

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية المستقبل الجامعة
قسم ادارة الأعمال

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي
دراسة استطلاعية في المعهد التقني بابل

بحث مقدم من قبل

الاستاذ الدكتور
محمود داود الربيعي

2016م

1437 هـ

المقدمة :

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الادارية من اجل تحقيق الاهداف ، وتولي منظمات الاعمال المتقدمة اهتماما بالغاً في تنمية وتطوير الاداء ، من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم ملامح الادارة الحديثة وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الاعمال ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث ، وتعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي (القيوتي ، 2000 ، ص 150) ، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وان مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الادارية (العميان ، 2002 ، ص 311).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والانشطة داخل التنظيم الاداري ، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم ، الذي يعمل على تحسين وتطوير الاداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الاهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الاداء الوظيفي .

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة او في البيئة المنظمة الداخلية او في تركيبة وخصائص اعضاء المنظمة ، فاصبح من غير الممكن ان تعيش اي دولة او مؤسسة او دائرة في معزل عن التغيرات (الفرحان ، 2003 ، ص 15) .

ان الثقافة التنظيمية احدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير واسلوب اداء العمليات ، ليكتسب الاعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد ، 2000 ، ص 360).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصر اساس موجود جنباً الى جنب مع المكونات الاخرى للتنظيم الاداري من : الافراد والاهداف ، والتكنولوجيا ، والهيكل التنظيمية ، ووفقاً لهذه النظرة فأن من اللازم ادارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الاهداف التي تسعى اليها التنظيمات (القيوتي ، 2000 ، ص 150) .

ان اهمية الثقافة التنظيمية تزايدت ، لانها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل إذ ان اتساع نطاق الاشراف في المنظمات ، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة ، وادخال فرق العمل وتقليل الرسمية ، فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية . (العطية ، 2003 ، ص 330) .

الفصل الاول

المبحث الاول

منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة :

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :-
- ما هو اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني / بابل ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى :- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني - بابل .
الفرضية الثانية :- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني - بابل

3- أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف الآتية
1- معرفة اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني - بابل
2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ، ومستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني - بابل
3- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الاداء الوظيفي .

4- اهمية الدراسة :-

يمكن تحديد اهمية الدراسة في النقاط التالية :-
1- ان الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر التطوير الاداري في المنظمات.
2- تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة الى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها .
3- ان لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المعهد التقني - بابل دورا في تحسين مستوى الاداء الوظيفي .

5- مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار المعهد التقني بابل مجتمعا للدراسة لأهمية الدور الخدمي الذي يقوم به حيث انه يقوم بتخريج المئات من الطلبة ككادر وسطي يمكن ان تستفيد منه من دوائر الدولة , وقد تم اختيار عينة متكونة من (40) فرد من العاملين في الوحدات الادارية في المعهد.

6- مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات وتحليلها :

يهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تنفيذ اهداف الدراسة , والوصول الى النتائج , اعتمد الباحث في الجانب النظري على المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية , اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبيان , وقد تم توزيع (40) استمارة تم استرجاعها بالكامل , فضلا عن استخدام المؤشرات الوصفية والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام الحاسبة الالكترونية.

7- متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية والتي تتمثل ابعادها في (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , التوقعات التنظيمية).
المتغير التابع : الاداء الوظيفي.

المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

ان مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت الى كتب العلوم الادارية فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الاعمال (العميان ، 2002 ، ص311) / وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث داخل المنظمة ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل اي مجتمع ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الاخرين (الشيخ ، 1995 ، ص 17) .

وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية منها :-

- قدم العالم (تايلور) تعريف للثقافة بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادة واية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع " (العميان ، 2002 ، ص309) .
- وقدم الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد" والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة . (حريم ، 2004 ، ص 327) .
- وعرف الكاتب (Gibson) وزملاءه الثقافة التنظيمية بأنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير واشياء من صنع الانسان ، وانماط سلوكية مشتركة" (حريم ، 2004 ، ص327) .
- كما عرفها شيرمربورن (Schermarborn) هي "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص397) .
- وعرفت الثقافة التنظيمية بانها "نمط او طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت ، بما في ذلك الامثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء المحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز" (الهواري ، 1998 ، ص 286) .

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في انها توفر اطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي ، بمعنى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل انماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 397 - 398) .

ويمكن ايجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الافراد والمنظمات كما يلي :-

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن اي اعتداء على احد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الي تغيير اوضاع الافراد في المنظمات من وضع الى اخر .

2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افق ومدارك الافراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، اي ان ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في ضوءه .

2- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات ، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجهه موقفا معينا او مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته ، اي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه . (العميان 2002 ، ص 313 - 314) .

3- عناصر الثقافة التنظيمية :-

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي :-

1- القيم التنظيمية :-

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب او غير مرغوب فيه ، او ما هو جيد او غير جيد ، مهم او غير مهم . . . الخ أما القيم التنظيمية : فهي القيم التي تنعكس في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية . (المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 399) .

