



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران -02-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم

عنوان البحث:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين
"دراسة ميدانية في المعهد الوطني لتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة
احمد زبانة"

تحت إشراف:

د. مرضي مصطفى

من إعداد الطالبة:

نكروف فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة:

أ.د مولاي الحاج مراد : رئيسا

أ.د مرضي مصطفى : مقرر

أ.د سويح مهدي : مناقشا

2019/2018

شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا " مرضي مصطفى " وأستاذنا " مولاي الحاج مراد" على ما قدموه لنا من نصائح وإرشادات، وكل أساتذة علم اجتماع العمل والتنظيم خاصة وأساتذة علم الاجتماع عامة.

كما اشكر عمال المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة " احمد زبانا" على المساعدات التي قدموها لي أثناء الدراسة الميدانية.

وكل من قام بمساعدتي من قريب أو من بعيد، شكرا جزيلا.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى قرة عيني " أمي "

والى سندي "أبي" ،

والى أخواي "عمر" و"أميرة"

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات و السياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات ، تتمثل في العمال، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات، ويعتبر العنصر البشري أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة لذا فان المنظمات تحاول أن توفر لعمالها ثقافة تنظيمية تساعدهم على القيام بأدوارهم على أكمل وجه لذا فان ثقافة المنظمة لها جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها الهام في مساندة ودعم العمليات التطورية في أية منظمة، وعليه أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة و تعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، و كلما كانت القيم و المعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها ،تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المنظمات و العاملين على حد سواء بشرط توفر الظروف و العوامل التي تدعم مبادئ المبادرة والابتكار و الإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية الأزمة للتطور و الاستمرار لأطول فترة ممكنة من الى تنمية و تطوير أساليب و استراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب و الإعداد و زيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط يل أيضا لتنمية وتطوير و بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة و تؤثر على سلوكيات العاملين و انتمائهم.

1-1/ أهمية موضوع البحث :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و تفوق منظمات الأعمال من خلال تنظيم و توجيه السلوك التنظيمي ،و مكانة العنصر البشري داخل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية و كذلك علم الاجتماع المنظمات، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات و القناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الزيادة في أي مجال بقدر الاهتمام و الاعتناء به ،كما أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري، وقد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتأثر أداء المورد البشري بتفشي العديد من السلوكيات و الممارسات التي تنتج عن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد.

2-1/ أسباب اختيار موضوع البحث :

- الرغبة في معالجة موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي من اجل التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بينهم.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.
- الاهتمام والميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- الرغبة في فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- الميل المعرفي و العلمي نحو دراسة هذا الموضوع خصوصا انه يتمتع بالمرونة و الديناميكية.
- تطابق الميدان و موضوع البحث مع تخصص الدراسة.
- محاولة اكتساب معرفة حول المؤسسة ونشاطها.
- ولفت الانتباه لدراسة مثل هذه الموضوعات خاصة وان الاهتمام بالثقافة التنظيمية نادر في المؤسسات الجزائرية بالرغم من دورها في خلق مناخ عمل يشكّل دافع و حافز للعامل لتحسين أدائه الوظيفي.

1-3/ أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة احمد زبانا، باعتباره منظمة ذات تنظيم إداري، وتسعى الدراسة إلى :

-معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين

-إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية

-التعرف على الأداء و إبراز أهميته

-السعي للوصول إلى ثقافة تنظيمية ايجابية تسود في المنظمات تساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

-التوصل إلى ثقافة تنظيمية تضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفائته لتنمية ولائه

-التعرف على المؤسسة عن قرب في الإطار النظري و الميداني

-التعامل في الميدان مع الموظفين مما جعلها تجربة تكشف عن العلاقات وحدودها

1-4/ الدراسات السابقة :

1- دراسة جمال غريد¹ حول : "العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، يعالج الباحث في مقالته إشكالية التصنيع في الجزائر الذي كان يهدف إلى تحقيق مشروع مجتمعي، يرقى بالمجتمع الجزائري عن طريق تثقيف الجزائريين وتحويلهم إلى مواطنين عصريين، و لنجاح هذه العملية الانتقالية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع صناعي عقلائي، لابد من الاعتماد على فئتين هامتين الإطار المسير والعامل المنتج، هاتان المجموعتان تشكل أساس نجاح المشروع الصناعي و شرطا لابد منه، غير أن انتشار التصنيع في الجزائر بصفة سريعة، و لضيق الوقت، لم يتمكن من تكوين العمال الذي كان بحاجة إليهم، ووجد نفسه مضطرا في نهاية الأمر إلى تشغيل عمال أتوا من الأرياف، فظهر ما يسمى "العامل الشائع"

¹ جمال غريد، العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة إنسانيات، عدد1، ربيع 1997 ص7-23.

الذي هو نتاج هذه المرحلة الانتقالية، و الاحتكاك بين الشكل الذي اتخذه التصنيع من أسس و قواعد عقلانية، و التشكيلة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي انشا فيه.

2-دراسة أ . مولاي الحاج مراد²، حول : "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات، هي عبارة عن دراسة سوسولوجية انتروبولوجية تهدف لتعميق الفهم حول تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال بمنطقة طرارة تلمسان في ثلاث مؤسسات صناعية عمومية مؤسسة الزنك، مؤسسة الخزف الصحي ومؤسسة soitine ، وكذلك أثار التحولات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية وانعكاسها على العمال الصناعيين، وبطرح فرضيتين :

-ستقوم التغيرات التي شهدتها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات العمل الجديدة، فالتجربة التي اكتسبها العمال في المجال الصناعي تسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بنية العمل.

-ان العمال الصناعيين يقومون بتطوير تمثلات اجتماعية في حياتهم اليومية تجاه المجتمع المدني، تجاه التغيرات السوسيو-ثقافية في مجتمعهم المحلي، كل هذا يسمح لهم ان يكونوا فاعلين اجتماعيين في المجتمع.

ومن نتائجها أن أغلبية المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحولات التي عرفتها كل من مؤسساتهم الصناعية ومحيطها الاجتماعي والثقافي و التجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي استطاعوا أن يتخذوا ممارسات ثقافية جديدة في ميدان عملهم من اجل الدفاع عن مناصب عملهم و الحفاظ على مؤسساتهم، أما التحولات التي طرأت على الوضعية الاجتماعية للمبحوث في العلاقات العائلية والممارسات السياسية .

3-دراسة ابشير محمد³ حول : " الثقافة و التسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية " يعتمد في هذه الدراسة السوسولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على إشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر، من المرجعية التقليدية الريفية إلى المرجعية الحضرية الصناعية، بمعنى دراسة ما ينتجه التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية و الانتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع، بهدف تغيير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية، و اكتسابهم

²مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات"،دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، اطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005.

³ابشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

للقيم الثقافية العصرية الصناعية، ومدى رد فعل هذه الموروث الثقافي التقليدي لمقاومة هذا التغيير.

4دراسة الطالب بودراع فوزي⁴ تحت عنوان : " ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية "دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZهدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة مؤسسة سونطراك و معرفة المنظومة الثقافية لها و الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم و الممارسات و إذا ما كانت هذه المؤسسة تهتم بالثقافة المؤسساتية الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات، التي تتبناها المؤسسة ، و تراها كنقاط قوة بالنسبة إليها معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي ، وهو ثقافة المؤسسة، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها ، تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها، وأخيرا فلسفتها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

5-دراسة الطالبة شامي صليحة⁵ تحت عنوان : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس

هدفت الدراسة الى إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية و السعي للوصول الى مناخ تنظيمي ايجابي و التوصل الى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات

6-دراسة الطالبة بوغرارة نادية⁶ تحت عنوان : الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود

الهدف من هذه الدراسة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و الالتزام الوظيفي و تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها ان ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن ان تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

⁴بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية"،دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب ،وهران،2014.

⁵شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس،2010.

⁶بوغرارة نادية، الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود، ورقلة،2013.

7-دراسة الياس سالم⁷ بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري،
دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة بالمسيلة،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل ثقافة المنظمة و
موضوع الاداء و التعرف على العلاقة الترابطية بينهما.

8-دراسة عيساوي وهيبة⁸، بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،
دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي
بوجمعة بشار،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة
الجزائرية على اعتبار إننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية
ايجابية تعكس حب العمل و قيمته و من نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية من
المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

9-دراسة سامية معاوي، بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل
المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة،

هدفت هذه الدراسة الى محاولة فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في اطار
العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية ،
وكذلك الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية
بابعادها وخلفياتها واثارها في بنية العلاقات الاجتماعية، وتوضيح مفهوم
الثقافة التنظيمية وملامسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية ومحاولة ليجاد
بعض القيم التنظيمية .⁹

⁷الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة ،المسيلة، 2006
⁸ عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي
بوجمعة، بشار، 2012.
⁹ سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية،دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة،مذكرة لنيل
الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2008

10-study (lok peter, grawford john , the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitement,2004¹⁰ :

هذه الدراسة جاءت بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات واثار النمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء في هونج كونج واستراليا، وقد بلغ حجم هذه العينة 317 مديرا 219 من هونج كونج و 118 من استراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها

-تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

- تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة اقبال العاملين على العمل، ومن ثم ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية.

-للثقافة الوطنية تاثيرات متوسطة على المتغيرات الديمغرافية، ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي والاقبال على العمل.

11-study (parker rachel, bradly lisa, organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, 2000¹¹ :

هذه الدراسة جاءت بعنوان « الثقافة التنظيمية في القطاع العام دليل من ست مؤسسات »

¹⁰ lok peter, grawford john , the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitement, the journal of management development , vol23, n°4,2004.

¹¹ parker rachel, bradly lisa, organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, the international journal of management,vol 13, n°2,2000.

هدفت هذه الدراسة الى التعريف على ثقافة مؤسسات القطاع العام ومدى تقبل تلك المؤسسات للتغيير التنظيمي الرامي الى انتهاج مفاهيم ادارية جديدة كالتركيز على الكفاءة والفعالية والاهتمام بالنتائج بدل التوجه البيروقراطي السائد في تلك المؤسسات، وتمت الدراسة في ست مؤسسات استرالية تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 مدير تنفيذي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من اهمها

-ان الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات هي ثقافة النظم والادوار.

-المؤسسات مازالت تتبنى المنهج البيروقراطي ولم تتقبل الانتقال الى المفاهيم الادارية الحديثة.

12- study (lund daulatram b , organizational culture and job satisfaction, 2003¹² :

هذه الدراسة جاءت بعنوان « الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي »

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر انواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الامريكية على، وقد بلغ حجم هذه العينة 1800 موظف، وتوصلت الدراسات لعدد من النتائج من اهمها

-جاءت انواع الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الامريكية على التوالي ثقافة التعاطف الانساني، ثقافة الاجاز، ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار.

-جاءت مستويات الرضا الوظيفي متفاوتة حسب نوع الثقافة التنظيمية، حيث اظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي التعاطف الانساني والانجاز، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

¹² lund daulatram b , organizational culture and job satisfaction, the journal of business and industrial marketing, vol 18,n°3,2003.

