



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

دور الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ب: متوسطة ابن رشد الشريعة ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (ل م د)

دفعة: 2022

إشراف الأستاذ:

د. منصر عز الدين

إعداد الطالبة:

جباري أحلام

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa
لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بلغيث سلطان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم -ب-	منصر عز الدين
مناقشا	أستاذ محاضر قسم -أ-	مكلاتي فاطمة الزهراء



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

دور الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ب: متوسطة ابن رشد الشريعة ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (ل م د)

دفعة: 2022

إشراف الأستاذ:

د. منصر عز الدين

إعداد الطالبة:

جباري أحلام

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa
لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بلغيث سلطان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم -ب-	منصر عز الدين
مناقشا	أستاذ محاضر قسم -أ-	مكلاتي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

﴿طه: 114﴾

شكر وتقدير

بعد الشكر لله رب العالمين وبعد الصلاة والسلام على سيد العالمين سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم

فإني أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور منصر عز الدين لما أحاطني به من توجيهات ونصائح،

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر للطاقم الإداري بمديرية التربية ولاية تبسة ولميدان الدراسة الذي

إحتضن هذه الدراسة وأخص بالذكر كل الطاقم الإداري وكذلك الأساتذات والأساتذة

والشكر لكل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة من قريب أو من بعيد

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
04	الإشكالية
05	أسباب إختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة
07	أهمية الدراسة
07	مفاهيم الدراسة
20	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
29	تمهيد
30	المبحث الاول : التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية وتطور إستعماله وأهميتها
30	المطلب الاول: تطور إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني : الإهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية
32	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

32	ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة
34	المبحث الثاني : مكونات ،أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية
34	المطلب الاول: مكونات الثقافة التنظيمية
34	أولا : الاشارات الثقافية
37	ثانيا : الموروث الثقافي للمنظمة
39	المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
39	أولا : الثقافة القوية
40	ثانيا : الثقافة الضعيفة
41	ثالثا: الثقافة المثالية
41	رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)
41	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
42	أولا : الانسانية
42	ثانيا: الاكتساب والتعلم
42	ثالثا: القابلية للانتشار
43	رابعا: التكاملية
43	خامسا: القابلية للتغيير
44	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وظائفها ومحدداتها وعوامل المحافظة عليها
44	المطلب الاول : وظائف الثقافة التنظيمية
46	المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
47	المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
47	أولا: الادارة العليا

47	ثانيا: اختيار العاملين
48	ثالثا: المخالطة الاجتماعية
48	المبحث الرابع: نظريات الدراسة
48	المطلب الاول : النظرية الرمزية
49	المطلب الثاني : النظرية التفاعلية
51	المطلب الثالث : النظرية السلوكية
53	المطلب الرابع : نظرية الدور
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للآداء الوظيفي	
58	تمهيد
59	المبحث الاول : عناصر الآداء الوظيفي و محدداته
59	المطلب الاول: عناصر الآداء الوظيفي
59	أولا : العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف
59	ثانيا : العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف
59	المطلب الثاني : محددات الآداء الوظيفي
60	أولا : الجهد المبذول
60	ثانيا :القدرات
61	المبحث الثاني: مظاهر وأنواع الآداء الوظيفي
61	المطلب الاول : مظاهر الآداء الوظيفي
62	أولا : رضاء العامل عن عمله
62	ثانيا: التعاون مع الزملاء
62	ثالثا: الرضا الجماعي

62	رابعا : الرضا عن فرص الترقية
63	خامسا: الرضا عن الاشراف
63	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
63	أولا: حسب معيار المصدر
64	ثانيا : حسب معيار الشمولية
65	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والتخطيط له
65	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
65	أولا: السياسات والممارسات التنظيمية
65	ثانيا : المشكلات الشخصية
66	ثالثا : العوامل المرتبطة بالوظيفة
66	رابعا : العوامل الخارجية التي تتعلق بالمحيط الفيزيقي
67	المطلب الثاني : تخطيط الأداء الوظيفي
68	أولا : الإعداد والتحضير
69	ثانيا : المناقشة والتصميم
69	المبحث الرابع : معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي
69	المطلب الأول : معوقات الأداء الوظيفي
69	أولا : مشكلات ترجع الى تصرفات الفرد الشخصية
70	ثانيا: المشكلات التي ترجع الى الأداء الوظيفي
71	المطلب الثاني: اجراءات تحسين الأداء الوظيفي
71	أولا : اعادة الهندسة
72	ثانيا: تحسين الموظف
72	ثالثا: تحسين الوظيفة