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بأداء واحترام الآخرين . الخ (العميان ، 2002 ، ص 312)

2- المعتقدات التنظيمية :-

هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو اهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 400)

ان العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الافكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لان كليهما يؤثران في السلوك الانساني ، وعلى هذا الاساس تصنف الافكار الى ثلاث فصائل هي :-

أ- الافكار الصحيحة

ب- الافكار الخاطئة

ت- الافكار التي لم تثبت صحتها او خطأها وكل هذه الافكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الافراد وتصبح من ثقافتهم .

(جواد ، 2000 ، ص 227) .

3- التوقعات التنظيمية :-

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الاخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .(العميان ، 2002 ، ص 313) .

4- الاعراف التنظيمية :-

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض ان تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع . (العميان ، 2002 ، ص 313) .

ويعتبر مفهوم المعايير من احد اهم المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية الى جانب اهميته في علم الاجتماع ، حيث يشير الى طرق العمل وان معظم ما يقوم به الافراد من اعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم اعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته ، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا (جواد ، 2000 ، ص 227) .

4- انواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر (جون كوتر) وزميله من اول من قاما بدراسة اثر ثقافة الشركة على ادائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة الى اربعة ثقافات وهي :-

اولاً : ثقافة القوة

يُركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه ، الحسم ، الارادة .

جدول رقم (1)

الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يعطي الناس لرغبات رئيسها الاولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل .	1-القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجنباء والوضوح للشاعرين بالضياح
2- يخشى الناس اعطاء اخبار غير سارة لرؤسائهم	2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين
3- لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين	3- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ، ولكن في صالح المنظمة وعضائها
4- يكسر الناس اصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة .	4- يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين
5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ ، انها محجوزة للاصدقاء والحلفاء	5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية .

المصدر : (الهواري ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21 . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002 ، ص 295) .

ثانيا : ثقافة النظم والادوار

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام ، والاستقرار ، والرقابة .

جدول رقم (2)

الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والادوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
-----------------	----------------

1-يتم الحكم على اداء الاشخاص على اساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في امان .	1-يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل .
2- يتم مكافأة الناس على اساس التزامهم باللوائح .	2- يعتبر اثما كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته او الاجراءات المعتمدة .
3- تخفض الاهداف والنظم والاجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك .	3- عدم الخروج عن القواعد اهم من عمل الاشياء الصواب .
4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح	4- ان التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.
5- سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية .	5- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة .
6- ان نظم العمل تقلل من الاختلاف في الاداء ومن الحاجة الى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة .	6- يتم التعامل مع الناس على انهم اجزاء او قطع غيار لآلة وليس على اساس انهم كائنات حية .

المصدر : (الهواري ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21 . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002 ، ص 296) .

ثالثا : ثقافة التعاطف الانساني

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف ، والعلاقات ، والخدمة .

جدول رقم (3)

الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الانساني

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-دائما يركز الناس على العلاقات لدرجة انهم يتجاهلون تنفيذ العمل	1-يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل ، فهم يتعاونون في العمل الى اقصى درجة .
2- لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الانساني	2- يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام ، فهم يتأكدون دائما ان الصراعات قد تم حلها وان كل شخص على المركب على حد التعبير
3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقا ، فالانسجام سطحي ، والصراعات كامنة .	3- يُعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين : انهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض .
4- عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الامر وبالتالي تفقد الاتجاه .	4- يشعر الناس ان المنظمة تعاملهم على انهم كائنات حية .
5- تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في ارضاء كل الناس	5- يشعر الناس انهم يقدررون بعضهم البعض ، ويقدررون انجازات الآخرين .

المصدر : (الهوارى ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21 . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002 ، ص 297) .

رابعاً : ثقافة الانجاز

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح ، والنمو ، والتميز .

جدول رقم (4)

الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الانجاز

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الاهداف القيم ، فهم يشعرون بانهم يعملون من اجل اشياء اكبر من ذاتهم .	1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة احيانا
2- يشعر الناس انهم اقوى وافضل بانتمائهم لاجزاء في جماعة ، انها ترفع من نظرتهم الى انفسهم .	2- يضحى الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من اجل العمل .
3- يدير الناس انفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا	3- يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الاخرون منافسين اقوياء وربما متكبرين
4- لا يسمح للقواعد واللوائح ان تقف في طريق العمل .	4- تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الاخرين عن الواقع
5- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى .	5- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح اخطائها

المصدر : (الهوارى ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21 . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002 ، ص 298) .

ويذكر العميان (2002 ، ص 316 - 317) أن هناك نوعان من الثقافة :

1- ثقافة قوية .

2- ثقافة ضعيفة .

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي :

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة او شدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

2- عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء ، ويعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المن عنصر ظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للافراد الملتزمين .