5-1 / الإشكالية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحت الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والاتجاهات و العادات والأفكار حيث توجه سلوكياتهم وتأثر على ولائهم والتزامهم التنظيمي كما تلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل مناسب وفعال وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الاداء الوظيفي، كما تساهم في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، فالاداء التنظيمي للمنظمات والانجاز الفردي لموظفيها يخضع بصورة مباشرة او غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعد من اهم العوامل المتحكمة و المؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية ، ولاهمية الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الانساني، فان هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على اداء الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

*ما تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين ؟

6-1/ فرضيات الدراسة :

*الفرضية الاولى :

الالتزام التنظيمي جزء مهم من الثقافة التنظيمية يؤثر على الاداء الوظيفي لدى العاملين.

*الفرضية الثانية :

الثقافة التنظيمية تاتر على سلوك الموظفين وبالتالي يؤثر على ادائهم الوظيفي.

7-1/ حدود الدراسة :

المجال المكاني

اجريت الدراسة على مستوى المعهد الوطني للتكوين العالي لاطارات الشباب والرياضة احمد زبانا ،عين الترك ،وهران.

المجال الزمني

تم الشروع في انجاز هذه الدراسة مع أواخر شهر أبريل 2019 من خلال القيام بزيارات استطلاعية للمعهد، والقيام بمجموعة من الملاحظات والاحتكاك بالعمال والتعامل معهم إضافة إلى الاطلاع على بعض الوثائق التي تخص المعهد، ومع هذا توضح لنا أكثر موضوع الدراسة وهو الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين، وبداية الدراسة في المعهد كانت من 15 افريل 2019 الى 06 جوان 2019.

8-1/ منهجية الدراسة وتقنياتها :

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى اليها هذه الدراسة فان للمنهج علاقة متينة بالموضوع، وان طبيعة الدراسة هي التي تحدد لحد ما المنهج المناسب لها ، و باعتبار موضوع الدراسة يتعلق بالثقافة التنظيمية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتيح لنا الاحاطة بالجوانب المرتبطة بموضوعنا ويسمح لنا بتحليل البيانات والقيام بالربط والتفسير، وعملية القياس من اجل استخلاص النتائج المعنية بالثقافة التنظيمية عبر المقابلات التي قمت بها لجمع هذه المعطيات والبيانات، كما انه يساعد على الوصف الشامل لهذه الدراسة وتتمحور هذه الدراسة حول الجانب النظري الذي قامت الباحثة بالتركيز على التعاريف النظرية وعناصر المهمة حول الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لاعطاء صورة حول موضوع الدراسة ، والجانب الميداني يتمثل في دراسة ميدانية للمعهد الوطني للتكوين، حيث قدمت الباحثة لمحة حول المعهد، ومن خلال استكشاف تائير الالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي على الاداء والهيكل التنظيمي وبيئة العمل وثقافتها على الاداء لدى العاملين في هذا المعهد.

9-1/ تقنيات البحث :

انه لمن الضروري أن يستعين كل باحث في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية بتقنيات معينة في جمع البيانات ولان تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات الميدانية فانها تمثل الوسائل الاساسية لتقصي الواقع الاجتماعي ولهذا اعتمدنا على الادوات المنهجية الاتية :

- الملاحظة المباشرة

استعملنا الملاحظة للتعرف على بيئة العمل والعلاقات حيث لاحظنا الثقافة التنظيمية للمعهد، التعاملات والنقاط التي يشترك فيها العاملين، حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالاشخاص او الاشياء التي يدرسها ويتضح في هذا النوع قوة اتصال الباحث بالسلوك الذي يود دراسته .

- المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الافراد و الجماعات كما انها تعد من اكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وتعرف المقابلة بانها :

« تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول احدهم استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الاخر والتي تدور حول خبراته وادائه ومعتقداته...»¹³

عليه يمكن تعريف المقابلة بانها اداة بحث مباشر تستخدم في مسالة الافراد المبحوثين قصد الحصول على بيانات كافية ذات علاقة باكتشاف العلل العميقة لدى الاشخاص او ذات العلاقة بالتعرف من خلال الحالة الفردية لكل مقابلة على الاسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين.

وفي هذه الدراسة اجرينا مقابلات نصف موجهة موظفي المعهد، حيث تم طرح مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية لهذا المعهد واثرها على ادائهم، وهذا من خلال دليل المقابلة.

-الاطلاع على الوثائق الخاصة بالمعهد

لقد اطلعت الباحثة على بعض الوثائق التي قدمت لها من طرف مصلحة الموارد البشرية،منها تسمية المعهد وتاريخه ونظامه الداخلي، ونشاطاته وسياسة الموارد البشرية وتقييم الاداء عمال المؤسسة.

-مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة

يعتبر اسلوب اختيار العينة محطة مهمة في عملية البحث العلمي،كونه يساعد على تحديد العناصر المرتبطة بموضوع الدراسة تحديدا دقيقا، وما ينتج عن الامر من دقة عالية في النتائج التي يتم التوصل اليها، وبالتالي درجة عالية في تمثيل العينة لمجتمع البحث الذي يمثل مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات حسب وجهة نظر ¹⁴ grawitz.

¹³ عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي،مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية،2002،ص107.
¹⁴انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية(تدريبات عملية)، ترجمة بوزيدي صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298.

ولقد قمنا باختيار مجتمع البحث على اساس موضوع الدراسو واخترنا الموظفين الاداريين نظرا لانه معهد وطني للتكوين، وعينة الدراسة هي 81 موظف من فئات مهنية مختلفة.

10-1/ صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتني في هذه الدراسة هي القبول لاجراء البحث حتى بعد تقديم الوثائق والاجراءات الرسمية للشروع في الدراسة.

- عدم قبول اغلبية الموظفين بالقيام بالمقابلة، وحتى في اجرائه غياب الحوار وعدم الاهتمام بهذا النوع من البحوث.

-التكتم من اعطاء معلومات والاجابة عن اسئلة المقابلة نظرا لطبيعة موضوع الدراسة.

- بالرغم من عدد العينة الا انني واجهت صعوبة في قبول عدد من المبحوثين.

11-1/ تقسيم الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول:

الجانب النظري والذي يحتوي على فصلين والجانب الميداني يحتوي على فصل واحد

الفصل الاول قد تناولنا فيه مفاهيم وانواع واهمية الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني قد تناولنا فيه مفهوم الاداء الوظيفي وانواعه ومحدداته كما تطرقنا الى معرفة قياس الاداء واهميته والعوامل المحددة لنظام التقييم وكذلك تقييم اداء القوى البشرية العاملة

الفصل الثالث خصص للجانب الميداني الذي يتعلق بتاثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، حيث نتعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وبتقديم تصريحات المبحوثين خلال المقابلات واخيرا عرض نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

1-2/ مقدمة الفصل

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري علم الاجتماع والإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات و كيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تكيفيه وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتشجيع الإبداع والابتكار.....، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها.

2-2/ نبذة حول الثقافة التنظيمية

مصطلح ثقافة المنظمة استعمل لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 و كان من طرف المجلة الاقتصادية الامريكية business wed وادرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان

Corporate culture واضعة بذلك للبنى الاولى لهذا المفهوم، فيما كان يذكر هوفستيد ان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا بحلول الثمانينات و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما ترك اثرا بالغا على سلوك الافراد ومستويات انتاجهم وابداعهم¹⁵.

3-2/ تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.

كما تعرف بانها مجموعة الايديولوجيات و الفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.¹⁶

ويرى شرمهون بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة¹⁷

1 محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ,ط1,دار وائل للنشر, عمان 2002 ص37

¹⁶ جمال الدين المرسي ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية , الاسكندرية 2006 ص13

¹⁷ محمود سلمان العميان،مرجع سبق ذكره ص311

ويرى ويليام أوشي بان الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز و الطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون ايمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها بطريقة يفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطيّب اثر .¹⁸

في حين يرى شين ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للاعضاء الجدد كاحسن طريقة للشعور بالمشكلات و ادراكها و فهمها .¹⁹

ان الثقافة التنظيمية هي بحث عن التوازن في التصور، ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الاهداف الجماعية ، ومنه فعلى ادارة المؤسسة ان تتحلى بالشجاعة الكافية اذ لاداعي لاختفاء الضغوطات المختلفة بين اقطابها ، وعليها ان توضح فلسفتها بافكار مستخدميتها .

فهي مجموعة واسعة و غامضة من المبادئ و الرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عند تحليل ماهية التصورات فعلى هذا المستوى فقط نجد او لانجد الهوية اين تكون الثقافة مدلولها ، فثقافة المؤسسة هي نمط تفكير و الفعل المعتاد و التقليدي يتقاسمه كل افراد المؤسسة ، ويجب على الاعضاء الجدد تعلمه و تقبله و لو جزئياً حتى تتقبلهم المؤسسة.²⁰

كما عرفها ديل وكني كعبارة عن مجموعة ثابتة من القيم ، الرموز ، الطقوس، القصص و الابطال التي تعمل تحت السقف ، تاركة اثراً كبيراً على السلوك الخاص و العام في مكان العمل .

اما هارولد بروكمان فقد عرف الثقافة التنظيمية بانها جميع النماذج او الرموز السائدة للقيم والاساطير و المعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة و الرموز والابداعات الانسانية ، مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الاهداف و ما يتتبع ذلك من مشاعر و مواقف و نشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها.²¹

¹⁸ ويليام جي اوشي النموذج البياني في الادارة نظرية z ترجمة حسن محمد يس، معهد الادارة العامة ، الرياض ص62

¹⁹ سعد غالب ياسين الادارة لاستراتيجية ، دار البازوري، مصر، 1998 ، ص147

²⁰ د لطيفة طبال، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد31 ديسمبر 2017.

²¹ د موسى خليل، الادارة المعاصرة ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005 ، ص41

ومن خلال هذه التعاريف يمكن ان نستنتج ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات الاساسية و القيم والمعايير و السلوك و اللغة المشتركة وانها ترتبط بالجماعة في المنظمة وان هذه الجماعة تربطها ثقافة ما مشتركة.

2-4/ انواع الثقافة التنظيمية

يعتبر امر تقسيم ثقافة المنظمة الى انواع مسالة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة الى انواع ويمكن القول ان هناك نوعين اساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية ، و الثقافة التنظيمية الضعيفة بالاضافة الى بعض التصنيفات الاخرى.

الثقافة القوية هي الثقافة التي تخلق لاعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيمي بينهم ، و نظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فانها تصل الى مستوى الهوية ، حيث تكون اكثر تأثيرا على سلوك العاملين اذ انها تشير الى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الاعضاء مما يؤدي الى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك و يؤدي هذا الاجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، و بالتالي تؤدي الى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة .²²

الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها، كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة احيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم فب المنظمة، و بالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة مايجعل الافراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقينهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم و اتجاهات الافراد العاملين .²³

²²ماجدة عطية سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2003 ص329

²³محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره ص31

و هناك تصنيفات اخرى للثقافة وهي :

الثقافة البيروقراطية و هي ثقافة تجدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم و الالتزام .

الثقافة الابداعية تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الابداع، ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ قرارات و مواجهة التحديات.

الثقافة المساندة تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين و توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

ثقافة العمليات يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، و الفرد الناجح يكون اكثر دقة وتنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله.

ثقافة المهمة تركز على تحقيق الاهداف، مثل انجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج باقل التكاليف.