73	رابعاً: تحسين الموقف
73	المبحث الخامس: أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية
73	المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
75	المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
77	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة	
79	تمهيد
80	المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية
80	المبحث الثاني: مجالات الدراسة
80	المطلب الأول : المجال المكاني
81	المطلب الثاني : المجال الزمني
81	المطلب الثالث : المجال البشري
82	المبحث الثالث : العينة
82	المطلب الأول: تعريف العينة
82	المطلب الثاني : طريقة اختيار العينة
84	المبحث الرابع : الاجراءات المنهجية
85	المبحث الخامس : أدوات جمع البيانات والادوات الاحصائية
85	المطلب الأول : الملاحظة
86	المطلب الثاني : المقابلة
87	المطلب الثالث: الاستمارة
88	المطلب الأول : الادوات الاحصائية
89	أولاً : التعريف بميدان الدراسة

89	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
الفصل الخامس : عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها	
91	المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية
100	المبحث الثاني: التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة
109	المبحث الثالث: كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظف
117	المبحث الرابع: عملية المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة
128	النتائج
135	التوصيات والإقتراحات
139	خاتمة عامة
142	قائمة المراجع و المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
91	توزيع الموظفين حسب الجنس	01
92	توزيع الموظفين حسب السن	02
93	توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية	03
94	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	04
96	توزيع الموظفين حسب الأقدمية في العمل	05
97	توزيع الموظفين حسب مكان السكن	06
99	توزيع الموظفين حسب المنصب في المؤسسة	07
100	تطبيق اللوائح والقوانين	08
101	إنجاز العمل في وقته المحدد	09
102	الراتب حافز للعمل	10
104	علاقتك بالرئيس المباشر تؤثر على حبك للعمل	11
105	المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة	12
106	توفير لوازم الراحة في مكان العمل	13
107	العمل الجماعي مفيد للمؤسسة	14
109	توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الأداء	15
110	إتخاذ سلوكيات الرؤساء قدوة	16
111	الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل	17
112	التحفيزات لها دور في تحقيق إنتاجية مرتفعة	18
113	إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت	19
114	التحدث مع الزملاء في العمل	20

115	التواصل مع المدير لتقديم إقتراحات	21
117	إتخاذ القرارات الإدارية	22
118	المشاركة في التسيير	23
119	توفير حرية التصرف في إتخاذ القرارات	24
120	المشاركة في وضع أهداف المؤسسة	25
121	تحقيق الأهداف من خلال الفاعلية	26
123	تشجيع روح المبادرة وإستشارة العاملين	27
125	العمل الجماعي يخلق روح التعاون	28

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوائق البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	67
02	مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	76
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	89

المقدمة

تسعى المؤسسات إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للموظفين لتطوير ادائهم الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، بما يخدم أهداف المؤسسات وتطلعاتها، لما فيها من أثر فعال في تشكيل سلوكيات وعادات واتجاهات الموظفين بالمؤسسات بما ينعكس إيجاباً على مستويات ومعدلات أدائهم.

فالثقافة التنظيمية هي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات أفرادها نحو العمل والإنتاج وتعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وتداخل في مجالات النشاط الإنساني كافة، من خلال تحديد أساليب التعامل مع مختلف المواقف في ضوء ما توفره من مرونة أو جمود حسب نمط الثقافة السائدة.

لذا حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد الموظفين، وبالتالي التأثير على الكفاءات، ومما يزيد من أهميتها هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة والملائمة لإحتياجات الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة "فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي نت خلالها تستطيع النجاح"¹

¹ عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، 2005، ص 01.

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المؤسسة، وتسهم في تحديد تصرفات أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وحرية التصرف بدرجة ما، والعمل على غرس قيم وثوابت تحرض على المشاركة قبل اتخاذ القرارات المهمة، بهدف زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم داخل المنظمة ومن ثمة تحقيق أهدافها.

كما إرتأينا إلى التطرق إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: الإطار النظري للآداء الوظيفي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

الإشكالية:

ان الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحت العاملين وتشجعهم على تحسين قدراتهم ومهاراتهم الابداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة بين جميع أفراد المنظمة الذين يتشاركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فإخلاص الموظفين وولائهم للمنظمة يعود بنتائج ايجابية عليها وذلك من خلال الاجماع الواسع على القيم والمعتقدات، فالثقافة التنظيمية القوية تساهم كثيرا في توجيه وتحسين أداء الموظف.