ان المنظمة ذات الاداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين اعضائها ، إذ ادت الثقافة القوية الى عدم الاعتماد على الانظمة والتعليمات والقواعد ، فالافراد يعرفون ما يجب القيام به . بينما في الثقافات الضعيفة ، فإن الافراد يسبرون في طريق مبممة غير واضحة المعالم وينلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الافراد العاملين . ومن هنا تبرز اهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ، لأنه اذا لم تنق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض ، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود الى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والاداء للمنظمة . (العميان ، 2002 ، ص 316-317) .

5- المحافظة على ثقافة المنظمة :

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :-
(العميان ، 2004 ، ص 319-320)

أ- الادارة العليا

ان ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها ، فإلى اي مدى تلتزم الادارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الادارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الادارة اتجاه الجودة والغياب ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات ، فاذا ما حافظت الادارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

ب- اختيار العاملين

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ، في عملية الاختيار يجب ان يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وافرادها بمعنى اخر ان لا يكون هناك تناقض بين الافراد في المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة

المنظمة لانه قد يتاثر الاداء والفاعلية في المنظمة بسبب تاثير الافراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين .

ج- المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الادارة ان تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا امر ضروري حتى لا يتغير اداء المنظمة .

6- تغيير ثقافة المنظمة :

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية وان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الاداء وفاعلية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها اداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .

وقد قدم porter and steers اربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :
(العميان ،2004،ص318-319)

اولا: الادارة عمل ريادي

ان وضوح نظرة الادارة واعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية ، كل ذلك يعتبر كإسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها ، " فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ، ومن اجل ذلك عليهم متابعة الادارة بعناية فائقة ، فالأفراد يتطلعون الى انماط ثابتة وأفعال الادارة التي تعزز اقوالها لتجعل الافراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا: مشاركة العاملين

عملية اشراك العاملين من المبادئ والاسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ، فالمنظمات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على اداء اعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا: المعلومات من الاخرين

ان المعلومات المتبادلة بين الافراد العاملين في المنظمة ، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بان الاخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فانه سيولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة

رابعا : العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال ، وانما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روح المعنوية.

والثقافة التنظيمية تعتبر عملية اساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ومن الواجب ان تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق اهداف المنظمة

اما الوسائل الاساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- اعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة اتجاه الاحداث الحساسة والازمات التنظيمية .
- القيام بدور نموذجي وكمعلم ومدرّب ، فالسلوك الظاهري للقيادة بحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد .
- وضع المعايير والاسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز .
- وضع المعايير والاسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد (حريم، 2004، 338)

المبحث الثالث

الاداء الوظيفي

1- مفهوم الاداء الوظيفي :

يشير الاداء الوظيفي الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اسا النتائج التي حققها الفرد ، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الداء منخفض (محمد ، 2001، ص209).

والاداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الاولية والمواد نصف المصنعة والآلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (الخزامي ، 1999 ، ص 19)

ويعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004 ، ص 219)
وفي تعريف اخر الاداء الوظيفي بانه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال ، 1996 ، 11)

2- عناصر الاداء الوظيفي :

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر اهمها : (الحسيني ، 1994 ، ص 72)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

3- **محددات الاداء الوظيفي :**

الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام ويعني هذا ان الاداء في موقف معين يكمن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

1- الجهد .

2- القدرات .

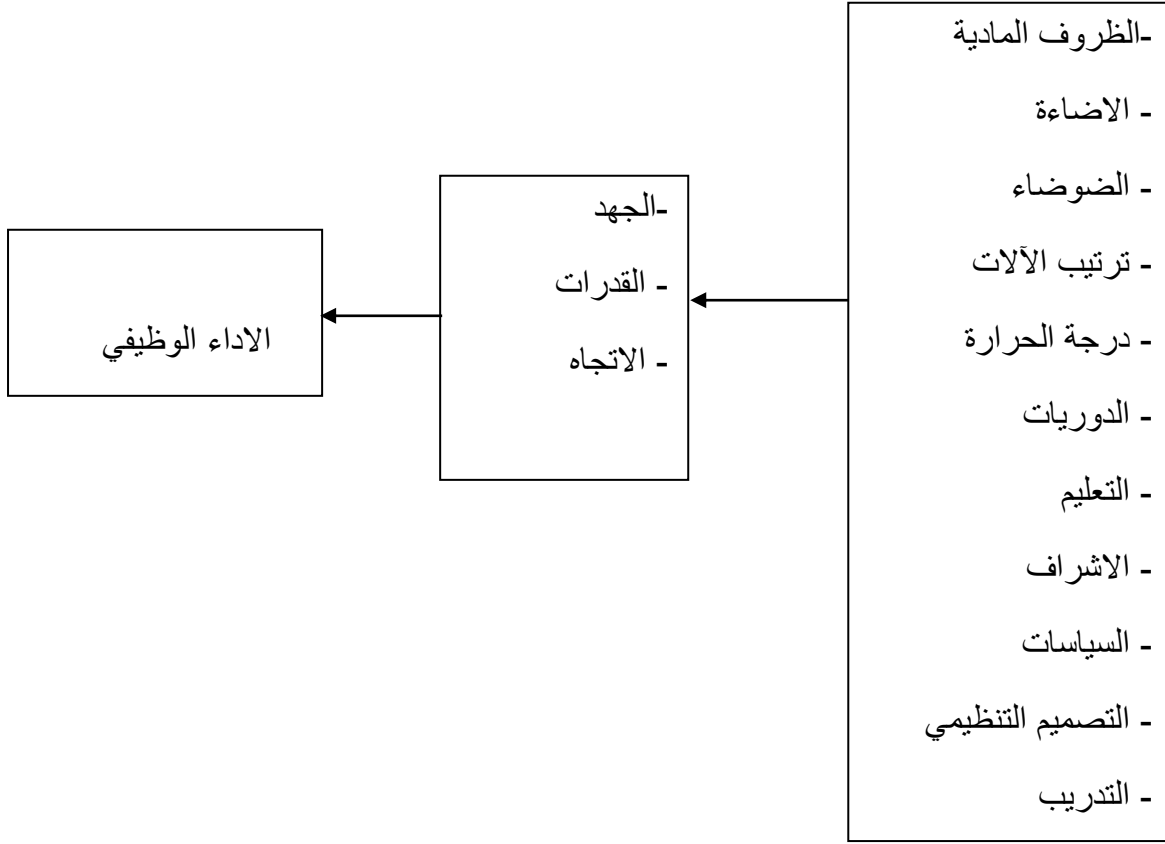
3- ادراك الدور (المهام) .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته اما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير ادراك الدور او المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور. (محمد ، 2001 ، ص210).