ثقافة الدور تركز على انواع التخصص الوظيفي، و بالتالي الادوار الوظيفية اكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والانظمة وتوفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء.²⁴

2-5/ طرق اكتساب الثقافة التنظيمية

يتم عادة انشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق :

- 1- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- 2- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم اهداف المنظمة.
- 3- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل

²⁴ محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002 ص 40-42

واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لأكسابه نظام قيم قريب ان لم نقل متطابق مع المنظمة.²⁵

2-6/ طرق المحافظة عليها

بعد ان يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والابقاء عليها وهي:

الادارة العليا: تعتبر تصرفات الادارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من لا القرارات التي تتخذها، والمدى الذي يلتزم فيه الادارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة والتوجهات حول العمل و فلسفة الادارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الادارة تجاه الجهود، الغياب،تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات....الخ.

اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتادية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى انه لا يكون هناك تناقضا بين الافراد في المنظمة بسبب تاثر الافراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة افراد المنظمة الحاليين.²⁶

المخالطة الاجتماعية : عند القيام باختيار عناصر جديدة من المنظمة من الطبيعي ان تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الادارة تعريف الموظفين الجدد على الافراد العاملين و على ثقافة المنظمة وهذا ضروري حتى لا يتغير اداء المنظمة.²⁷

2-7/ اهمية الثقافة التنظيمية

ان نجاح المؤسسة مرتبط بالثقافة التنظيمية حيث تكمن اهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيمايلي:

²⁵ماجدة عطية،مرجع سبق ذكره،ص333

²⁶محمود سلمان العميان،مرجع سبق ذكره،ص319

²⁷محمود سلمان العميان،مرجع سبق ذكره،ص320

- 1-زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- 2-تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3-تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- 4--تحقيق انتماء الافراد للمؤسسة وتحيزهم لها
- 5-تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الافراد العاملين
- 6-تحفيز الطاقات و الاهتمامات والسلوكيات على الاهداف الكبرى كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.²⁸
- 7-الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغييرات و التطورات.
- 8-تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، الاعراف، التوقعات.²⁹
- 9-تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.
- 10تعد اطارا فكريا يوجه اعضاء المؤسسة الواحدة وينظم اعمالها، علاقاتهم وانجازاتهم.
- 11-تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.
- 12-الاسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام و الاحترام والنزاهة.
- 13-المساعدة على استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الاهداف الشخصية للعاملين مع اهداف المنظمة من جهة اخرى .

²⁸د موسى خليل، مرجع سبق ذكره،ص42
²⁹عبدالرحمان احمد الهيجان، اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الادارة العامة،الرياض،العدد74،افريل 1992،ص12

8-2 / خاتمة الفصل

ومما سبق يمكننا ان نستنتج ان الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فاذا التزم بها الافراد في جميع المستويات فان روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة التحديات³⁰

فهي تعبر مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها افراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الاهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز منظمة على اخرى وهذه الثقافة ذات اهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ومن ثمة تحقيق الاهداف الموضوعية ولكن ليس كل ثقافة تحقق الاهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الافراد

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة اليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة والتطبيع وايضا الطقوس.....

فالثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وايضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن ان تكون اداة بناء او هدم.

³⁰ بشير سرطاوي الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل و الجودة الشاملة ، ورشة عمل بنك الاردن، 2002، ص2

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

1-3/ مقدمة الفصل

اثر موضوع الاداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الادارة ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الادارية، كما انه يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الامكانيات المتاحة.

وبما ان موضوع الدراسة يعالج تاثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تعريف الاداء وقياسه و اهميته.

2-3/ تعريف الاداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الاداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن الاداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الاداء و الجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.³¹

يعرفه عاشور على انه قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي بتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاث ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها و هذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الاداء.³²

يتضح من هذا التعريف ان الاداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد و الذي يرتبط بالسلوك الانساني، الاجراءات و التقنيات التي تنظم عمله و مدى التزامه بها.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الاداء الوظيفي فمنهم من يرى انه حصيلة جهد، ومنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه انجاز عمل، و كخلاصة ينطوي الاداء الوظيفي على مايلي:

³¹حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص216
³²عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص25-26

1-الناتج الذي يحققه الموظف.

2-هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات و ادراك الدور.

3-هو عملية تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات.

4-هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل و القدرة على الانجاز.

5-جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة، اقصر وقت و اقل تكلفة.

6-سلوك يحقق نتيجة.

اذن الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلا بذل جهد ذو نوعية معينة

ووفق نمط اداء معين وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و اقصر وقت ممكن و اقل تكلفة، و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، و القدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة، في اقصر وقت و اقل تكلفة.³³

3-3/ انواع الاداء الوظيفي

يعتبر الاداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه و تقسيمه الى انواع كثيرة.

و يمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك³⁴، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر، اضافة الى معيار الشمولية.

1-حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الداخلي و الداء الخارجي

أ- **الاداء الداخلي** ويطلق على هذا النوع من الاداء باداء الوحدة، اي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج ما يلي

- **الاداء البشري** وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم.

³³ Boislandelle h.m, gestion de ressource humaines dans la petite et moyenne entreprise, economica, paris 1998,p39.

³⁴ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص05-06

- الاداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الاداء المالي و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الاداء الخارجي

هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الاداء سواء باليجاب او بالسلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يكمن قياسها وتحديد اثرها.

- حسب معيار الشمولي

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء الجزئي

أ- الاداء الكلي وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر

وفي هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية ، الربح والنمو، كما ان الاداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل انظمتها الفرعية.

ب- الاداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التكوين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.³⁵

3-4/ محددات الاداء الوظيفي

ان الداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدا بالقدرات وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد.³⁶

ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في :

³⁵ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56

³⁶ حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص210

-الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرة التي يتمتع بها الفرد باداء الوظيفة.

- مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته

-الجهد : يشير الجهد الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات: تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لاداء وظيفته او مهامه.

3- ادراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور باهميته في اداءه و لتحقيق مستوى مرضي من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريق فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى اداءه كداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم لازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في اعمل فيكون ادائه مثل هذا الفرد ايضا منخفض، و بطبيعة الحال، ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء و ضعيف في مكون اخر.³⁷

من خلال هذا يمكننا القول ان محددات الاداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز اعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه بما يقوم به في المنظمة التي ينتمي اليها.

3-5/ قياس الاداء

يعد قياس اداء العاملين مهمة ضرورية في الادارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الاداري، خاصة وان تقييم الاداء تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته،

³⁷حسن محمد راوية،مرجع سبق ذكره،ص216

بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتقييم الاداء هو الصفة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الافراد للوظائف التي كلفو بانجازها والقيام بها .³⁸

ومن مقاييس الاداء العامة

- 1- الفعالية مستوى تحقيق الاهداف
- 2- الكفاءة حسن استخدام الموارد
- 3- الجودة هي مستوى تلبية المنتج او الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء
- 4- التوقيت هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الاعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء
- 5- الانتاجية وهي القيمة المضافة من قبل العملية المقسومة على قيمة العمل وراس المال المستهلك
- 6- السلامة مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة واجراءات السلامة في العمل.³⁹

3-6/ اهمية قياس الاداء

ان اهمية الاداء يمكن ايجازها بالاتي :

- ان عملية قياس الاداء تؤدي الى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث انها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى ادائه، كما ان القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول اداء برنامج العمل الى الادارة العليا.
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه و يحث المنظمات على توفير الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف، كما ان القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الاهداف، و اذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف، يكون بمقدور المنظمات ان تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الاداء و اجراء التعديلات.
- ان قياس الاداء يؤدي الى تحسين ادارة المنتجات و الخدمات و عملية ايصالها الى العملاء.

³⁸سعاد نائف برونوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، الاردن، 2007، ص378
³⁹د طاهر محسن منصور الغالي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009، ص487

- ان قياس الاداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة و عملائها و متعاملها.
- فالتاكيد على قياس الاداء يؤدي الى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة و متعاملها ، و تعتمد عملية جمع معالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية ايصال الانشطة الرسالية وفق استراتيجيات المنظمة.
- ان قياس الاداء يساعد في اعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج و تكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الاداء ان يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدر نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- ان قياس الاداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث ان القياس يوفر بيانات حيفية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج الى الاهتمام و التركيز و يجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن ان يكون هنالك تحسين من دون قياس، فاذا ما كانت المنظمة لا تعلم اين هي الان من حيث واقع عملياتها، لا يمكن ان تعرف ما هو مستقبلها، و بالتاكيد لا يمكن الوصول الى حيث تريد.⁴⁰

3-7/ العوامل المحددة لنظام التقييم:

تختلف انظمة التقييم لمنظمة (مؤسسات / إدارات) تبعا لعدة عوامل نوجزها فيمايلي:

تاريخ وثقافة المؤسسة :

يتعلق محتوى وممارسة التقييم التنظيمي بالمفاهيم الثقافية السائدة وبتاريخ المؤسسة، والنسق القيمي الذي يدافع عنه الأشخاص، و عليه فالتقييم الذي يسعى إلى النيل من أوإزالة تاريخ و ثقافة المؤسسة يتعرض لعدم القبول و سوء الفهم و التأويل من قبل المورد البشري للمنظمة.

⁴⁰ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص489

حجم و قطاع المؤسسة :

وهما عاملان محددان بشكل مباشر لمحتوى نظام التقييم، ذلك أن المؤسسات الكبيرة والتي تعمل في ميدان المنافسة الدائم تسعى باستمرار إلى تحديث و تطوير نظام التقييم بما يتماشى و التوجهات الحديثة على الصعيد الفردي، كما إن قطاع العمل (خاص أو عام...) يفرض نفسه.

في اعتماد المؤسسة أنظمة التقييم الملائمة.

التوجهات الإستراتيجية (الاقتصادية/الثقافية/الإنسانية) للمؤسسة: تحدد التوجهات الإستراتيجية في مختلف المجالات معايير أنظمة التقييم ذلك أنها تتطلب مستوى من الأداء الفعال لدى الملاك البشري ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطور المستقبلي للمؤسسة.

أسلوب الإدارة العامة السائد : يعد عاملا أساسيا في تحديد نظام التقييم و طريقة تنفيذه آخذا بعين الاعتبار أولويات المؤسسة بما يتناسب مع الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة وتجديد أو ركود وجمودية. أسلوب إدارة الموارد البشرية

طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة:

تحدد أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسة ومع البيئة المحيطة (الدولة، النقابات، الزبائن، الموردن...) محتوى نظام التقييم وكيفية ممارسته بفاعلية ومرونة تتناسب مع آليات العلاقات القائمة .

وما تجدر الإشارة إليه أن التقييم التنظيمي أشمل من تقييم الأداء ، حيث لاحظنا لدى بعض من مدراء و إطارات المؤسسات الوطنية ، وحتى عند بعض من طلبة فروع علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، ولإزالة هذا الغموض نستطيع القول أن التقييم بصفة عامة يجب أن يشمل مايلي :⁴¹

تقييم الهيكل التنظيمي

تقييم أداء القوى البشرية العاملة.

تقييم نظم و أساليب العمل و الأنظمة المساعدة.

ونقصد بالأنظمة المساعدة السياسات الفعالة في مجالات الاختيار و التوجيه المهني التدريب ، الأجور و الحوافز و الترقيّة، ظروف العمل...

تقييم أنماط التسيير و الإشراف.

