً استخدام الفاظ معينة داخل المنظمة تمثل لغة تعامل خاصة بالعاملين وانتشار قصص معينة داخل المنظمة، ووجود كأس للعامل المثالي،

واحتفالات التقاعد، والمجتمعات التي تحدث بصورة دورية وغير رسمية بين العاملين في فترات الراحة. ويمكن تحديد المظاهر العلنية على النحو التالي:

- الرموز Symbols: وهي مجموعة من الكلمات أو الإشارات أو الصور أو العلامات التي تحمل معنى داخل ثقافة ما مثل علامة شركة مرسيدس وغيرها من الرموز التي تميز المنظمة.
- الطقوس Ceremonies: وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة. ولذلك فإنه تتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية، وطقوس الحفلات في المنظمات الاجتماعية.
- القصص Stories: وهي مجموعة من الأحداث المهمة في حياة المنظمات التي تصف موقفاً معيناً وتهدف إلى تخليد الأحداث المهمة في حياة المنظمات وخاصة المواقف التي قامت بها قيادات المنظمة بحيث تنتقل هذه القصص من جيل إلى جيل.

## (٢ - ٣): أداء الموارد البشرية

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225 – 228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملتها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. إذ إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية ، الوقف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، إذ إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسمح في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسمح في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصةً للعاملين لتدارُك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبوون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجانية.
- ويستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغليها إذا تناقضت عليها عدد كبير من متوفرين فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).
- ويؤكد (Torrington, et..al, 2008:302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.
- يتقدّم معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بالقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم

الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثل ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي. ويشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. وما يجدر باللحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، وبفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته ، على أن هذا لا يعني أن على المنظمة إلا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

ويؤكد (العزاوي، وجاد، 2009: 369 – 370) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية ، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكملاً للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة الازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد محتويات الوظيفة

من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يسلّمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقدير الأداء.

2. وضع المعايير الازمة لقياس وتقدير الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باستناد معايير للتقدير بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن المعايير التقييم الجيدة، هي معايير تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

ويرى (Anthony, et..al, 1999: 383) أن هناك نوعين من الطرائق: الأول يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكي.

#### 1. طرائق قياس وتقدير الأداء السلوكي، والمتضمنة

(1—1) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير الفقرات أو العبارات التي تتطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأثير هذه القائمة، تجمع التأثيرات الإيجابية و السلبية لصالح الموظف ، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(2) طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك الموظف أو أداء تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(3) طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ(1) وتنتهي بـ(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعف) وينتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(4) طريقة الواقع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الواقع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الواقع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

(5) طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، وتحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى

كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين ، إداتها تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصنفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

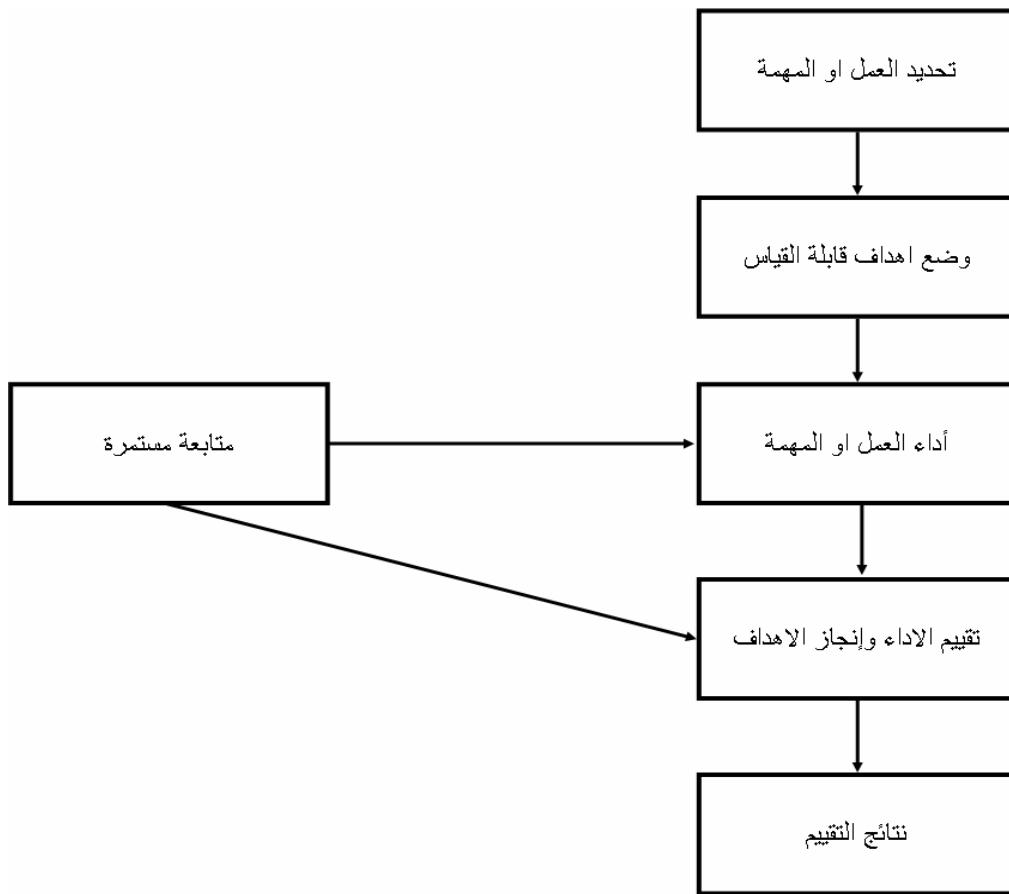
(6) طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها وبساطتها، وما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(7) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

(8) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (2 – 3).