4- **العوامل البيئية المؤثرة على الاداء الوظيفي :**

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر على مستوى ادائه وبالرغم من ان بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار الا انها يجب ان تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الاداء الوظيفي (محمد ، 2001 ، ص211)

شكل رقم (1)
العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الاداء



المصدر : (محمد راوية، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001، ص212).

5- اهمية قياس اداء العنصر البشري:

يمكن بيان اهمية قياس اداء العنصر البشري من الاهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الاداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي (شاويش ، 1996 ، ص87-88)

1- الترقية والنقل :

اذ يكشف قياس الاداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

2- تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير اعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم .

3- اجراء تعديلات في الرواتب والاجور :

اذ ان قياس الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الاداء يمكن زيادة رواتب واجور العاملين او انقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس او معيار :

اذ ان قياس الاداء يمكن ان يعتبر معيارا او مقياسا مقبولا في تقييم سياسات تطبيقات اخرى في مجال الافراد وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن اعدادها.

5- تقديم المشورة :

اذ يشكل قياس الاداء اداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراء لتحسين ادائهم وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى اخر يمكن ان يعتبر قياس الاداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

اذ ان قياس الاداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم اثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ، اذ ان المقيم يجب ان يعرف الكثير عن يقيمه.

7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

اذ ان قياس الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

6- مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الاداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الاهداف التي تتشدها المنظمة ، وبالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الاداء الوظيفي .

شكل رقم (2)

يوضح مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي



المصدر : (الهيئي ، خالد ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 206)

7- معايير تقييم الاداء الوظيفي :

يقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه ، او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا ومرضيا وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم فيها الاداء حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخنوث تحقيق اهداف المنظمة وتوجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء ، ولا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة ادائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة . (الهيئي ، 2003 ، ص 203)

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الاداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا اذا تميز بالخصائص الاتية (الهيئي ، 2003 ، ص 204)

1- صدق المقياس :

أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها اداء العمل بدون زيادة او نقصان.

2- ثبات المقياس :

يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون اداؤه ثابتا اما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات او مستويات اداءه ، ان ذلك ليس عيبا فيه وانما حالة طبيعية .

3- التمييز :

4- ونعني بها درجة حساسية المقياس باظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء الفرد او مجموعة من الافراد.

5- سهولة استخدام المقياس :

ونعني به وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

8- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الاداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم اداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

1- الاتجاه الى استخدام عدد اقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2- الاتجاه الى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

3- الاتجاه الى عدم احتساب قيمة اجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الادارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط (شاويش ، 1996 ، ص 109).

ومن الطرق الحديثة ايضا قياس اداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة ، تلك التي يمكن ان يطلق عليها طريقة التقييم المشترك ، واساس تلك الطريقة هو ان يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من افراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الاداري ، وعلى ذلك فان قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه ، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه (شاويش ، 1996 ، 108).

اما اهم الصفات الاساسية لطريقة التقييم المشترك هي :

- 1- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
 - 2- الاقتراع السري .
 - 3- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
 - 4- احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها .
 - 5- رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.
- (شاويش ، 1996 ، ص 108) .

9- تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم مستوى الاداء :

نظراً لاختلاف المعايير والقيم بين الدول ، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج لتقييم الاداء لا يثير الدهشة ، ويوضح الجدول رقم (5) الفروق بين تقييم الاداء في امريكا واليابان ، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الاخرين بالثقافة التي نشأ بها .