⁴¹ابراهيم الحياتي، التقييم الاداري للمشروعات، جامعة حلب،سوريا،1990، ص80

تقييم الإنتاج و الإنتاجية و يشمل من الناحية الاقتصادية خاصة الرقابة على الإنتاج و المبيعات كما وتكاليف وكذلك الرقابة على جودة الإنتاج في المنظمة وتعد الرقابة عملاً ضرورياً للتأكد من أن الأهداف قد تحققت كما هي محددة في الخطط، وفي حالة فقدان المطابقة بينهما تتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات وتقويم السياسات العامة للمنظمة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية⁴²

ونظراً لأهمية تقييم أداء القوى البشرية العاملة، على اعتبار أن، الإنسان هو المورد الأساسي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها، وأنه المقوم الرئيسي لنجاح المنظمة و تطورها أو تلاشيها و اضمحلالها، وعليه سنخصص فيما يلي شرحاً لأهم الفوائد التي يجنيها القائمون على شؤون المنظمة و التي تساعدهم في تحقيق الفعالية المنشودة من خلال عملية تقييم الأداء.

3-8/ تقييم أداء القوى البشرية العاملة:

تقضي المصلحة العامة للمنظمة بأن يعهد بالوظائف و الأعمال إلى الاكتفاء من العاملين لتحمل أعبائها، وأي تجاهل لهذا المبدأ يعني بالضرورة هدر للإمكانات العامة وسوء استغلالها، ولهذا وجدت معايير ومستويات محددة لقياس كفاءة العاملين و التأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء و وظائفهم، فضلاً عن صلاحيتهم للتقدم و أهليتهم للترقية، ويعني قياس كفاءة العاملين تحليل و تقييم أدائهم لعملهم ومسلكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في ممارسة الوظائف التي يشغلونها و إمكانيات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى، وعليه فقياس الكفاءة يأخذ بعين الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين، وقدراتهم المستقبلية ويحقق النظام قياس كفاءة أداء القوى البشرية العاملة فوائدها عديدة أهمها⁴³

وإذا فرض أن الشخص الذي تم تقييمه قد حصل على الدرجة الثالثة من عنصر طبيعة العمل 24 نقطة مثلاً، الدرجة الرابعة من عنصر كمية العمل (25 نقطة مثلاً)، الدرجة الثالثة من عنصر إمكانية الاعتماد (14 نقطة مثلاً)، الدرجة الخامسة من عنصر الإتجاهات (13 نقطة مثلاً) حينئذ عدد النقط التي حصل عليها الشخص:

$$76 = 13 + 14 + 25 + 24$$

بعد ذلك تحدد درجة كفاءة الشخص بمطابقة عدد النقط الكلية التي حصل عليها بجدول التقديرات الذي يحدد عدد النقط المخصصة لكل تقدير (مثلاً : ممتاز : 90 نقطة

⁴² اكرم شقرا، ادارة المنظمات الصناعية، جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 397

⁴³ ابراهيم الحياني، مرجع سبق ذكره، ص 106-107

فأكثر، جيد : 75- أقل من 90 قطة ، متوسط: أقل من 50 نقطة) وحيث أن الشخص في مثالنا قد حصل على 76 نقطة في مختلف العناصر فتكون كفاءته بتقدير عام "جيد" وعلى ذلك فهذه الطريقة تجمع في الواقع بين كونها تقديرا و صفيا و رقميا في آن واحد. ولهذا فهي أكثر دقة من سابقتها وإن كان نجاحها يعتمد على الاختبار و التعريف الدقيق لعناصر التقدير و تحديد أوزانها و كذلك التحديد و التعريف الدقيق لدرجات كل عنصر و تحديد أوزانها:

*مقومات النظام المتكامل لقياس كفاءة الأداء:

كلفت جامعة الدول العربية و المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الدكتور زكي محمود هاشم بدراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين و المستخدمين و العاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية، و قدّم تقريرا هاما و شاملا بأهم المقومات اللازم توافرها لقيام نظام متكامل و فعال لقياس و تقييم كفاءة العاملين ، و سنلخصها في النقاط التالية:

- دراسة شاملة تحليلية للأعمال و الوظائف في المنظمة و معرفة معدلات الأداء لاتخاذها أساسا في تقييم الأداء الفعلي.
- 2-يجب أن يحتوي وسيلة القياس (التقارير مثلا) على الموضوعية و الدقة و تفادي الأخطاء أو التحيز من جانب القائمين بعملية القياس.
- 3-يجب أن تكون دورية القياس متوسط المدى لمتابعة تطورات أداء الفرد.
- 4-يجب أن تشمل عناصر التقييم و القياس مايلي:
 - الأداء كمية و جودة.
 - الصفات و الخصائص الشخصية المؤثرة على الأداء
 - احتمالات التقدم و القدرة على التطور.
 - السلوك الشخصي المرتبط بالعمل و علاقاته.
- 5- ينبغي أن تتعدد نماذج و عناصر التقييم طبقا لنوع العمل و مستوى العاملين موضع التقييم مثلا تقييم خاصة ب:
 - أ-شاغلو الوظائف القيادية.
 - ب-شاغلو الوظائف التنظيمية و المالية.
 - ج-شاغلو الوظائف التخصصية.
 - د-شاغلو الوظائف الفنية و الحرفية.
 - ه-شاغلو الوظائف الكتابية

- 6- عرض تقدير الكفاءة بين السلطات لمراجعة و اعتماده من خلال حق مناقشته الرؤساء في التقارير المقدمة منهم ووجوب تعديلها إن اقتضى الأمر ذلك.
- 7- إرشاد الرؤساء واضعي تقارير الكفاءة بأسس و قواعد القياس السليم للكفاءة.
- 8- يجب أن تشمل عملية قياس الكفاءة كافة المستويات الوظيفية في المنظمة و ان نفرق بين أساليب القياس و عناصره حسب المستوى التنظيمي للفرد.
- 9- اعتماد الشفافية و العقلانية في قياس الكفاءة و إبالغ العاملين بنتائج أعمالهم لتفادي النقائص وتعزيز الإتجاهات الإيجابية.
- 10- إشتراك العاملين في عملية قياس الكفاءة بذكر الأعمال الممتازة و الهامة التي أدوها وذلك للإرشاد بها في وضع تقرير الكفاءة .
- 11- متابعة و تحليل القياس للوقوف على حقيقة قدرات العاملين و اوجه قوتهم و ضعفهم ،وسد أوجه النقص في كفاءتهم،ومعالجة اهم المشكلات التنظيمية و الإدارية المعوقة لأداء العاملين.
- 12- قابلية نظام قياس و تقييم الكفاءة للتعديل في ضوء طبيعة العمل و ظروفه للتأكد من صلاحيته وامكانية الاعتماد عليه ، أي أن يتصف بالمرونة الكافية، ولكي تكون نظم و أساليب العمل ناجحة وفعالة فلا بد و أن تقترن بسياسات و نظم فعالة و سليمة في مجالات عديدة أهمها:- الإختيار-التدريب-الأجور-الحوافز(مادية ومعنوية)-الترقية-ظروف العمل.....إلخ.

ويمكن الإشارة إلى ما قاله أحد خبراء التنمية الإقتصادية و مفاده ان تحسين نوعية و أداء و معنويات الموظفين(العاملين) يتطلب في الواقع تحقيق الشروط التالية:

- أ-ضمان معايير ملائمة و موضوعية في تعيين و ترقية و تقاعد الموظفين.
- ب-ضمان رواتب كافية و عادلة للعاملين..
- ج-ضمان شروط عمل مادية مقبولة.
- د-توفير مستوى مناسب من الإشراف و الرعاية و التوجيه.
- ه-توعية العاملين و الموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به و دورهم الفعال في تحقيق التنمية. وهذا الشرط الأخير هو اكثر الشروط أهمية.⁴⁴

⁴⁴ابراهيم الحياني،مرجع سبق ذكره،ص112-132

9-3/ تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين

فقد اشار الباحث ابو جراد واخرون (Abu-Jarad et al,2010) ، الى انه ما بين سنتي 1990 و2007، تم اجراء مايزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وكذا البعض من وحدات الاعمال المصغرة، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة السوق واداء الاعمال.

وبناء على ذلك، تمت الاشارة الى ان المستفيد الاكبر من هذه النتائج هم الموظفين الاداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية وهذا لغرض تطوير او اختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في اداء الاعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها.

كما بينت دراسة كل من كوتر وهسكت (Kotter and Heskett,1992) ان المؤسسات الساعية الى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة 765% ما بين سنتي 1977 و1988 وهذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة والتي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي الا بنسبة 1% فقط ابان الفترة ذاتها.

وفي ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف (Mc Shane and Glinow)

باقترح ان الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية بالنسبة للاداء التنظيمي وهذا نتيجة الاسباب التالية

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.
- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن تم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك الزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الاداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها.

-الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

وحسب الباحث سافولد (Saffold.1998) فان الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الاداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الاجهاد وتحسين السلوك الاخلاقي لهؤلاء من جهة اخرى.

*وفي ضوء ذلك، اشار كل من هلريجل وسلوكوم (Hellriegel and Slocum,2011) الى ان اللاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي - عادة ما يرجع الى العوامل التالية

- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفون من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه ان يمنح الارشاد حول السلوكيات اللاحقة والرغوب فيها.

- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمها وهذا ما يؤدي الى تطوير احساسات يشترك فيها الموظفون ومن تم العمل اتجاه الاهداف العامة، اي انه بإمكان المنظمات انجاز فعالية اكثر عندما يكونوا الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الاهداف والقيم.

- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها ان تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الاهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الاكثر ملائمة وقيم المنظمة.

* اخيرا،يمكن لبعض انواع الثقافات التنظيمية ان تترابط مباشرة بفعالية ونتاجية اكثر مقارنة ببعض الثقافات الاخرى. ولقد تبين في هذا الاطار، ان الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر ايجابيا في سلوكيات الموظفين ومن تم في ادائهم التنظيمي.⁴⁵

⁴⁵د. نور الدين بوعلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2 -الجزائر، العدد15/ جوان 2014، ص158-159.

10-3 / خاتمة الفصل

يحظى الاداء بمكانة هامة داخل المؤسسة هو النتيجة المستهدفة فيه، وتنعم المؤسسة بالاستقرار وروح الاستمرارية من خلال الاداء المميز من قبل العاملين، اذ يعبر الاداء الوظيفي على درجة تحقيق المهام الوظيفية للفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها. فهو يشكل في المنظمات السلوك الذي تحقق به اهدافها فنجاح المنظمات مرتبط باداء العاملين فيها فهي تحاول الارتقاء باداء العمال من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار.

الفصل الثالث

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين

1- مقدمة الفصل

في هذا الفصل سنعرض ونحلل آراء الباحثين، وهذا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي لهذه المؤسسة، وما يميز ثقافة عمالها وعلاقتهم والتزاماتهم حيث ان مؤشرات الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى اخرى، حيث حاولنا التعرف عليها والالمام بما لاحظناه وما استنتجناه من خلال المقابلات التي اجريناها مع الباحثين ومن خلال الملاحظة المباشرة والتعامل والاحتكاك بعمالها والاطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، و ذكرنا المنشورات التي يشملها المتغير التابع.

2-تسمية المعهد :

المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة "أحمد زبانه"
يتواجد على مسافة عشرون (20)كلم غرب وهران،ببلدية عين الترك،يحده
شمالا البحر الأبيض المتوسط، وسط غابة أغلبها أشجار.مساحته المبنية
02هكتار ومساحة الغابة 12 هكتار.

3-نبذة تاريخية عن المعهد:

إن المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بوهران قد
عرف عدة تغييرات على مدار السنوات الماضية. ابتداء كان عبارة عن مركز
جهوي للتربية البدنية و الرياضية (المرسوم رقم 95/70 المؤرخ في)
1970/07/07).