شكل (2 – 3)

آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة



ويشير (Dessler, 2003:323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد

بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو  
مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

ويؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد

مستوى الأداء، هي:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل  
والترقية.

2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

3. يعد تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط وأنظمة العمل.

4. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين ومستويات الأداء بالمنظمة وتطويرها.

ويعلل (Dessler, 2003:323) دور المشرف في عملية تحديد لمستوى إذ يعد مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمروسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مروسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم، لأنه في هذه الحالة يتجمى عليهم ، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وتقدير الأداء وطرقه والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعرّضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها، وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية تبين أن حوالي 80% من حجم التقييم إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات.

وأكّدت (برنوطى، 2004: 385 - 386) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل وال العلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية،.....الخ. والشكل (2 - 4) يوضح عناصر تقييم الأداء.

## شكل (2 - 4)

### عناصر تحيد مستوى الأداء

1. العمل والإنتاج، ويشمل:	
▪ نوعية الإنتاج والأخطاء	▪ كم الإنتاج
▪ الإلمام والإتقان	▪ السرعة
2. المواظبة، ويشمل:	
▪ العلاقة مع الرؤساء	▪ الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية ▪ طريقة التمتع بالإجازات المستحقة
3. التعاون وال العلاقات، ويشمل:	
▪ العلاقة مع الرؤساء	▪ التعاون مع الزملاء ▪ العلاقة مع الزبائن والجمهور
4. القدرات العقلية، ويشمل:	
▪ القدرات على التعلم وتطوير الذات	▪ الذكاء
▪ القدرات الإبداعية	▪ القدرة على حل المشكلات
5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طريقة التصرف في المواقف الصعبة</li> <li>▪ الاستعداد لتحمل المسؤولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الجدية والحرص</li> <li>▪ القدرة على التغيير والتكيف</li> </ul>
---	---

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

ويحدد (Armstrong, 2006: 507) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلزم الفرد طيلة حياته الوظيفية.
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاوه في العمل ، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

5. قياس و الأداء وتقيمه يقوم على الرأي الشخصي للمقوم ، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبيه إذا تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء أو المرؤوسين.

6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل و كذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقيم موضوعياً.

7. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقليم الأداء ، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

ويذكر (Newton and Findlay, 1996: 42-56) المجالات التي تستخدم فيها وظيفة تحديد مستوى أداء العاملين، بالأأتي:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، إذ يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، إذ يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقيم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.  
ويشير (Patterson, et..al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتمثل في:

1. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج؛ وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية التي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال المنظمة وممتلكاتها. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإمام بخطوات العمل وإجراءاته.

2. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الآخرين والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عمال المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006: 263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات وظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين الذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

## ٤-٢: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (أ) الدراسات العربية

- دراسة حجازي (2001) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو قدرة البنوك التجارية السعودية على إدارة الأزمات من خلال مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة، وصولاً لتحديد مستويات الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك ومدى قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية وأثر هذه الثقافة على مدى الجاهزية لمواجهة الأزمات. اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عشرة بنوك وتمثلت عينة الدراسة في أفراد الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للبنوك، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة نسبياً حيث تتوافر العناصر الأساسية الواجب توافرها في الإدارة الفعالة للأزمات بدرجة متوسطة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي المراحل مجتمعة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها تتسم بأنها متوسطة إلى حد ما. وقد أثبتت الدراسة أن البنوك محل البحث تعطي إهتماماً كبيراً للجهود العلاجية التي هي رد فعل في معظم الأحيان بدلاً من تكثيف الجهد الوقائيية والتخطيطية لما يمكن أن يحدث من أزمات. كما أثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ثقافة ضعيفة إلى حد ما ومستعدة لمواجهة الأزمات المحتملة القدرة على إدارتها ولكن بدرجة ضعيفة وغير كافية. كما أثبتت الدراسة ارتباط مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض ارتباطاً جوهرياً كون هذه المراحل تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. وقد أوصت

الدراسة بضرورة نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات وبضرورة التأكيد من جانب أفراد الإدارة العليا على أهمية توافر خصائص أو أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية البناءة المدعمة للجاهزية للأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها.

- دراسة الفرحان (2003) بعنوان "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية". هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد بلغ حجم العينة 400 موظف من العاملين في الإدارات الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تمثل إلى البيروقراطية أي أن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

- دراسة العوافي (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض". هدفت إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية، كذلك كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الاستبيان ومن ثم تحليل النتائج وتحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول لاستنتاجات تسهم في تطوير

الواقع وتحسينه. تكونت عينة الدراسة من (167) موظفاً يعملون في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بصورة متوسطة، كما تميل العينة إلى الموافقة على أن هناك التزاماً تنظيمياً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وبين الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية أو حتى القيم المكونة للثقافة التنظيمية كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام الوظيفي.

- دراسة عبد الإله (2006) بعنوان " الواقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة".

هدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم 264 موظفاً بنسبة 77.6 % ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تمثل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعي الأزهر والأقصى تمثل إلى ثقافة

النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تحفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التقويض، والاهتمام بتربية الموارد البشرية.