الجدول (5)

بعض الاختلافات الاساسية في عملية تقييم الاداء بين الولايات المتحدة الامريكية واليابان

الولايات المتحدة الامريكية		اليابان
يقوم بها الرؤساء	← من يقوم بها →	يقوم بها الرئيس او المعلم
دورياً عادة كل سنة	← مدى تكرارها →	تقويم تطويري لكل شهر وتقييم اداء سنوي
كتابة وبطريقة مباشرة	← كيف يبلغ النقد →	شفوياً وبطريقة ضمنية
لديهم رغبة قوية في الرد	← مدى رغبة الموظف بالرد →	يرفضون الرد
يحصل الفرد على الفائدة	← على من تعود الفائدة →	تحل الجماعة على القائد

المصدر : جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، ادارة السلوك في المنظمات .

ترجمة : رفاعي ، اسماعيل بسيوني ، الرياض ، دار المريخ النشر (97 ص ، 2004)

الفصل الثاني

المبحث الاول

عينة الدراسة

تم اختيار المعهد التقني بابل مجتمعا للدراسة حيث يضم مجموعة كبيرة من الموظفين الاداريين وقد تم اختيار عينة متكونة من (40) فرد من العاملين في الوحدات الادارية في المعهد وتم تصميم استمارة الاستبيان وتم توزيعها على العينة بتاريخ 2016/3/27 ، وتم جمع الاستمارة من العينة بتاريخ 2016/3/31 وتم تفرغ الاجابات الموجودة في الاستمارة وتحليلها باستخدام الحقيبة الرياضية (SBSS) .

الجانب العملي (التطبيقي)

اولاً : تحليل استجابات العينة حول متغيرات البحث :

تتناول هذه الفقرة عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارات الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة (ضغوط العمل والولاء التنظيمي) , ولهذا الغرض تم استخدام مقياس (Likrt) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي (5) درجة لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما) , الى اوطأ وزن له والذي اعطي (1) درجة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي (4 , 3 , 2) لتمثل حقول الاجابة (اتفق , محايد , لا اتفق) على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها.

ولغرض تحليل استجابات العينة حول متغيرات الدراسة تم اعتماد الأساليب الإحصائية و المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . وتضمنت هذه الفقرة ما يلي:

1- تحليل استجابات العينة حول متغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)

يوضح الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لفقرات متغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) من خلال إجابات المبحوثين (أفراد الدراسة) .

أ- تحليل استجابات العينة المتعلقة بالقيم التنظيمية:

يتبين من خلال المؤشر العام لإجابات المبحوثين ان (68%) من افراد العينة يتفقون على توفر القيم التنظيمية لديهم حيث جاء المؤشر العام بوسط حسابي (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.11) , مما يدل على ان ادارة المعهد تنظر الى العنصر البشري بأنه من اهم الموارد المتاحة في المعهد والذي بدورهم يتحملون الضغوط من اجل مصلحة المعهد وتطوره , وفي هذا دلالة واضحة على سمو القيم التنظيمية الموجودة داخل المعهد , وقد ساهمت في توفر هذا المتغير العوامل التالية:-

1- "تنظر ادارة المعهد الى العنصر البشري بأنه من اهم الموارد المتاحة في المعهد" ويتفق على ذلك (73%) من افراد عينة الدراسة وهذه النسبة تحدد مكانة العنصر البشري بالنسبة لإدارة المعهد ويدعم ذلك وسط حسابي (3.8) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.14).

2- "يتقبل الموظفين الضغوط من اجل مصلحة المعهد وتطوره" ويتفق على ذلك (65%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.6) بانحراف معياري (1.28) .

3- " يحافظ الموظفون على علاقات عمل تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز الاعمال. " ويتفق على ذلك (60%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.7) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.99).

4- " يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة" ويتفق على ذلك (70%) من افراد العينة وجاءت هذه الفقرة بوسط حسابي (3.9) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.99) .

5- "يلتزم الموظفون بمواعيد الدوام الرسمي" ويتفق على ذلك (78%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.9) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.91).

ب- تحليل استجابات العينة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية :

يتبين من خلال المؤشر العام لإجابات المبحوثين ان (75%) من افراد العينة يتفقون على توفر المعتقدات التنظيمية حيث جاء المؤشر العام بوسط حسابي (3.9) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.09) مما يدل على ان هناك معتقدات لدى العاملين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز الاعمال والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة كما يتوفر لدى العاملين اعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الاقسام

والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية , وقد ساهمت في توفر هذا المتغير العوامل التالية:-

- 1- " يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" ويتفق على ذلك (58%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.2) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.29) وهذا يدل على ان افراد العينة لديهم قناعات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- " يعتقد الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة" ويتفق على ذلك (83%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (4) بانحراف معياري (0.70) .
- 3- " يرغب الموظفين بأن يتيح نظام الاتصال الاداري المتبع حرية أكبر في تبادل الافكار بين المستويات الادارية المختلفة." ويتفق على ذلك (73%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.8) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.82) .
- 4- "يعتقد الموظفين بضرورة زيادة المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم" ويتفق على ذلك (85%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (4.4) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.06) .
- 5- " يعتقد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية." ويتفق على ذلك (83%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (4.1) بانحراف معياري (0.99) .