تم تحويله لاحقا إلى مركز تكنولوجي للرياضة (المرسوم رقم 147/80
المؤرخ في 24 -05-1980)ثم إلى معهد وطني للتكوين العالي في علوم
الرياضة و تكنولوجياتها (المرسوم رقم 243/85) المؤرخ في
1985/10/01،وأصبحت تمارس عليه الوصاية التربوية من طرف وزارة
التعليم العالي (المرسوم رقم 363/83) المؤرخ في 1983/05/28
وأخيرا أصبح المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة
(المرسوم رقم 38/94 المؤرخ في 1994/01/25 و المرسوم رقم 55/2000
المؤرخ في 2000/03/09).

4-مصالح المعهد طبقا للهيكل التنظيمي:

المديرية : هي السلطة المؤهلة أو المشرفة و هي تكملة للجميع مصالح المنظمة.

المدير الفرعي للإدارة و المالية : يعين نائب المدير المكلف بالإدارة والمالية بقرار من وزير الشباب و الرياضة بناءا على اقتراح من مدير المعهد وتتلخص مهامه في مايلي:

-إتاحة الموارد البشرية و المالية اللازمة لهياكل المعهد

- إدارة الموظفين إداريا وفقا للوائح المعمول بها.

-ضمان إدارة و صيانة التراث المنقول و غير المنقول للمعهد

- ضمان تنفيذ الميزانية.

-توفير الرعاية الصحية و الوقاية من الحوادث

-ضمان استقبال الإقامة و الطعام لطلاب المعهد.

مصلحة المستخدمين : هي فرع من فروع الإدارة والمالية

-السهر على تنفيذ أوامر المسؤول الأول

-تسيير حركية المستخدمين لها فترة مثال لا تكون تحت 5 سنوات

-تسيير المسار المهني للعامل من ترقية -تقويم و تقييم الأداء تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات 'توظيف....

-تسيير الموارد البشرية

الخدمات الإجتماعية نقصد بها ضمان و المن الوظيفي للعامل – sécurité social
carte chiffa

مصلحة المحاسبة والميزانية: يهتم بمحاسبة و الميزانية به فرعين فرع 1 نفقات المستخدمين هنا نقوم بمعالجة الأجر ، منحة الطلبة ، منحة المراد ودية للعمال

الفرع 2 نفقات التسيير يهتم بالفواتير و العمليات المالية.

رئيس مصلحة الوسائل العامة:

يعتبر العمودي للمعهد

*مهامه: مراقبة العمال التقنيين و اصدار الأوامر استنادا للمهام اليومي (البناء' اللحام ' النجار' عاملات النظافة.....) وله ايضا مهام داخل المؤسسة : وهي توفير كل وسائل العمل لكافة العمال وذلك عن طريق المرور بالمخزن العام الذي يلبي طلبات و مستلزمات الإدارة بعد الطلب المقدم من طرف العمال أو الإداريين يأتي بسند الخروج « Bon de sortie ».

وأیضا هناك مخزن الرياضة

كل ما يستعمله الطلبة و المتربصين و هو مكلف بالجرد « l'inventaire »

كل ما يدخل للمخزن من مشتريات يسجل في سجل خاص يدعونه بسجل الجرد للمعهد وله معاملات مع الممولين لشراء المستلزمات و ترميم و صيانة عن طريق الاتفاقيات المعمول بها.

نائب المدير المكلف بالشؤون التربوية : يعين لمدة 03 سنوات من بين الأساتذة الدائمين في المعهد بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي ووزير الشباب و الرياضة

-مكلف بالشؤون البيداغوجية لأساتذة المعهد من تسيير و مراقبتهم ولديه صلاحية استمارة الأسئلة حين غياب أحد الأساتذة

يليه رئيس مصلحة التدريس و الحياة الجماعية :

-السهر على أمن طلبة المعهد و متابعة حياتهم الجماعية.

-التكفل بطلبتهم.

-إيوائهم إطعامهم.

-توفير معدات الطلبة من قاعات للتدريس وأعداد المنشآت الرياضية وفق التخصص بمعنى مربى للأنشطة البدنية و الرياضية يحتاج الملعب لتطبيق حصص كرة القدم، و المسبح الأولمبي.

و المربي لتنشيط الشباب يحتاج لقاعة المسرح للتدريب فوق المنصة، قاعة الرسم

-مراقبة وتوجيه طلبة المعهد

-ومن المهامات الصعبة لديهم تسسير و متابعة مسابقات الآتية من الوزارة.

5- سياسة المعهد: المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة.

المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بوهراڻ هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. يكلف المعهد الوطني العالي لإطارات الشباب و الرياضة بضمنان تكوين مستخدمى التأطير الذين يمارسون بصفة دائمة أو حسب التوقيت الجزئي، مهام تنظيم الأنشطة الرياضية والتربوية و الترفيهية الخاصة بالتسلية للشباب و تنشيطها و تسيرها.

يكلف المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة زيادة على ذلك بمايلي:

-ضمنان تكوين ملائم لصالح الحركة الجموعية و الشبانة الرياضية حسب كفيات تعاقدية .

-ضمنان تكوين متخصص و التكوين عن بعد في ميدان نشاطه.

-المشاركة في التكفل التربوي للرياضيين قصد تمكينهم من الالتحاق بمختلف أنواع التكوين الذي يمنحه المعهد.

ويهدف المعهد إلى : سياق الأحكام الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و القانونية و التنظيمية الوطنية.

-ضمنان الدروس التخرج وما بعد التخرج.

-المساهمة في تطوير البحث العلمي و التقني.

- أي إجراء من التعليم المستمر و التدريب و إعادة التدريب في هذا المجال.

-ضمنان نشر الدراسات و نتائج البحوث إن وجدت.

6-النظام الداخلي للمؤسسة:

- يدير المعهد مدير معين بمرسوم رئاسي بناء على إقتراح من وزير الشباب و الرياضة و يشرف عليه مجلس للتوجيه كما هو مزود بمجلس بييداغوجي.
- يتولى المدير تسيير المعهد وهو الأمر بصرف ميزانيته في حدود الإعتمادات المقررة.
- يبرم جميع الصفقات و الإتفاقيات و العقود و الإتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمثل المعهد أمام العدالة وفي كل أعمال الحياة الاجتماعية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المعهد.
- يضبط النظام الداخلي بعد مداولة مجلس التوجيه.
- يعد اجتماعات مجلس التوجيه و يتولى تنفيذ قراراته.
- يعد تقريرا سنويا عن نشاط المعهد و يرسله إلى وزير الشباب والرياضة بعد موافقة مجلس التوجيه.
- يساعد مدير المعهد في مهامه:
- نائب مدير الشؤون البيداغوجية
- نائب مدير الإدارة و المالية .
- رؤساء الدوائر الرياضية.

7-التكوينات المقدمة من قبل المعهد:

المعهد مفتوح لجميع الطلاب الجزائريين أو الأجانبين المستوفين على الشروط التي وضعها المعهد واجتيازهم للاختبارات الكتابية للمسابقات على أساس الاختبارات. الطلاب لديهم الحق في الحصول على النظام الداخلي.

01-التكوين على المدى الطويل:

الشهادة	مدة التكوين	شروط الإلتحاق	أماكن الإلتحاق
مربي رئيسي الأنشطة البدنية و الرياضية	04 سنوات	بكالوريا كل الشعب	كل المؤسسات: -DJS (ODEJ) -مؤسسات التربية الإبتدائية -وزارة الدفاع الوطني

وزارة الداخلية.			
نفس المؤسسات	بكالوريا كل الشعب	04 سنوات	مربي رئيسي تنشيط الشباب
نفس المؤسسات	السنة الثالثة ثانوي	03 سنوات	مربي الأنشطة البدنية و الرياضية -التدريب الرياضي -التنشيط الرياضي
نفس المؤسسات	السنة الثالثة ثانوي	03 سنوات	مربي تنشيط الشباب

02- التكوين على المدى القصير:

الشهادة	مدة التكوين	شروط الالتحاق	أماكن الالتحاق
منشط في الرياضة	عن طريق المجموعات	مستوى تعليمي متوسط فأكثر	مجموع الساعات: 234 ساعة.
مربي رياضي درجة أولى	سنة واحدة عن طريق مجموعات 4x15 يوم	سنة أولى ثانوي فأكثر.	مجموع الساعات: 640 ساعة.
مربي رياضي درجة ثانية	سنة واحدة عن طريق مجموعات 4x15 يوم	تحصل على مربي رياضي درجة أولى وأقدمية على الأقل سنتين.	مجموع الساعات: 640 ساعة.

03 -تربص التكافؤ و اللياقة البدنية:

الشهادة	شروط الإلتحاق	الحجم
مربي درجة أولى	صفوة الرياضيين (المستويين العالمي و الدولي)	132 ساعة
	معلم التربية في EPS	88 ساعة
مربي درجة ثانية	معلم التربية في EPS	44 ساعة

-دائرة الموارد البشرية للمعهد : هي عبارة عن مصلحة تخدم الموظفين والعمال بصفة عامة من ناحية حقوقهم وواجباتهم.

8-المهام :

- تسيير الحياة المهنية للعامل خلال مساره المهني
- مكلفة بعملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

9- سياسة الموارد البشرية:

- - أكيد لدينا وذلك عند صدور المراسيم أو المناشير في تغيير نمط مقررات التعيين أو الترسيم أو الإدماج وعلى سبيل المثال: في سنة 2008 ثم إجراء تعديل تقريبا على كل القطاعات في إعادة ترتيب كل الموظفين في أصناف جديدة و أيضا إعادة تسمية الرتب.

مثلا : وذلك استنادا على المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة.

الرتبة القديمة	الرتبة الجديدة	الرتبة الجديدة	الرتبة القديمة
معاون إداري	عون إداري رئيسي	08	10

مثلا: المرسوم تنفيذي رقم 07-10 المؤرخ في 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص

بالموظفين المنتمين للإدارة المكلفة بالشعبية و الرياضة.

الرتبة القديمة	الرتبة الجديدة	الرتبة الجديدة	الرتبة القديمة
أستاذ تعليم تقنيات التنشيط	مستشار الشباب	13	16

لماذا ؟ لأنه حسب المرسوم الرئاسي 07-304 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 والمتضمن الشبكة الإستدلالية ومراتب الكوظفين يمكن ترتيب المظف حسب رتبته وفق المجموعة ثم الصنف ثم الرقم الإستدلالي الأدنى وبعد الترقية في الدرجات التي بدورها يتم تحديد

10- كيف تقوم المؤسسة بتقييم أداء عمالها؟

-تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال على أساس وظيفي (رتبة العامل ، الوظيفة)نقصد بها الواجبات من حيث الرتبة أو الوظيفة (المسؤول) تكون بصفة دورية تنطلق بتقييم منقط يتضمن ملاحظة تكون بصفة شاملة طبقا لما أتى من المرسوم التنفيذي 06-03 والذي يتضمن موظف أو متعاقد يوجد نقطة إدارية سنوية يتم فيها التقييم من طرف المسؤول المباشر التي تتأسس على نقاط مختلفة "الإنضباط، المردودية، روح المسؤولية، الكفاءة، روح المجموعة،... والنقطة الإدارية السنوية تتأسس على أساس المردودية لتحفيز العامل .

- على أساس الواجبات من طرف المسؤول المباشر.