- دراسة التويني (2007) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية". هدفت إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (147) متدرباً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن احترام الصغير الكبير يعد قيمة أساسية من قيم المؤسسة، بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة، تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التقويض والانسجام لفريق العمل، وبينت الدراسة أيضاً أن هناك دعماً إيجابياً للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة. وأن هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترنات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

## (ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (The influence of organizational culture) بعنوان " (Abdu Rashid, et..al, 2004)

هافت إلى التعرف على أثر الثقافة culture on attitudes toward organizational change التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة من 258 شركة من شركات التصنيع، وقد أظهرت النتائج أن 9.46% من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، وأن 7.33% تسودها ثقافة التعاطف الإنساني، 5.51% تسودها ثقافة الإنجاز، وأن 9.3% تسودها ثقافة القوة، كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن نوعاً محدداً من الثقافة التنظيمية سيسهل قبول التغيير وهي ثقافة النظم والأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل بالتغيير.

- دراسة (The effect of organizational culture) بعنوان " (Lok & Crawford, 2004)

هافت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديرًا، 217 من هونج كونج؛ 118 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية

أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غالب عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنطاق القيادي لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### - دراسة (Lee & Yu, 2004) بعنوان "Corporate Culture and Organizational

" . هدفت إلى بيان التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة، وقد بلغ حجم العينة 72 شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

#### - دراسة (Rehman Toor & Ofori, 2009) بعنوان "Ethical Leadership:

Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture". هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنموذج القيادي الشامل ومخرجات العاملين والثقافة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في المؤسسات الصناعية في سنغافورة والبالغ عددهم (78) مديرًا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن القيادة الأخلاقية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين مخرجات العاملين والثقافة التنظيمية.

#### - دراسة (Zheng, et..al, 2010) بعنوان "Linking organizational culture,

structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية، الهيكل، الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 301 مؤسسة صناعية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً وسيطاً لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية، وأن هناك تأثيراً دالاً معنواً للهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

- دراسة Comparing Innovation Capability of (Çakar & Ertürk, 2010) بعنوان "

Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment". هدفت إلى التعرف إلى تحليل الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية. تكونت عينة الدراسة من 743 عاملًا من 93 منظمة متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في المحيط التركي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية للعاملين.

## ٢ - ٥): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

• **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السمعي والقطاع الخدمي في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة البنوك التجارية الكويتية. أي في بيئة مصرافية عربية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد.

• **من حيث هدف الدراسة:** تتنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير الثقافة وواقع تطبيقها. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر الثقافة

التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الكويتية. بالإضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق والفترة الزمنية التي تم التطبيق بها وبيئة التطبيق.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث الطريقة والإجراءات

- (1 - 3) : المقدمة
- (2 - 3) : منهج الدراسة
- (3 - 3) : مجتمع الدراسة وعيتها
- (4 - 3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
- (5 - 3) : أنموذج الدراسة
- (6 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (7 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (8 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### **(١ - ٣) : المقدمة**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

### **(٢ - ٣) : منهج الدراسة**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. التي تعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع. لذلك عُد المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لها، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتوصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعميمي، وآخرون، 2009)، وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

### **(٣ - ٣) : مجتمع الدراسة وعيتها**

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والبالغ عددهم (1025). أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) تكون ممثلة لمجتمع الدراسة. كما هو موضح بالجدول (3-1).

جدول (1 - 3)

عدد العاملين في المصارف التجارية الكويتية من المستويات الإدارية الوسطى

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين من الإدارة الوسطى
1	البنك الأهلي الكويتي	132
2	بيت التمويل الكويتي	148
3	بنك الكويت الوطني	118
4	البنك التجاري الكويتي	88
5	بنك برقان	82
6	البنك العقاري الكويتي	77
7	بنك الكويت والبحرين	124
8	بنك الكويت والشرق الأوسط	120
9	بنك الخليج	136
المجموع		1025

وبهذا قام الباحث بتوزيع (130) استبانة على البنوك الكويتية محل الدراسة. تم استرداد (109) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات، تم استبعاد (6) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (103) وهي العينة المعتمدة في الدراسة الحالية.

### ٤ - (3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

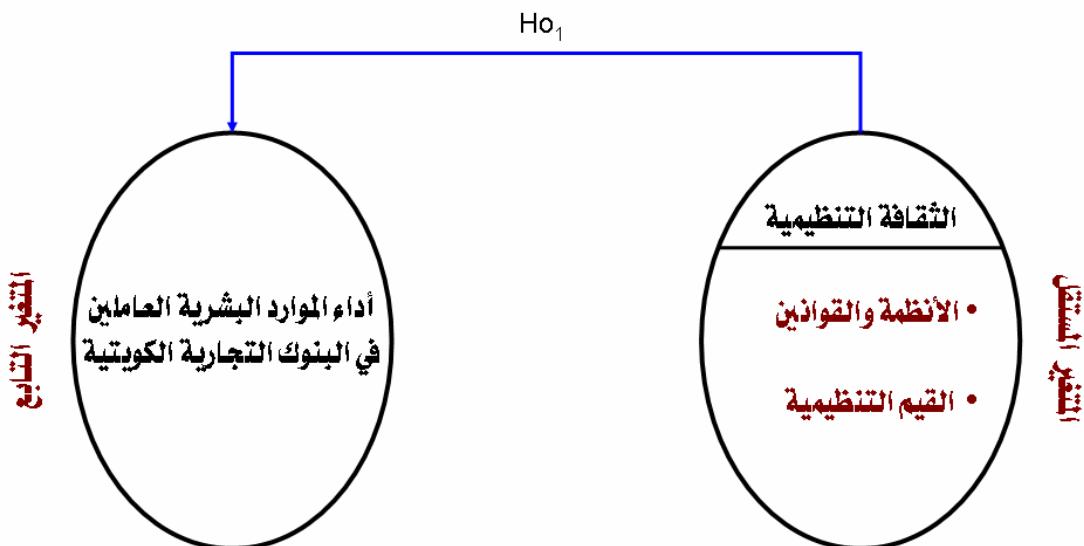
يوضح الجدول (3 - 2) المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ التخصص).