ج- تحليل استجابات العينة المتعلقة بالتوقعات التنظيمية :

يتبين من خلال المؤشر العام لإجابات المبحوثين ان (65%) من افراد العينة يتفقون على التوقعات التنظيمية حيث جاء المؤشر العام بوسط حسابي (3.5) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.13) مما يدل على ان العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي يتوقعها المعهد من الموظف وكذلك تسعى ادارة المعهد دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المعهد من علاوات وحوافز ومكافآت التي تعتبر كبند هام من بنود ثقافة المنظمة التي تسهم في زيادة معدلات كفاءة الاداء بين العاملين , وقد ساهمت في توفر هذا المتغير العوامل التالية:-

- 1- " أتوقع بأن ادارة المعهد تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز" ويتفق على ذلك (65%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.5) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.40).
- 2- "يوفر المعهد الامان الوظيفي طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للمعهد" ويتفق على ذلك (60%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.5) بانحراف معياري (1.08) .
- 3- "يتوقع رؤساء الاقسام بأن يقوم الموظف بكافة واجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية" ويتفق على ذلك (68%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.5) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.99) .
- 4- "تسعى ادارة المعهد دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت" ويتفق على ذلك (58%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.4) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.35) .
- 5- " يبذل الموظفين الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي يتوقعها المعهد منه" ويتفق على ذلك (75%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.7) بانحراف معياري (1.12).

الجدول (6)

استجابات افراد عينة البحث حول متغير الثقافة التنظيمية

العبارة	أتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماما 1	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
أولا : القيم التنظيمية								
1- تنظر ادارة المعهد الى العنصر البشري بأنه من اهم الموارد المتاحة في المعهد.	11	18	4	5	2	3.8	1.14	73
2- يتقبل الموظفين الضغوط من اجل مصلحة المعهد وتطوره.	10	16	5	5	4	3.6	1.28	65
3- يحافظ الموظفين على علاقات عمل تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز الاعمال.	10	14	11	5	0	3.7	0.99	60
4- يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	11	17	10	0	2	3.9	0.99	70
5- يلتزم الموظفين بمواعيد الدوام	9	22	4	5	0	3.9	0.91	78

								الرسمي.
68	1.11	3.7	2	4	7	17	10	المؤشر العام
ثانيا : المعنقات التنظيمية								
58	1.29	3.2	6	7	4	19	4	1- يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
83	0.70	4.0	0	1	6	24	9	2- يعتقد الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة.
73	0.82	3.8	1	1	9	23	6	3- يرغب الموظفين بأن يتيح نظام الاتصال الاداري المتبع حرية أكبر في تبادل الافكار بين المستويات الادارية المختلفة.
85	1.06	4.4	1	3	2	7	27	4- يعتقد الموظفين بضرورة زيادة المكافآت والحوافز والعلوات السنوية الممنوحة لهم.
83	0.99	4.1	1	3	3	19	14	5- يعتقد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
75	1.09	3.9	2	3	5	18	12	المؤشر العام
ثالثا : التوقعات التنظيمية								
65	1.40	3.5	7	3	4	17	9	1- اتوقع بأن ادارة المعهد تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز.
60	1.08	3.5	2	7	7	19	5	2- يوفر المعهد الامان الوظيفي طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للمعهد.
68	0.99	3.5	2	6	5	25	2	3- يتوقع رؤساء الاقسام بأن يقوم الموظف بكافة واجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.
58	1.35	3.4	5	7	5	14	9	4- تسعى ادارة المعهد دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.
75	1.12	3.7	3	4	3	23	7	5- يبذل الموظفين الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي يتوقعها المعهد منه.
65	1.13	3.5	3	5	6	20	6	المؤشر العام
68	1.09	3.7	2	4	7	18	9	المؤشر العام للثقافة التنظيمية

2- تحليل استجابات العينة حول متغير الاداء الوظيفي(المتغير التابع)

يوضح الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لفقرات متغير الاداء الوظيفي (المتغير التابع) من خلال إجابات المبحوثين (أفراد الدراسة).

يتبين من خلال المؤشر العام لإجابات المبحوثين ان (63%) من افراد العينة يتفقون على فقرات الاداء الوظيفي حيث جاء المؤشر العام بوسط حسابي (3.6) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.13) مما يدل على ان القيم والمعتقدات والافكار السائدة في المعهد تؤثر على تحسين الاداء الوظيفي , وقد ساهمت في ايجابية هذا المتغير العوامل التالية:-

1- " يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" ويتفق على ذلك (75%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.7) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.00).

2- " يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" ويتفق على ذلك (55%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.5) بانحراف معياري (1.04) .

3- " يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الاداء الوظيفي في الوقت المحدد" ويتفق على ذلك (58%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.8) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.03) .