- تقوم بتقييم الأداء السنوي نبلغ به العامل لتحفظ هذه الاستمارة في ملفه الشخصي والعامل هذا لديه الحق في تقديم تظلم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

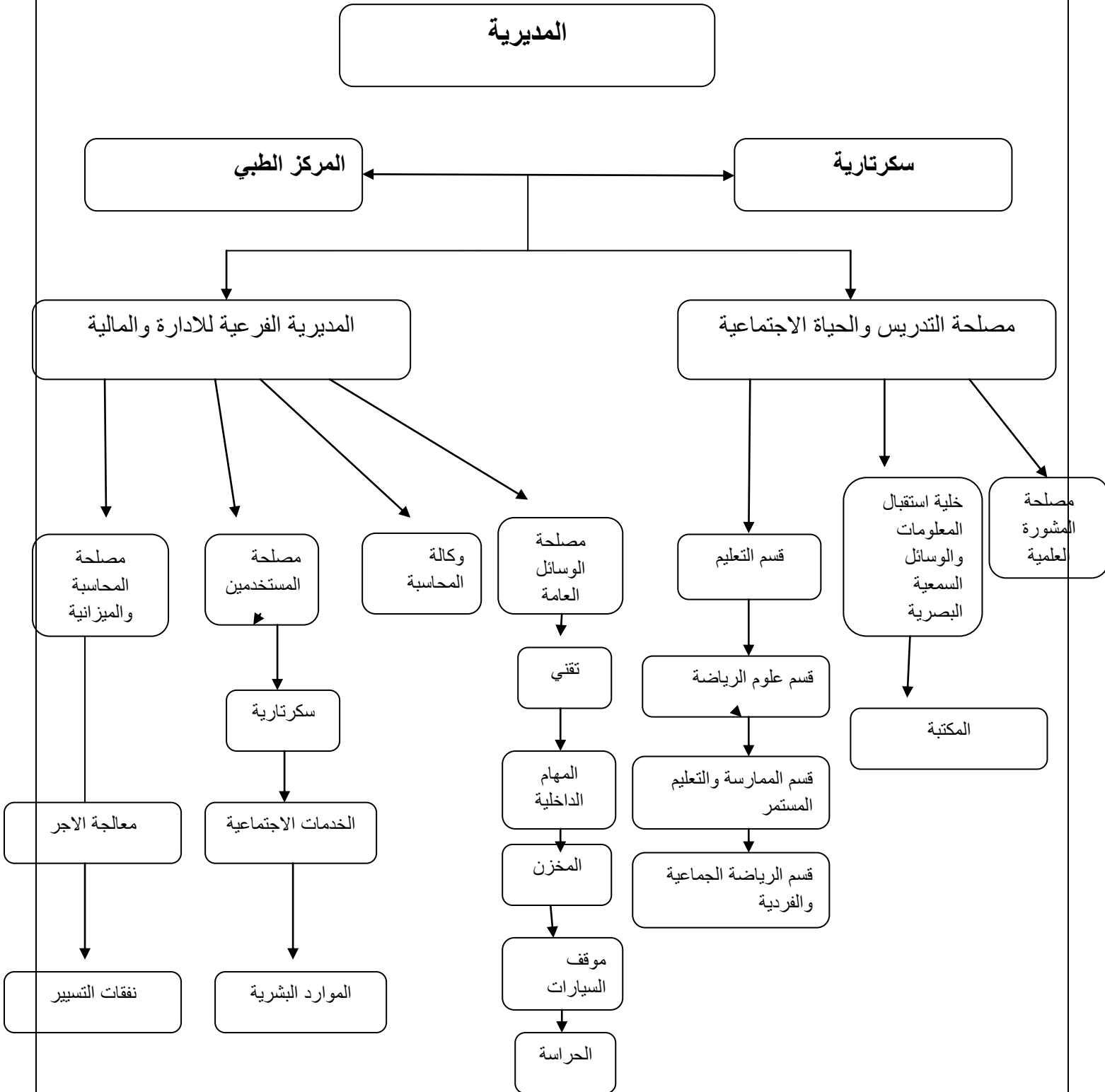
-نقوم بتقييم الأداء مرة أو مرتين في السنة ومنها يترقى العامل.

- نستعمل تقييم الأداء في النهوض بمستوى أداء الموظفين، ثم النهوض بالمؤسسة أو الشركة .

-وسائل تقييم الأداء هدف التقييم إستمارة التنقيط الإداري لإستخراج نقطة مع ملاحظة عامة لغاية وهي " ترقية في لدرجات و الترقية في الرتب على جانب التحفيزات و الإمتيازات المرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.

-الشخص الذي يقوم بتقييم الأداء هو المسؤول المباشر السلطة المؤهلة لذلك.

الهيكل التنظيمي : المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة.



11- عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على الأداء

*الالتزام التنظيمي

ان الموظف الملتزم تنظيميا اذا حقق مستويات اعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما، فالموظف حين يشعر بالالتزام اكثر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم بحيث يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالعامل الاكثر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه احساس بان التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

ان الوجة النظرية هي الوجة الاكثر منطقية والتي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل ان يؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الاداء والرضا عن العمل، وانخفاض الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي والاستقرار، حيث ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظماتهم فالالتزام التنظيمي يعد من ابرز المتغيرات السلوكية ويمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها.⁴⁶

- المقابلات التي اجريت مع المبحوثين فقد صرح معظم الموظفين بانه لا يوجد التزام تنظيمي جيد حيث صرحت المبحوثة رقم*11* 58سنة انثى *المديرة الفرعية للإدارة والمالية* لا يوجد التزام تنظيمي حيث هناك عدم الالتزام بالوقت الاداري، والتغيبات بشكل مفرط وبدون تبريرات والتاخر في العمل وعدم الانضباط، وعدم اعطاء صورة منظمة للمؤسسة وهذه الثقافة تنماشى في المؤسسات الجزائرية.

بينما المبحوث رقم*10* 55 سنة ذكر*مهندس في الاعلام الالي* بانه لا يوجد التزام وعدم الجدية في العمل مع عدم وجود الارادة في العمل وتاجيله والتغيبات وعدم انضباط العمال .

⁴⁶صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص58.

فمن خلال الملاحظات الشخصية تبين ان هناك نقص في الانضباط وعدم احترام توقيت العمل والتاخرات والتغيبات غير المبررة وهذا ما يبين ان هناك التزام تنظيمي ضعيف.

*الحوافز

تترك الحوافز بانواعها ايجابية او سلبية بلا شك الاثر على اداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ويتمثل الاثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة الماخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه اياه، اضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة الى رفع كفاءة العمل، اما الاثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تسهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العامل واسرته، فتكون الحوافز قد اوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء الى مؤسسته.

اضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الانتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الافراد، ان الادارة تستطيع ان تحرك الرغبة في الفرد عن طريق ارضاءه دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد والكفاءة هي العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الاداء ونتائج ادائه على اعتبارات خطط الحوافز.⁴⁷

ويذكر BRATTON ,GOLD ثلاثة اهداف اساسية لادارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الاداء المنتظر الذي وضعت من اجله وهي

- الاستقطاب والاحتفاظ بعمال مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات اداء العاملين.

-تطويع التشريعات القوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العمال.⁴⁸ فقد صرح معظم المبحوثين بعدم وجود حوافز لا مادية ولا معنوية، حيث صرحت المبحوثة رقم*1* انثى 35 سنة "متصرفة" انه لا يوجد حوافز كالرحلات و

⁴⁷مهدي زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص284.
⁴⁸محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص327.

الهدايا في المناسبات، يوجد فقط راتب العمل ومنحة المردودية كل ثلاث اشهر، كما صرحت المبحوثة رقم *6* انثى 39 سنة "تقني في الاعلام الالي" "انه لم يعد هنالك حوافز منذ وفات المدير باعتبار هذا العهد يسير حاليا بمديرة فرعية فقط، فقد كان المدير يعطينا الهدايا ويعرضنا للفتورات وملي توفى موالش كاين هاد الصوالح". وبالتالي نستنتج انه لا يوجد حوافز واهتمامات بالموظفين وهذا ما ياثّر على سلبيا على اداء هؤلاء العمال .

*المشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة في اتخاذ القرارات هي اندماج الافراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة وتحمل المسؤوليات. فهي تلك التي تمثل تفاعل او مشاركة اراء عدد معين من الافراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة.⁴⁹ اعطاء كافة افراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الاراء والاستفادة من الخبرات وفق اسس وقواعد موضوعية تؤدي الى تحقيق اهداف الافراد من جهة واهداف المؤسسة التي ينتمون اليها من جهة اخرى.⁵⁰

فقد صرحت المبحوثة رقم *6* انثى 39 سنة تقني في الاعلام الالي " انه نتعاون في اداء العمل و عملنا يتطلب المشاركة ، اما المبحوث رقم *10* ذكر سنة مهندس في الاعلام الالي "انا كمسؤول اعطي الاوامر واشرح لهم بما انني مختص في مهنتي واحيانا تكون هناك مشاركة وسماع الاراء لاتخاذ قرار ما .

*الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي خاصة وانه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الاخير يتمتع بمجموعة

⁴⁹الشماع محمد، خليل، حسن حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000 ص246.
⁵⁰الصحن محمد فريد واخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية ص136.

من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على ادائه.⁵¹

كما ينظر الى الاداء انه الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام والذي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵²

وانطلاقا من نظرية الباحث ادمس في العدالة الاجتماعية (Adams, 1965) لكي يتمكن الفرد العامل من الشعور بالرضا الوظيفي، يجب ان تكون نسبة مدخلاته لمخرجاته متساوية ونسبة مدخلات لمخرجات العمال الاخرين. ويتبين ان الرضا الوظيفي عامل مهم في الاداء التنظيمي غير المالي وهذا لما يؤديه من تأثيرات صحية نتيجة القلق والتوتر، وكذا تنظيمية نتيجة تعديل كل المدخلات والمخرجات والاتجاه للتخريب وترك الخدمة.⁵³

حيث صرح اغلبية المبحوثين عن عدم رضاهم عن عملهم، كما صرح المبحوث رقم *10* 55 سنة ذكر * تقني * بانه * غير راضي عن عملي لان مستوى التعليمي لدي يفوق مستوى عملي فلقد كنت استاذ جامعي و اخترت هذا العمل لانه اختصاصي فقط.

بينما المبحوثة رقم *2* 35 سنة انثى * اخصائية نفسية* وموظفة من طرف وكالة التشغيل

ANEM* وتقول *انني غير راضية عن عملي لاني غير مرسمة في منصب عملي وان راتب عملي ضئيل حيث منذ بداية دخولي للعمل لم اجد ظروف عمل جيدة .*

وكما لاحظنا ان معظم العمال غير راضيين عن عملهم وهذا راجع لاسباب اما اجتماعية او اقتصادية او نفسية وهذا ما ياتر على الاداء بشكل سلبي، ويتراجع مستوى الاداء لدى العمال

فكلما كان الموظف اكثر رضا عن عمله كلما كان ادائه جيد والعكس صحيح .

⁵¹ بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2010، ص78.

⁵² بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص78.