يشير الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمografية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتضح أن (91%) من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من 30 سنة ولغاية 49 سنة ، والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم على 50 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس أن (83%) هم من الذكور و (17%) من الإناث. وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة البكالوريوس بلغت (49%)، فيما تبين أن ما نسبته (47%) هم من حملة درجات الماجستير. وما نسبته (3%) هم حملة درجة الدكتوراه، و (2%) هم من حملة درجة الدبلوم العالي. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن (29%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن (32%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن (26%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 11 إلى 15 سنة، وأن (13%) هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة. وأشارت النتائج أن (71%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية، وأن (8%) هم من المتخصصين بالعلوم الحاسوبية، وأن (21%) هم ممن متخصصين باختصاصات أخرى.

جدول (2 - 3) : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	35	33
		من 30 - 39 سنة	46	45
		من 40 - 49 سنة	13	13
		50 سنة فأكثر	9	9
2	الجنس	ذكر	85	83
		أنثى	18	17
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	-	-
		بكالوريوس	50	49
		دبلوم عال	2	2
		ماجستير	48	47
		دكتوراه	3	3
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	30	29
		من 6 - 10 سنوات	33	32
		من 11 - 15 سنة	27	26
		16 سنة فأكثر	13	13
5	التخصص	محاسبة	23	22
		إدارة أعمال	26	25
		اقتصاد	7	7
		علوم مالية ومصرفية	17	17
		حاسوب	8	8
		أخرى	22	21

### ٥ - ٣: نموذج الدراسة



الشكل (1 - 3)

نموذج الدراسة

من أعداد الباحث

اعتمد الباحث على تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية على ما أورده (Abdu Rashid, )

وهي (الأنظمة والقوانين ؛ القيم (Lok & Crawford, 2004 ؛ Lee & Yu, 2004 ؛ et..al, 2004

التنظيمية). أما ما يرتبط بـأداء الموارد البشرية فقد تم الاعتماد على ما اورده (Givan, 2005).

### (3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم استخدام مصادرين أساسيين للمعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية**، حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة.

**المصادر الأولية**، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، التي شملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) **القسم الأول**: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمografية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة؛ التخصص).

(ثانياً) **القسم الثاني**: تضمن متغيرات تتعلق بالثقافة التنظيمية عبر بعدين رئисيين لقياسها وهي الأنظمة والتعليمات والقيم التنظيمية و(18) فقرة لقياسها.

(ثالثاً) **القسم الثالث**: تضمن (13) فقرة تتعلق بأداء الموارد البشرية بعرض قياسها. وبهذا وتكون المقياس من (31) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5).

### (3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة. وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{طول الفئة}} = \frac{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

### (3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

## **أ) الصدق الظاهري**

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفاده من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

## **ب) ثبات أداة الدراسة**

تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 – 3).

**الجدول (3 – 3)**

## معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
1	الأنظمة والتعليمات	0.898
2	القيم التنظيمية	0.801
	الثقافة التنظيمية	0.867
4	أداء الموارد البشرية	0.826
	الاستبانة ككل	0.912

وتدل معاملات الثبات هذه على تتمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).  
إذ يتضح من الجدول (3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة هو (0.898) المتعلقة بالأنظمة والتعليمات، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.801) لقيم التنظيمية وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

## الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات

**(1 - 4) المقدمة**

**(2 - 4) تحليل نتائج الدراسة**

**(3 - 4) اختبار فرضيات الدراسة**

## **(1 - 4) المقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وتحليل

الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار للتعرف على الأثر المباشر وغير المباشر بين

متغيرات الدراسة وقد تم عرض النتائج عبر محوريين رئисين، وفقاً لل التالي:

**تحليل نتائج الدراسة  
اختبار فرضيات الدراسة**

## (٤ - ٢) : تحليل نتائج الدراسة

### أولاً: الثقافة التنظيمية (الأنظمة والتعليمات ؛ القيم التنظيمية) في البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثاني للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (١ - ٤) .