4- " تؤثر القيم السائدة في المعهد على جودة الاداء الوظيفي" ويتفق على ذلك (63%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.7) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.20) .

5- " تساهم المعتقدات والافكار السائدة لدى الموظفين في المعهد في تحسين الاداء الوظيفي" ويتفق على ذلك (63%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.7) بانحراف معياري (1.12).

6- "يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء ادائه الوظيفي" ويتفق على ذلك (55%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.3) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.00).

7- " هناك معرفة والمام لدى الموظفين في المعهد بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم" ويتفق على ذلك (68%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.6) بانحراف معياري (1.01) .

- 8- "يشتمل نظام تقييم الاداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة" ويتفق على ذلك (58%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.5) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.30) .
- 9- "يحدد نظام تقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف" ويتفق على ذلك (58%) من افراد عينة الدراسة ويدعم ذلك وسط حسابي (3.2) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.32) .
- 10- " يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف" ويتفق على ذلك (80%) من افراد العينة وكان الوسط الحسابي (3.9) بانحراف معياري (1.08) .

الجدول (7)

استجابات أفراد عينة البحث حول متغير الأداء الوظيفي

العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
	5	4	3	2	1			
1- يقوم الموظفين بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	5	25	4	4	2	3.7	1.00	75
2- يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	7	15	9	9	0	3.5	1.04	55
3- يبذل الموظفين الجهد الكافي لانجاز الاداء الوظيفي في الوقت المحدد.	12	11	12	5	0	3.8	1.03	58
4- تؤثر القيم السائدة في المعهد على جودة الاداء الوظيفي.	13	12	6	8	1	3.7	1.20	63
5- تساهم المعتقدات والافكار السائدة لدى الموظفين في المعهد في تحسين الاداء الوظيفي.	10	15	7	7	1	3.7	1.12	63
6- يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء ادائه الوظيفي.	2	20	9	7	2	3.3	1.00	55
7- هناك معرفة والمام لدى الموظفين في المعهد بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.	5	22	5	7	1	3.6	1.01	68
8- يشتمل نظام تقييم الاداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها	9	14	8	4	5	3.5	1.30	58

								قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة.
58	1.32	3.2	6	8	3	18	5	9- يحدد نظام تقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
80	1.08	3.9	2	3	3	19	13	10- يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
63	1.13	3.6	2	6	7	17	8	المؤشر العام

المبحث الثالث

أولاً : اختبار فرضيات البحث :

1- تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الأولى التي مفادها:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني – بابل)

الجدول (8)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي

قيمة (t) الجدولية		الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
%1	%5	0.98	الاداء الوظيفي	
4.541	2.353	8.49	قيمة (t) المحسوبة	
درجة الثقة		الارتباط بين المتغيرين	القرار (النتيجة)	
% 99	% 95	موجب وقوي ومعنوي		

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) والاداء (المتغير المعتمد) عند مستوى المعنوية (1%) , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.98) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين , ان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين البالغة (8.49) , اذ تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى المعنوية (1%) , أي بدرجة ثقة قدرها (99%).

ومن النتائج اعلاه نستنتج صحة الفرضية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي) , بمعنى كلما كانت الثقافة التنظيمية سائدة في المعهد كلما ارتفع مستوى الاداء الوظيفي فيه.

2- قياس أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الثانية التي مفادها:

(يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني بابل).

الجدول (9)

نتائج تقدير انموذج الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي

قيمة F الجدولية		قيمة F المحسوبة	معامل التفسير R ²	الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل
%1	%5			معامل الارتباط	المتغير المعتمد
34.1	-	96	0.96	0.98	الاداء الوظيفي

يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (9) ما يأتي:

1- يتضح أن قيمة (F) المحسوبة لعملية اتخاذ القرارات بلغت (96) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (34.1) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%).

2- من خلال معامل التفسير (R²) البالغة (0.96) يتضح أن الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (96%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاداء الوظيفي , أما النسبة المتبقية (4%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث. وبناء على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الثانية والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني بابل.

الفصل الثالث الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات :

توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي في المعهد التقني بابل وهذا يعني انه كلما كانت الثقافة التنظيمية سائدة كلما ساهم ذلك في رفع مستوى كفاءة الاداء.
- 2- هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المعهد التقني بابل , وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية , ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي.
- 3- تنظر ادارة المعهد الى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة والهامة لديها.....
- 4- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء اداء الاعمال والواجبات الوظيفية , وهذا يدل على مدى حرص العاملين على انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها , وهذا يشير الى مدى اهتمام الافراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.
- 5- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز , ومنح الترقيات والدرجة الوظيفية , وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الاداء , ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين , ويؤثر بشكل ايجابي على مستوى الكفاءة الادارية في المعهد.
- 6- ان المعتقدات والافكار السائدة لدى العاملين اسهمت في تحسين مستويات الاداء , وهذا من خلال الافكار والمقترحات التي يتقدمون بها , بهدف تنمية وتطوير الاداء , وهذا يشير الى ان العاملين لديهم افكار ومعتقدات تساهم في تطوير مستوى اداء المعهد.
- 7- ان المعايير الخاصة بنظام تقييم الاداء بحاجة الى تطوير لكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف , ليتمكن نظام تقييم الاداء من قياس اداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ثانياً :- التوصيات :