⁵³ نور الدين بو علي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد15/ جوان، الجزائر، 2014، ص

*الابتكار والابداع

تمثل عملية الابتكار والابداع الخيار الامثل لتحقيق واستمرار الادارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، والمؤسسات الناجحة هي التي تعطي مجالا لحرية العاملين في اداء اعمالهم مما يسمح لهم بابتكار طرق جديدة فعالة، لهذا اصبحت عملية الابتكار والابداع تعتمد كاحد الخيارات الاستراتيجية المنتهجة في رفع مستوى الاداء فهي تطور قدرة الفرد على استنباط الافكار الجديدة وتساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة اصيلة مما يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الاشياء بنفسه وهذا يؤدي الى الانفتاح على الافكار الجديدة التي تطور قدرته على تحسين طرق الاداء المتعلقة بالوظيفة.⁵⁴

تسعى المنظمة الحديثة الى زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل عملية الابتكار والابداع باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق، تدعيم وتنمية قدرات العمال من خلال تطوير واعداد العمال حيث انه كلما زاد هامش الابتكار والابداع زاد معه الاداء المتميز في طرق واساليب العمل ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة، كما ان لمشاركة العاملين تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل.⁵⁵

كما صرح احد المبحوثين حول تشجيع المؤسسة عمالها على الابتكار ، حيث صرح المبحوثة رقم *11* انثى 58سنة *المديرة الفرعية* نشجع العامل على الابتكار والابداع ومن الجيد ان يصل العامل الى تلك المرحلة من الجدية والنجاح حتى يصبح يبتكر ويزيد من مستوى ادائه ويأتي بافكار جديدة.

كما يقول ستيفن كوفي:

اذا نقلت المشكلة الى مديرك، فانت مرسل

واذا نقلتها مع اقتراح بحلها، فانت مستشار

اما اذا نقلتها وقد بادرت في حلها، فانت قائد.

من خلال ما سبق فان الابتكار والابداع يؤدي الى تحسين الاداء من خلال مت توفره المنظمة من مناخ سليم ومناسب يشجع وينمي الروح الابتكارية لدى العاملين.

⁵⁴حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص358-359.
⁵⁵محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص71.

*العمل الجماعي

أورد فليه وعبد المجيد أن استخدام فرق العمل يزيد من سيادة جو العلاقات الإنسانية الفعالة في المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على سلوك العاملين ونتاجيتهم. ومن أهم الجوانب التي يظهر فيها ذلك مايلي⁵⁶

- 1 الانتاجية المرتفعة وذلك لزيادة احساس العاملين بالانتماء للمنظمة وتوفير الثقة فيما بينهم.
- 2 جودة الانتاج فلا يمكن للعامل ان يتقن عمله الا اذا كان جو العمل الذي يحيط به يعطيه الاحساس بالامن والامان، وساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه.
- 3 اختفاء الشائعات بين العاملين، حيث ان العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقوم على الايمان بقيمة الفرد في المنظمة. وباستخدام العمل الجماعي تتوفر شبكة واسعة من الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم وهذه الاتصالات توفر كم هائل من المعلومات الصحيحة وبالتالي تختفي ظاهرة الشائعات في المنظمة والتي تؤدي الى الاضطراب وعدم الثقة بين العاملين والمنظمة وبين الاملين بعضهم بعضا.

ان استخدام فرق العمل يؤثر على التصميم الوظيفي للمنظمة، والتصميم المستند على استخدام فرق العمل يزيد من الزام العاملين تجاه القيام باتلمهام الموكلة اليهم وذلك لان استخدام فرق العمل يعني تحمل المسؤولية -سلطة اتخاذ القرارات اليومية، وكذلك طرق اداء المهام ووضع الجداول الزمنية للعمل، التدريب، التحكم في الجودة والمحافظة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. وكل هذه العناصر تتعلق بالتزام العاملين اعضاء الفريق بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم (Hackman & Walton)⁵⁷

كما اشار⁵⁸ (Remco and al) الى ان شعور الافراد انهم في فريق عمل وان لهم اهداف مشتركة ومسؤولية متبادلة فان ذلك يزيد من دوافعهم والتزامهم تجاه انجاز هذا الهدف المشترك.

⁵⁶ فلية، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص119-123

⁵⁷ Hackman, R., walton, R., Leading groups in organisations. In : Goodman, P. (Ed), Designing Effective Work Groups Jossey-Bass, San Francisco, 1986. Pp 72-119.

⁵⁸ Remco De Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu. Virtual communicating, conflicts, and performance in teams, Team performance Management, Vol. 14, No. 7/8, 2008, pp ,364-380.

ويضيف⁵⁹ (Milorad and al) ان استخدام فرق العمل ترتبط بزيادة الانتاجية، تحسين النتائج النهائية للعمل، زيادة مستوى الابتكار للعاملين، والجودة وتقليل التكاليف. وذلك لانه يحقق الاتي

- 1- زيادة الرضا الوظيفي من خلال زيادة مستويات دوافع العاملين.
- 2- تحسين الاتصالات وتقليل زمن اتخاذ القرارات بسبب زيادة مستوى الادارة الذاتية للفريق وتحديد التسهيلات المناسبة للعمل وتقارب الاعضاء من بعضهم البعض.
- 3- زيادة احترام العاملين لانفسهم بسبب التمكين الاداري والذي يؤدي الى زيادة الترابط والالتزام بين اعضاء الفريق والتزامهم باهداف المنظمة.
- 4- تحسين ادارة الوقت.
- 5- زيادة المرونة والابتكار.
- 6- زيادة مستوى الجودة.

ومن خلال المقابلات مع المبحوثين حول العمل الجماعي فكانت معظم اجاباتهم كالتالي
المبحوث رقم*8* 35 سنة انثى *مساعدة متصرف * صرحت عندما نعمل مع بعض ننهي العمل في وقت وجيز ونساعد بعضنا البعض ويكون اداءنا جيد ومتشارك مع جو من الانسجام .
اما المبحوث رقم *3* 49 سنة * انثى سكرتيرة نحن نعمل مع بعض وعلنا يتطلب العمل الجماعي والعمل في مجموعة يحقق العديد من الاهداف و بالتعاون .

اما المبحوث رقم*4* 31 سنة* انثى * عون ادارة رئيسي يكون ادائي من خلال العمل الجماعي اداء بناء حيث نتم المهام ونتعاون ونتشارك في العمل وفي عدة اشياء بالافكار والاراء حيث يكون هناك جو عملي جيد .

*علاقات العمل

ان نجاح اي مؤسسة او فشلها في تحقيق اهدافها لا يتعلق باستخدام المعارف و التكنولوجيا المتسارعة كما كان سائدا عند التaylorية وانصارها، بل يرتبط ارتباطا

⁵⁹ Milorad M. Novicevic and et al ; Integrating Barnard's and contemporary Views of industrial relations and HRM, Jornal of Management History , Vol. 17, No. 1,2011,pp . 126-138.

سوسيولوجيا بالتفاعلات والترابطات العلائقية التي تحدث بين الفئات المهنية داخل الفضاء العمالي.

ومدى التأثير الذي تحدثه علاقات العمل على الاداء الوظيفي للعاملين هو مدى التضامنية والتراعية التي تحدثها هذه العلاقات من حيث متغيرات التضامن، قيم التفاهم، النزاعات التي تحدث وطرق تسويتها بين اطراف العلاقة.

ان الاهتمام بتفعيل الاتصالات الصاعدة وتحسين بيئة العمل لها لادور فعال في تحسين الاداء وانجاز المهام بالنسبة للعامل، فالاداء ليس مجرد جهد عضلي او فكري يقوم به الفرد لتحقيق اهداف مسيطرة من قبل التنظيم، بل يتجاوز الى العدالة والمساواة في الترقيات واحتساب الكفاءة اثناء عملية التقييم والبعد عن الجهوية في التعامل بين الموظفين.⁶⁰

ومن خلال المقابلات التي اجريت مع المبحوثين لاستجوابهم عن علاقاتهم مع زملائهم في العمل، فكانت معظم اجاباتهم كالتالي

المبحوث رقم *1* انثى 35 سنة *متصرف* *علاقتي مع زملائي مميزة وفيها روح العمل الجماعي وتتميز بالتفاهم والتعاون .

المبحوث رقم *7* انثى 36 سنة *مساعدة متصرف* *علاقة مليحة مكنش مشاكل ونتفاهمو ونتعاونو ونحن اصدقاء في العمل.

المبحوث رقم *8* انثى 39 سنة *تقني في الاعلام الالي* *علاقتي مع زملائي جيدة تتميز بالحوار والمشاركة وتواصل وتشارك في عدة اشياء ووجود احترام متبادل .

المبحوث رقم *11* انثى 58 سنة *المديرة الفرعية* ان علاقتي بالموظفين علاقة الرئيس مع مرؤوسيه، ولكن لا تخلو هذه العلاقة من التفاعل والحوار والاحترام واحيانا التواصل كاصدقاء بالرغم من المستوى ومكانة العمل، حيث اتعامل مع كل فئات العمال طبعاً لا تخلو بيئة العمل من النزاعات والمشاكل ودائماً يوجد حوار وتفاوض لايجاد الحلول، والسعي للاهتمام بالتعلم والتفتح والاخذ والعطاء، ورفع المستوى بالتصرفات والانضباط.

وما لاحظناه من علاقات قوية بين العمال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء مع بعضهم ووجود تفاعلات وسلوكات للعمال حيث يوجد اتصال بينهم و مشاركات و قيم

⁶⁰ بن اوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، جامعة سطيف، 2015، ص231.

للتعاون وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، مع وجود نزاعات وتوتر العلاقات، حيث تآثر على ادائهم الوظيفي تآثيرا مباشرا.

12- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى:

الالتزام التنظيمي جزء مهم من الثقافة التنظيمية فهو يؤثر على الاداء الوظيفي لدى العاملين.

، ومن خلال تحليل اسئلة المقابلات واستجواب المبحوثين تبين ان هناك نقص وضعف في الالتزام التنظيمي، وهذا لعدم احترام توقيت العمل والتاخرات، والتغيبات الغير المبررة، وعدم الانضباط في العمل، وعدم الالتزام بالقوانين السائدة داخل المنظمة، واهمال الواجبات، حيث ان معظم اجابات المبحوثين تدل على عدم الانضباط واداء الواجبات حيث اغلبية لا يدركون طبيعة العمل ويوجد التخوف من العمل، وهذا يؤثر على الاداء بشكل سلبي ويصبح اداء العمال رديء ولا يرفع مستوى كفاءة الاداء لدى العاملين، وعليه فان الثقافة التنظيمية اذا ما كانت قوية تؤدي الى الالتزام التنظيمي قوي وهذا ما يؤثر على اداء العمال والعكس صحيح وعليه يتم قبول الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية:

الثقافة التنظيمية تآثر على السلوك التنظيمي للموظفين وبالتالي يؤثر على ادائهم الوظيفي.

من خلال تحليل المقابلات مع المبحوثين تبين لنا ان سلوك الموظف يتآثر بعدة عوامل من داخل المنظمة منها مجتمع المنظمة، اتصالات المنظمة، قيادة المنظمة، سلطة المنظمة، قوانين المنظمة، الصراعات داخل المنظمة. فان ثقافة المنظمة هنا تظهر في سلوكيات الموظفين وسلوكيات الافراد نستخلص منها مقدار الكفاءة الانتاجي، حيث صرح معظم المبحوثين حول طبيعة علاقاتهم بزملائهم وما ينجم عنها من سلوكيات، وعلاقتهم مع قوانين المنظمة والتزامهم الضعيف، والصراعات التي تنجم عنهم في بيئة العمل

حيث لاحظنا عدة سلوكيات وتفاعلات والعلاقات الموجودة في هذه المنظمة وهذه ناجمة عن ثقافة المنظمة وهذا ما يآثر على ادائهم الوظيفي داخل المنظمة وعليه يتم قبول الفرضية الثانية.