جدول (١ - ٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأنظمة و التعليمات في البنوك التجارية الكويتية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنظمة والقوانين	ت
متوسطة	1	0.000	4.396	0.99	3.43	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ضمانة لحقوق الوظيفية للموظفين	1
متوسطة	2	0.000	3.690	0.93	3.34	يتم إنجاز الخطط والبرامج في المصرف طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها	2
متوسطة	4	0.041	2.069	0.90	3.18	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين العاملين في المصرف على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	3
متوسطة	6	0.083	1.749	0.84	3.15	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصرف في تحقيق معدلات	4

						العمل المطلوبة	
متوسطة	4	0.030	2.205	0.85	3.18	هناك فهم و دراية لدى الموظفين العاملين في المصرف بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها <span style="color:red">5</span>	
متوسطة	3	0.012	2.558	0.81	3.20	توفر الأنظمة والقوانين المتتبعة في المصرف مجالاً لعملية تقويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية <span style="color:red">6</span>	
					0.89	3.25	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأنظمة والقوانين</b>

يشير الجدول (٤ – ١) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأنظمة والتعليمات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين ( 3.43 – 3.15 ). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، فيما حصلت الفقرة "أسهمت الأنظمة والقوانين المعول بها بالمصرف في تحقيق معدلات العمل المطلوبة " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.25) وانحراف معياري (0.84). ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الأنظمة والتعليمات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية الأنظمة والتعليمات. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير الأنظمة والتعليمات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات باستثناء

الفقرة التي تنص على "أسهمت الأنظمة والقوانين المعول بها بالمصرف في تحقيق معدلات العمل المطلوبة". وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. ويؤيد الباحث ارتفاع إجابات عينة الدراسة في توفير الأنظمة والقوانين في المصرف يضمن الحقوق الوظيفية للموظفين، حيث يتم وضع الخطط المستقبلية للمصرف وفقاً للقوانين والأنظمة المعول بها، إذ إن توفر الأنظمة والقوانين يساعد على تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.

جدول (2 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى الأهمية لقيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية

مستوى الأهمية	ترتيب ألمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	قيم التنظيمية	ت
مرتفعة	12	0.000	10.839	0.74	3.79		تنتظر إدارة المصرف إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف.	1
مرتفعة	8	0.000	13.234	0.63	3.83		يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل بالمصرف.	2
مرتفعة	2	0.000	12.488	0.76	3.93		ينتقل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المصرف وتطوره.	3
مرتفعة	5	0.000	13.337	0.66	3.86		يحافظ الموظفون في المصرف على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	4

<b>مرتفعة</b>	<b>3</b>	0.000	13.454	0.70	3.92	يعلم المصرف بشكل مستمر لإرضاء العملاء والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي يتم تقديمها.	<b>5</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>4</b>	0.000	11.860	0.78	3.91	يتتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	<b>6</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>6</b>	0.000	15.287	0.57	3.85	يتتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وزيادة في حجم الإنتاج، الذي يساهم في تحقيق أهداف المصرف.	<b>7</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>8</b>	0.000	12.874	0.66	3.83	يساعد الموظفون في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات، بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة.	<b>8</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>6</b>	0.000	12.050	0.72	3.85	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات الوظيفية دون إشراف، إذ يتتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.	<b>9</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>10</b>	0.000	10.175	0.81	3.82	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المصرف، مما يساهم في تعزيز مكانة المصرف وتطوره.	<b>10</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>10</b>	0.000	11.429	0.72	3.82	هناك اهتمام من قبل الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	<b>11</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>1</b>	0.000	13.984	0.68	3.94	يلتزم الموظفون بالمصرف في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.	<b>12</b>
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيم التنظيمية</b>				0.70	3.86		

يشير الجدول (4 – 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالقيم التنظيمية**.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين (3.94 – 3.79).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يلتزم الموظفون بالمصرف في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام

الإداري المعتمد" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "تنظر إدارة المصرف إلى

العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف" على المرتبة الثانية عشرة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.86)

وانحراف معياري (0.74). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول متغير القيم التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد

عينة الدراسة حول أهمية القيم التنظيمية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة للتغير القيم التنظيمية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية القيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أهمية القيم التنظيمية في البنوك محل الدراسة حيث يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة البنوك وتطورها، ويرى كذلك أن التزام الموظفين في مواعيد العمل الرسمية وحسب النظام الإداري المعتمد يزيد من حجم الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح المنشودة.

### **ثانياً: أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية**

لوصف مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثاني للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (3 – 4).

**جدول (3 – 4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء الموارد البشرية	t
مرتفعة	5	0.000	19.849	0.48	3.94	ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متعدد.	1
مرتفعة	12	0.000	13.437	0.64	3.84	لدى العاملون القراءة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	2

مرتفعة	11	0.000	12.799	0.68	3.85	يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3
مرتفعة	1	0.000	16.088	0.70	4.12	يقوم العاملون بتأدية المهام المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية.	4
مرتفعة	3	0.000	13.429	0.73	3.97	يتنااسب مستوى التأهيل الوظيفي للعاملون في مكان عملك مع الواجبات المنطورة بهم.	5
مرتفعة	2	0.000	14.224	0.73	4.02	تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها العاملون معك مع قدراتهم الذاتية.	6
مرتفعة	9	0.000	11.830	0.76	3.88	توفر الوظيفة للعاملون معك فرصاً تتوافق وتتنسجم مع قدراتهم.	7
مرتفعة	3	0.000	14.849	0.66	3.97	تهتم السياسة العامة بالمصرف بخصوص العاملين بتنمية قدراتهم.	8
مرتفعة	13	0.000	13.234	0.63	3.83	يحظى العاملون بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء.	9
مرتفعة	6	0.000	12.488	0.76	3.93	القرارات المعنوية تحفز العاملون معك على الأداء الأفضل.	10
مرتفعة	10	0.000	13.337	0.66	3.86	يتسم توزيع العمل بين العاملون في مكان عملك بالعدالة.	11
مرتفعة	7	0.000	13.454	0.70	3.92	يقوم المسؤول عنك في منح العاملون معك في عملك بحوافز تشجيعية مناسبة.	12
مرتفعة	8	0.000	11.860	0.78	3.91	لدى العاملون القدرة على تقييم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	13
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري</b>		0.69	3.93	<b>العام لأداء الموارد البشرية</b>			

يشير الجدول (4 – 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.12 – 3.83). فقد جاءت في

المرتبة الأولى الفقرة "يقوم العاملون بتأدية المهام المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)،

وانحراف معياري بلغ (0.70)، فيما حصلت الفقرة "يحظى العاملون بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء" على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.97) وانحراف معياري (0.63).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء

الموارد البشرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول

أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث

نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة للتغيير أداء الموارد البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أهمية الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم لتحقيق مستوى عال من الأداء وكذلك دور العدالة في توزيع الأعمال على الموظفين مما يحفزهم على إنجاز الأعمال وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل مما يخفف من عبء العمل.