- بناء على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تم اقتراح التوصيات التالية:
- 1- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل ادارة المعهد والعاملين , لان الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الاداء , وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية وهذه العناصر هي (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , التوقعات التنظيمية) وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها , وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها , وذلك من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية.
 - 2- زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة الكفاءة الادارية , من خلال زيادة حرص المعهد على نشر القيم الايجابية والبناءة , وهذا يتم من خلال تحديد القيم التي تسهم بشكل فعال في تحقيق الاهداف.
 - 3- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات , لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الادارية المختلفة , وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر , والاعتماد على حلقات النقاش , التي تسهم في تطوير علاقات العمل , وايضا ضرورة الحرص على تبني آراء وافكار ومقترحات العاملين البناءة , وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - 4- العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين , لانها تسهم في تحقيق الاهداف , وتساعد في انجاز الاعمال , وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى للعاملين , مما يسهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء للمعهد.

قائمة المصادر

اولا : الكتب :-

- 1- العطية , ماجدة , (سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة) , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع , 2003.
- 2- العميان , محمد , (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) . عمان , دار وائل للنشر , 2002.
- 3- العميان , محمد , (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) . عمان , دار وائل للنشر , 2004.
- 4- القريوتي , محمد قاسم , (نظرية المنظمة والتنظيم , ط1) , عمان , دار وائل للطباعة والنشر , 2000 .
- 5- المدهون , موسى , الجزراوي , ابراهيم , (تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور). الطبعة الاولى , عمان , المركز العربي للخدمات الطلابية , 1995 .
- 6- الهواري , سيد (الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن الـ21). القاهرة , مكتبة عين شمس , 2002 .
- 7- الهيتي , خالد , (ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي). عمان , دار وائل للنشر , 2003 .
- 8- جواد , شوقي , (سلوك تنظيمي). عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2000 .
- 9- حريم , حسين , (السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال). عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2004 .
- 10- سلطان , محمد سعيد , (السلوك التنظيمي) , الاسكندرية دار الجامعة الجديدة , 2004 .
- 11- محمد , راوية , (ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية). القاهرة , الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع , 2001 .
- 12- هلال , محمد عبد الغني , (مهارات ادارة الاداء) , القاهرة , مركز تطوير الاداء , 1996 .

ثانياً: الدوريات:-

- 1- الشيخ , سوسن , (أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الاداري الاسلامي) , المجلة العلمية لكلية التجارة , العدد 12 , 1995 .
- 2- الفرحان , أمل , (الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الاردني: دراسة تحليلية) , المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية / المجلد السادس , 2003 .

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 1- الحسيني , احمد بن عبد الله , (علاقة الاشراف الاداري بكفاءة اداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية في الرياض) , 1994 .

الملاحق

استمارة الاستبيان حول متغير الثقافة التنظيمية

لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5	العبرة
					1- تنظر ادارة المعهد الى العنصر البشري بأنه من اهم الموارد المتاحة في المعهد.
					2- يتقبل الموظفين الضغوط من اجل مصلحة المعهد وتطوره.
					3- يحافظ الموظفون على علاقات عمل تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز الاعمال.
					4- يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
					5- يلتزم الموظفون بمواعيد الدوام الرسمي.
					المؤشر العام
					6- يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					7- يعتقد الموظفون بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة.
					8- يرغب الموظفون بأن يتيح نظام الاتصال الاداري المتبع حرية أكبر في تبادل الافكار بين المستويات الادارية المختلفة.
					9- يعتقد الموظفون بضرورة زيادة المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.
					10- يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
					المؤشر العام
					11- اتوقع بأن ادارة المعهد تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز.
					12- يوفر المعهد الامان الوظيفي طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للمعهد.
					13- يتوقع رؤساء الاقسام بأن يقوم الموظف بكافة واجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.
					14- تسعى ادارة المعهد دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.
					15- يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي يتوقعها المعهد منه.

استمارة استبيان حول متغير الاداء الوظيفي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
1	2	3	4	5	
					1- يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					2- يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
					3- يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الاداء الوظيفي في الوقت المحدد.
					4- تؤثر القيم السائدة في المعهد على جودة الاداء الوظيفي.
					5- تساهم المعتقدات والافكار السائدة لدى الموظفين في المعهد في تحسين الاداء الوظيفي.
					6- يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء ادائه الوظيفي.
					7- هناك معرفة والمام لدى الموظفين في المعهد بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.
					8- يشتمل نظام تقييم الاداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة.
					9- يحدد نظام تقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
					10- يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.