1 جدول يوضح نظام الحوافز للعيونة

رقم المبحوث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
الحوافز	كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	غير كافية	كافية

التعليق

لقد صرح اغلب المبحوثين على عدم وجود حوافز يوجد فقط الاجر والمنح ونظام الترقية لا يسوده المساوات وغير راضيين عليها، وعدم وجود اهتمام لرفع كفاءة اداء العامل، ولا يوجد تشجيع لتحسين الاداء ، وعدم اهتمام الادارة بالنواحي الاجتماعية للموظفين، وعدم توفير ظروف عمل مناسبة لهم .
ومنه نستنتج غياب نظام الحوافز داخل المنظمة والذي يؤثر على العامل من الجانب النفسي والعملي وعلى الاداء الوظيفي له.

جدول يوضح الأقدمية للعينة

رقم المبحوث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
الأقدمية	6 سنوات	8 سنوات	29 سنة	3 سنوات	34 سنة	12 سنة	3 سنوات	5 سنوات	2 سنوات	28 سنة	31 سنة

التعليق

ان هناك نسبة عالية من العمال الذين دامت مدة عملهم اكثر من 5 سنوات.
ومن خلال ما نلاحظه من هذه المعطيات وتصريحات المبحوثين، عن عدم رضا
العمال عن ظروف العمل، وعدم المساوات في نظام الترقية بالرغم من الاقدمية في
العمل.
ومنه نستنتج عدم وجود ظروف عمل جيدة للعمال وغياب الانصاف في نظام الترقية
وهذا ما يؤدي الى عدم الاحساس بالمساواة والعدل في بيئة العمل ما يؤثر سلبيا على
الاداء الوظيفي للعمال.

3جدول يوضح ظروف العمل لافراد العينة

رقم المبحوث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ظروف العمل	غير جيدة	غير جيدة	حسنة	غير جيدة	غير جيدة	حسنة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة	حسنة

التعليق

من خلال تصريحات افراد العينة حول ظروف العمل فقد صرح معظمهم بان ظروف العمل داخل المنظمة غير جيدة كما صرح البعض مكاتب غير مناسبة للعمل ولا يوجد تنظيم للمكاتب، وعدم الاحساس بالراحة والخصوصية، ووجود ضغوطات، وهذا ما يؤثر على مستوى الاداء. وهذا يشير الى عدم مراعات المنظمة لظروف العمل وتحسينها مع وجود اهمال والتي تؤثر على العمل بطريقة غير مباشرة.

4جدول يوضح الرضا الوظيفي لافراد العينة

رقم المبحوث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
الرضا الوظيفي	راض	غير راض	غير راض	راض	غير راض	غير راض	غير راض	غير راض	غير راض	غير راض	راض

التعليق

من خلال تصريحات افراد العينة حول الرضا عن العمل تبين ان معظمهم غير راض عمله وهذا لعدة اسباب منها من صرح ظروف عمله صعبة ، ومنه من صرح بان منصب عمله غير ملائم مع مستواه الدراسي، ومنه من صرح انه بالرغم من الاقدمية في العمل لا يوجد مساواة في نظام الترقية.
وعدم الرضا يؤثر على نفسية العمال مما يؤثر على ادائه الوظيفي.

5جدول يوضح علاقات العمل لافراد العينة

رقم المبحوث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
علاقات العمل	جيدة	حسنة	جيدة	حسنة	جيدة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة	غير جيدة

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول ان علاقات العمال عند معظمهم تتميز بالتوتر والنزاعات كما صرح احد المبحوثين وجود مشاكل بين مجموعات العمال والمكاتب كل مكتب فيه مجموعة عمال يتفقون ويتواصلون ولكن مع مجموعة اخرى يوجد اضطرابات مثل توصيل معلومات او افكار خاطئة و احيانا تكون هناك مشاكل خارج نطاق العمل. احيانا يوجد تفاهم و احيانا اخرى يوجد نزاعات وتسويتها ووجود تفاعلات وسلوكات للعمال حيث يوجد اتصال بينهم و مشاركات و قيم للتعاون وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، اذن هذه التفاعلات تؤثر على الاداء بشكل مباشر.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

ان الثقافة التنظيمية تعتبر من اهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك واداء المورد البشري وتشكل دافعا مهما نحو النجاح، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات وتؤثر مخرجاتها سلبا او ايجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وخاصة ان خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك واداء الافراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

وتمثل الثقافة التنظيمية المحرك الاساسي لنجاح اي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة لانها اداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على اداء اعمالهم بصورة افضل اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف، وتكسب الثقافة التنظيمية للمنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى، كما توفر الاطار الذي يبين طريقة اداء العمل، وبالتالي فان لثقافة المنظمة دور هام في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وعلى انتمائهم والتزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

لقد تبين من خلال الدراسة ان الثقافة التنظيمية عندما تكون ضعيفة فهي تاتر سلبا على الاداء الوظيفي حيث ان عناصر الثقافة التنظيمية التي تاتر على الاداء التي ذكرناها في دراستنا كالتزام التنظيمي والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا عن العمل، و الابتكار والابداع، والعمل الجماعي، وعلاقات العمل.....تاتر على الاداء الوظيفي للعاملين.

وفي الاخير يمكن ان تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع والادارة والاقتصاد وخاصة مشاريع بحث في اطار الدراسات العليا، والبحث حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بمختلف ابعاده.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- ا، بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص107
- انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيدي صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298.
- محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , ط1, دار وائل للنشر, عمان 2002
- جمال الدين المرسي ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية , الاسكندرية 2006
- وليام جي اوشي النموذج البياني في الادارة نظرية z ترجمة حسن محمد يس، معهد الادارة العامة ، الرياض
- سعد غالب ياسين الادارة لاستراتيجية ، دار البازوري، مصر، 1998
- د موسى خليل، الادارة المعاصرة ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005
- ماجدة عطية سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2003
- محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002
- حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
- عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005
- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988

- حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
- سعاد نانف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، الاردن، 2007
- د طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009.
- ابراهيم الحياتي، التقييم الاداري للمشروعات، جامعة حلب، سوريا، 1990
- اكرم شقرا، ادارة المنظمات الصناعية، جامعة دمشق، سوريا، 1995
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- مهدي زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994
- الشماع محمد، خليل، حسن حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000
- الصحن محمد فريد واخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- محمد بزيح حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006
- فلية، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2009

المجلات

- جمال غريد، العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة انسانيات، عدد1، ربيع 1997 ص7-23.
- د لطيفة طبال، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد31 ديسمبر 2017
- عبدالرحمان احمد الهيجان، اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الادارة العامة،الرياض،العدد74،افريل 1992
- بشير سرطاوي الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول و الجودة الشاملة ، ورشة عمل بنك الاردن،2002
- نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،العدد15/جوان ،الجزائر،2014

البحوث الجامعية

- ا.مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات"،دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، اطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005.
- بودراع فوزي، "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية"،دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب ،وهران،2014. بمولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات"،دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، اطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس،2010
- بوغرارة نادية، الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود، ورقلة،2013
- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم وحدة ،المسيلة، 2006

- عيساوي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، بشار، 2012.
- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2008
- عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2010
- بن اوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي في المؤسسة الصنلعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، جامعة سطيف، 2015

مراجع باللغة الفرنسية

- lok peter, grawford john , the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitement, the journal of management development , vol23, n°4,2004.
- parker rachel, bradly lisa, organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, the international journal of management,vol 13, n°2,2000.
- lund daulatram b , organizational culture and job satisfaction, the journal of business and industrial marketing, vol 18,n°3,2003.
- Boislandelle h.m, gestion de ressource humaines dans la petite et moyenne entreprise, economica, paris 1998,p39.
- Hackman, R., walton, R., Leading groups in organisations. In : Goodman, P. (Ed), Designing Effective Work Groups Jossey –Bass, San Francisco, 1986.

- Remco De Jong, Rene Schalk and Petru L. Curseu. Virtual communicating, conflicts, and performance in teams, Team performance Management, Vol. 14, No. 7/8, 2008
- Milorad M. Novicevic and et al ; Integrating Barnard's and contemporary Views of industrial relations and HRM, Jornal of Management History , Vol. 17, No. 1,2011

تحليل الوثائق

- المرسوم التنفيذي رقم 95/70 المؤرخ في 1970/07/07).
- المرسوم التنفيذي رقم 147/80 المؤرخ في 24-05-1980
- المرسوم التنفيذي رقم 243/85 المؤرخ في 1985/10/01
- المرسوم التنفيذي رقم 363/83 المؤرخ في 1983/05/28
- المرسوم التنفيذي رقم 38/94 المؤرخ في 1994/01/25 و المرسوم رقم 55/2000 المؤرخ في 2000/03/09.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة.
- المرسوم تنفيذي رقم 10-07 المؤرخ 2010 القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة.
- المرسوم التنفيذي 03-06 المؤرخ فيالمتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية
- مشروع المجلس التوجيهي 2012 الخاص بالمعهد الوطني.
- النظام الداخلي للمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة بوهران.

Vu et vérifier le 20 Mai 2012

الملاحق

دليل المقابلة

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- المنصب المهني
- الأقدمية

الثقافة التنظيمية

- 1- ما هي علاقتك بزملائك؟
- 2- هل أنت راض عن عملك؟
- 3- ما هي القرارات الهامة التي تشاركون في اتخاذها؟
- 4- ما هي المبادرات والمجازفات التي تقومون بها لحل مشاكل العمل؟
- 5- ما مدى تكييفكم وانسجامكم مع ثقافة مؤسستكم؟
- 6- ما هي القيم المتبعة في مؤسستكم؟
- 7- هل ترى ان الثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق الاهداف والنجاح؟
- 8- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة؟

الاداء الوظيفي

- 9- كيف يكون ادائك من خلال العمل الجماعي؟
- 10- ما مدى ميلك الى الاستمرار في اداء عملك ؟
- 11- ما هي الالتزامات والاجراءات التي يتبعها العمال في مؤسستكم
- 12- ما هي الحوافز التي تتلقاها من طرف المؤسسة؟
- 13- كيف تقوم المؤسسة بتقييم عمالها؟
- 14- هل تشجع مؤسستك القدرات الفردية والابتكار؟

الفهرس

شكر

اهداء

مقدمة عامة.....03

الفصل الاول الثقافة التنظيمية

- مقدمة الفصل.....18
- نبذة حول الثقافة التنظيمية.....18
- تعريف الثقافة التنظيمية.....18
- انواع الثقافة التنظيمية.....20
- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية.....21
- طرق المحافظة عليها.....21
- اهمية الثقافة التنظيمية.....22
- خاتمة الفصل.....24

الفصل الثاني الاداء الوظيفي

- مقدمة الفصل.....26
- تعريف الاداء الوظيفي.....26
- انواع الاداء الوظيفي.....27
- محددات الاداء.....28
- قياس الاداء.....29
- اهمية قياس الاداء.....30
- العوامل المحددة لنظام التقييم.....31
- تقييم اداء القوى البشرية العاملة.....33
- تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين.....36
- خاتمة الفصل.....39

الفصل الثالث تاثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين

- مقدمة الفصل.....41
- التعريف بمكان الدراسة.....42
- عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على الاداء.....51

60..... تحليل خصائص العينة -

67..... خاتمة عامة

70..... قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح نظام الحوافز للعيينة	62
02	جدول يوضح الاقدمية للعيينة	63
03	جدول يوضح ظروف العمل لافراد العينة	64
04	جدول يوضح الرضا الوظيفي لافراد العينة	65
05	جدول يوضح علاقات العمل لافراد العينة	66