#### (٤ - ٣): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتمدد، وذلك كما يلي:

##### الفرضية الرئيسية HO

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ؛ والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول .(4 – 4)

جدول (4 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية

Sig* مستوى الدلاله	t المحسو بة	$\beta$ معامل الانحدار	Constant	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	4.858	1.414	الثابت		2				
0.607	0.516	0.023	الأنظمة والقوانين	0.000	100	37.680	0.430	0.656	أداء الموارد البشرية
0.000	7.583	0.631	القيم التنظيمية		102				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 – 4) أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك

التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة

التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية، إذا بلغ معامل الارتباط

$R^2$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.430)، أي أن ما

قيمتها (0.430) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية ناتج

عن التغير في مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.023)

للأنظمة والقوانين ؛ و (0.631) لقيم التنظيمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الاهتمام بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية

الكويتية بقيمة (0.023) للأنظمة والقوانين ؛ و (0.631) للقيم التنظيمية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.680) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ؛ والقيم التنظيمية) في تحسين اداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللحقيق من أثر كل عامل من الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأول إلى فرضيتين فرعتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (5 – 4).

#### جدول (5 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	$\beta$ معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسو بة	$(R^2)$ معامل التحد يد	$(R)$ الارتباط	البيان
0.000	19.814	3.366	الثابت <i>Constant</i>	1	0.001	11.451	0.102	أداء الموارد البشر ية
				101				
0.001	3.384	0.173	الأنظمة والقوانين	102			0.319	

$$F \text{ الجدولية} = 3.935 \text{ عند مستوى } (\alpha \leq 0.05) ; t \text{ الجدولية} = 1.659 \text{ عند مستوى } (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول (4 – 5) تأثير الأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية

بالبنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للنظامة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.319) عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.102)، أي أن

ما قيمته (0.102) من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية ناتج

عن التغير في مستوى الاهتمام بالأنظمة والقوانين، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.173).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالأنظمة والقوانين يؤدي إلى زيادة في

تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.173). ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.451) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية ل لأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية

بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك

التجارية الكويتية عند مستوى (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر القيم التنظيمية

في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (4)

.(6)

جدول (6 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية

بالبنوك التجارية الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسو بة	(R <sup>2</sup> ) عامل التحد يد	(R) الارتباط	البيان
0.000	4.892	1.418	الثابت <i>Constant</i>	1	0.000	75.642	0.428	أداء الموارد البشرية
				101				
0.000	8.697	0.649		102				

$$F_{الجدولية} = 3.935 \text{ عند مستوى } (\alpha \leq 0.05) ; t_{الجدولية} = 1.659 \text{ عند مستوى } (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول (4 – 6) تأثير القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R^2$  فقد بلغ (0.428)، أي أن ما قيمته (0.654)  $R$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.428)، أي أن ما قيمته (0.428) من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالقيم التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.649). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالقيم التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.649). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (75.642) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## **الفصل الخامس**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

(1 - 5) : النتائج  
(2 - 5) : الاستنتاجات  
(3 - 5) : التوصيات

(1 - 5) : النتائج

1. كان مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.
2. بينت النتائج أن مستوى أهمية القيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. تبين أن مستوى أهمية أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين ؛ والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الثويني (2007) والتي أظهرت نتائج الدراسة إلى أن احترام الصغير الكبير يعد قيمة أساسية من قيم المؤسسة، بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة، والتي تتمثل في حد المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل، وبينت الدراسة أيضاً أن هناك دعماً إيجابياً للأفكار والمقترنات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة. وأن هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترنات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة. كما تتفق مع دراسة Lee & Yu (2004) التي بينت أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء

التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Lok & Crawford (2004) التي بينت ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنظام القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Rehman Toor & Ofori (2009) والتي أظهرت أن القيادة الأخلاقية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين مخرجات العاملين والثقافة التنظيمية.

## ٥ - ٢: الاستنتاجات

1. التزام الموظفين العاملين في المصارف التجارية الكويتية على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة لم يكن بالشكل المطلوب.
2. الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصارف التجارية الكويتية لم تؤد إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
3. ليس لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية فهم ودرأة كافية بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها.
4. الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصارف التجارية الكويتية لا توفر مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.
5. تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن هنالك دوراً ومشاركة للمستويات الإدارية العليا في الاهتمام بتطوير الموارد البشرية العاملة في المصارف التجارية الكويتية.

### (3 - 5) : التوصيات

1. التاكيد على أهمية دور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها، وذلك من خلال اللجوء للأساليب المعاصرة في التطوير كالتعلم غير الرسمي والتعلم المبرمج والتدريب بأسلوب المحاكاة والتدريب أثناء القيام بالوظيفية.
2. التاكيد على دور وأهمية مشاركة الإدارة العليا في تطوير الموارد البشرية بالمصارف التجارية الكويتية. وذلك بعرض نتائج التطور الحاصل في العاملين وإدراعاتهم على الإدارة العليا لتحفيزهم وإشراكهم بدورات تدريبية متقدمة لتطويرهم وتنميتهم.

3. تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالمصارف التجارية الكويتية. وذلك من خلال وضع لائحة بقيم التميز والتجدد والإبداع والتحفيز والتكرير للمبدعين.
4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمصارف التجارية الكويتية بالعاملين من المستويات الوسطى وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير في المصارف.
5. يوصي الباحث بدراسة هذه المتغيرات في منظمات أخرى لتعزيز نتائج الدراسة الحالية.
6. كما يوصي الباحث بإجراء بحوث حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي وجودة القرارات المتخذة.

## قائمة المراجع

## **أولاً: المراجع العربية**

## **ثانياً: المراجع الأجنبية**

### **أولاً: المراجع العربية**

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2000)، "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
2. الإمام، عادل أمين، (1996)، "الثقافة التنظيمية للمنظمات متباينة الأداء دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في المملكة المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية التجارة.
3. بازرعة، محمود صادق، (1996)، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
4. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. التويني، عبد الكريم ابراهيم، (2007)، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز: المملكة العربية السعودية.
6. حجازي، جمال طاهر، (2001)، "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 2.
7. حريم، حسن، (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. حمود، ميرغني عبد العال، (1987)، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: الأردن.
9. شبير، إبتهال شكري، (2007)، "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
10. الشيخ سوسن، (1995)، "أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات: 14.
11. الصاوي، علي سيدى، (1995)، "نظريّة الثقافة"، عالم المعرفة، القاهرة.
12. الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
13. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن، (2008)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. عبد الله، سمير يوسف، (2006)، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
15. العزاوي، نجم؛ وجود، عباس، (2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم؛ الاستراتيجية؛ الموقع الوظيفي"، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
16. العشماوي، فريد، (1998)، "إدارة الثقافات المتعددة في عام 2000 مهارات جديدة للقائد العالمي"، المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية القاهرة 30-28 أبريل
17. العميان، محمود سلمان، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
18. العوافي، محمد بن غالب، (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
19. الفرحان، أمل حمد، (2003)، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد .1
20. فرنش، ندى؛ وجونير، سيسيل، (2000)، "تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
21. المدهون، موسى توفيق، الجراوي، إبراهيم محمد علي، (1995)، "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان: الأردن.
22. نصر الله، هنا، (1999)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار العقل للطباعة والنشر، الأردن.

23. هاشم، زكي محمود، (1986)، "ادارة الموارد البشرية"، ذات السلسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.

24. الهواري، سيد، (2002)، "الادارة: الأصول والأسس العلمية للفرن الحادي والعشرين"، القاهرة: مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdu Rashid, Md Zabid & Sambasivan, Murali & Abdu Rahman, Azmawani, (2004), "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", *Leadership & organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 2: 161-179.
2. Armstrong, Michael, (2006), "**Performance Management: Key strategies and practical guidelines**". 3<sup>rd</sup> ed., Kogan Page.
3. Çakar, Nigar Demircan & Ertürk, Alper, (2010), "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management*, Vol.48, No.3: 325–359
4. Chever, Emrique & Hopis, Juani, (1998), "Organizational Culture for Innovation and New Technologic Behavior", *Journal of High Technology Management Research*, Vol . 9, No.1.
5. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "**Human Resource Management**", 2<sup>nd</sup> ed, Houghton Mifflin Company,
6. Dessler, Gary, (2008), "**Fundamentals of Human Resource Management**", Pearson, International Edition.

7. Dissler, Gary, (2003), "**Human Resource Management**", 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice- Hall.
8. Foot, Margaret & Hook, Caroline, (2008), "**Introducing Human Resource Management**", 5<sup>th</sup> Edition, Pearson.
9. Gary, Johns, (1998), "**Organization Behavior: Understanding life at work Illinois Scott**", Foreman and Company Glenview, 2nd Ed: 243.
10. Givan, Rebecca Kolins, (2005), "Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service", **Personnel Review**, Vol. 34, No.6: 634 – 647.
11. Harrison, Trice & Bayer, Janice, (1996), "**The Cultures of Work Organizations**", New Jersey – Bass Publication Edition.
12. Henry, Tosi and others, (1994), "**Managing Organizational Behavior**", 3<sup>rd</sup> Edition, Black Well Business press, USA.
13. Hofested, Geert, (1998), "**Organization Culture**", in Pucik, Trichy, & Barnett. In Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization, New York, John Wiley & Sons. Inc.
14. Huczynski, Andrej and Buchanan, David, (2001), "**Organizational Behaviour: An introductory text**", 4th ed., England: Prentice Hall International (UK) Ltd.
15. Lee, S. K. J & Yu, K, (2004) "Corporate Culture and Organizational Performance", **Journal of managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4.
16. Lok, Peter & Crawford, John, (2004), "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment", **Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4.

- 17.** Mary, Hatch, (1997), “*Organizational Theory; Modern, Symbolic, & Post Modern Perspectives*”, England, Oxford University Press.
- 18.** Mats, Alvesson & Per Doff, Berg, (1992), “**Corporate Culture and Organization Symbolism**”, Walter De Gryter, Berlin.
- 19.** Newton, T & Findlay, P, (1996), “Playing god?: the performance of appraisal”, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3: 42–56
- 20.** Patterson, M G, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (1997), “Impact of People Management Practices on Performance”, *Institute of Personnel and Development*, London.
- 21.** Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008), “**Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**”, 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson.
- 22.** Rehman Toor, Shamas-ur & Ofori, George, (2009), “Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 90:533–547.
- 23.** Robert, G.lord & Karen, Jmaher, (1993), “**Leadership & Information Processing Linking Perceptions and Performance**”, London.
- 24.** Ropert P. Yicchio, (1998), “**Organizational Behavior**”, 3<sup>rd</sup> Ed, New York Dryelen Press.
- 25.** Schein, Edgar, (1992), “**Organizational Culture & leadership**”, 2<sup>nd</sup> Ed, San Francisco Jossey – Bass publishers.
- 26.** Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.

- 27.** Stephen, P. Robbins, (1998), “*Organizational Behavior Concepts; Controversies and Applications*”, 8th Ed, England Prentice Hall. Englewood cliffs.
- 28.** Torrington, Derek; Laura, Hall & Steven Taylor, (2008), “**Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Work**”, Pearson, USA.
- 29.** Harrison, M. T & Janice, M. B, (1996), “**The Cultures of Work Organizations**”, Prentice Hall Englewood cliffs, New Jersey.
- 30.** Wilson, a., (2001), “Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. ¾: 353-367.
- 31.** Yoash Wiener, Forms of Value Systems, (1988), “a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance”, *Academy of Management Review*, Vol. 13: 542
- 32.** Zheng, Wei; Yang, Baiyin; and McLean, Gary, N., (2010), “Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 7: 763-771

## قائمة الملحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة  
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

### الملاحق (١) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. محمد النعيمي	تحليل بيانات ونظم معلومات	الشرق الأوسط
٢	د. صباح حميد الأغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
٣	د. ليث الريبعي	تسويق	الشرق الأوسط
٤	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

## الملحق (2)

### أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ /ة الفاضل /ة

تحية طيبة .....

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان «أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية»، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ممثلة بالأنظمة والقوانين والقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية. راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة

في الإجابة سنتعکس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً  
بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث  
العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير؛؛؛؛؛؛؛؛؛

# الخصائص الديمografية

## (1) العمر

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | سنة 50 فأكثر   | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |

## (2) الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

## (3) المؤهل العلمي

- |                          |           |                          |            |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير   | <input type="checkbox"/> | دبلوم عال  |
|                          |           | <input type="checkbox"/> | دكتوراه    |

## (4) عدد سنوات الخبرة

- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   |
| <input type="checkbox"/> | سنة 16 فأكثر    | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

## (5) التخصص

- |                          |                    |                          |        |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال        | <input type="checkbox"/> | محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | اقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | أخرى               | <input type="checkbox"/> | حاسوب  |

## الثقافة التنظيمية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
<b>الأنظمة والتعليمات</b>						
					توفر الأنظمة والقوانين المساعدة في المصرف ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين	1
					يتم إنجاز الخطط والبرامج في المصرف طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعامل بها	2
					يوجد التزام واضح من قبل الموظفين العاملين في المصرف على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	3
					أسهمت الأنظمة والقوانين المعامل بها بالمصرف في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	4
					هناك فهم وبرأة لدى الموظفين العاملين في المصرف بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعامل بها	5
					توفر الأنظمة والقوانين المتتبعة في المصرف مجالاً لعملية تقديرية السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية	6
<b>القيم التنظيمية</b>						
					تتظر إدارة المصرف إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف	7
					يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل بالمصرف	8
					يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المصرف وتتطوره	9
					يحافظ الموظفين في المصرف على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكميل في إنجاز المهام	10
					يعمل المصرف بشكل مستمر لإرضاء العملاء والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي يتم تقديمها	11
					يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	12
					يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وزيادة في حجم الإنتاج، الذي يساهم في تحقيق أهداف المصرف	13
					يساعد الموظفين في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات، بهدف تحقيق حجم الأرباح المشودة	14
					يقوم الموظفين بأداء المهام والواجبات الوظيفية دون إشراف، إذ يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	15
					يحافظ الموظفين باستمرار على ممتلكات المصرف، مما يساهم في تعزيز مكانة المصرف وتطوره	16
					هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	17
					يلتزم الموظفين بالمصرف في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد	18

## أداء الموارد البشرية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
					ينجر العاملين ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متعدد	19
					لدى العاملين القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	20
					يحرص العاملين على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	21
					يقوم العاملين بتأدية المهام المحددة والالتزام بتفيذها بدقة متناهية	22
					يتنااسب مستوى التأهيل الوظيفي للعاملين في مكان عملك مع الواجبات المناطة بهم	23
					تنلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها العاملين مع قدراتهم الذاتية	24
					توفر الوظيفة للعاملين معك فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدراتهم	25
					تهتم السياسة العامة بالمصرف بخصوص العاملين بتنمية قدراتهم	26
					يحظى العاملين بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالٍ من الأداء	27
					التقويمات المعنوية تحفز العاملين معك على الأداء الأفضل	28
					يتسم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملك بالعدالة	29
					يقوم المسؤول عنك في منح العاملين معك في عملك بحواجز تشجيعية مناسبة	30
					لدى العاملين القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	31