ومن خلال غرس القيم والمعتقدات والمعايير بين افراد المؤسسة و من ثمة الاستثمار الرشيد للمورد البشري من خلال المعارف والمهارات والقدرات الابداعية والابتكارية، إضافة الى مجموع القيم والمبادئ التي تستمدتها من الثقافة البيئية التي تنشط فيها، على اعتبار أن المنظمة مزيجا من القيم والعادات والاتجاهات والرموز التي تجتمع لتشكل ثقافة مشتركة بين أفرادها، وقد اصطلح عليها بالثقافة التنظيمية التي تعمل على تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير التي تساهم في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، فهي تعتبر مرآة عاكسة لأي مؤسسة ولقدراتها على التكيف مع المحيط ولتحقيق الأهداف المرجوة، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط وبالإبداع والتحديث والمبادرة و التعاون مما يدفعهم الى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز لتحقيق أهدافها.

فالأداء الوظيفي للموظف يخضع بصورة مباشرة وغير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعتبر من العوامل المتحكمة والمؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بقوة تأثيرها في المؤسسة من خلال رسخ القيم الاساسية التي تتبناها لتحقيق اهدافها ومن ثمة ترشيد أداء الموظفين.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي؟

التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي في مؤسسة العلامة إبن

رشد الشريعة؟

التساؤلات الفرعية:

التساؤل 01: ما هو نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وكيف ينعكس على سلوك

الموظفين؟

التساؤل 02: كيف تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية العمل

في مؤسسة العلامة بن رشد الشريعة؟

التساؤل 03: هل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد في فاعلية

الموظفين وكذلك في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية:

تساهم الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي في مؤسسة العلامة إبن رشد

من خلال غرس القيم والمعتقدات بين الموظفين مما يعود إيجابياً على المؤسسة.

ومن هنا يمكن وضع عدة فرضيات

الفرضيات:

الفرضية 01: إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة ينعكس إيجابياً على سلوك

الموظفين.

الفرضية 02: تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية العمل في

مؤسسة العلامة بن رشد الشريعة

الفرضية 03: إن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد في فاعلية

الموظفين وكذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع:

إن أسباب اختيار الموضوع يعود لسببين:

✓ أسباب شخصية:

الرغبة في دراسة الموضوع كون الثقافة التنظيمية قد أصبحت من أهم العوامل المساهمة في ترشيد الأداء الوظيفي.

وكذلك الرغبة في التعرف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة سواء إيجابيا أو سلبيا.

✓ أسباب موضوعية:

- دراسة دور الثقافة التنظيمية دراسة علمية ميدانية تكون بمثابة رصيد جديد يضاف إلى مجموعة الأبحاث.

- محاولة دراسة الثقافة التنظيمية دراسة علمية، وذلك من خلال دراسة طبيعة الأداء الوظيفي بكل سلبياته، وإيجابياته من خلال التركيز على دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة.

- الدور الكبير الذي يلعبه الموظف، ويعبر عن صورة المؤسسة التي يعمل ضمنها.

- كون الإدارات الجزائرية تعتمد في تسيير شؤون أفرادها على الثقافة التنظيمية.

- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد وكيف ينعكس على سلوك الموظفين في مؤسسة بن رشد بالشرية ولاية تبسة.

التعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة إنتاجية العمل لموظفي مؤسسة العلامة بن رشد بالشرية ولاية تبسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

التعرف على كيفية زيادة الفاعلية في المؤسسة من خلال عملية المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، وهو دور الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي وبناء قيم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، والصورة الذهنية للمؤسسة، وجماعية العمل، والرقابة على الأداء والتي تساهم في تحسين وزيادة مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين، وذلك من خلال الإطلاع على أهم ما ورد في الفكر الإداري عن الثقافة التنظيمية، لعرض النظريات ذات الصلة بهدف تحديد الأطر النظرية للمتطلبات الواجب توافرها لدعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، وتحسين قدرات المديرين في المؤسسات التربوية على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات.

وتنبثق الأهمية العملية للدراسة من أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة التربوية متوسطة بن رشد الشريعة تبسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي تعديل الثقافة لملاءمتها لبيئة العمل التي تؤثر إيجاباً على المؤسسة. لذلك، تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية، في زيادة فاعلية مستوى الأداء الوظيفي في متوسطة بن رشد الشريعة ولاية تبسة.

مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.¹

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

² مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

ويعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.¹ كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.²

- **التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:** هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

- **تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية:**

أ- **القيم:** تعرف في قاموس علم الاجتماع بأنها تصور أو إدراك صريحا كان أو ضمنية يحدد ماهو مرغوب فيه، بحيث يسمح للأفراد بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك، والوسائل، والأهداف الخاصة بالفعل.³

ويرى دوركايم أن القيم هي: محددات أخلاقية لأنماط السلوك الصادرة من المجتمع وتصوراتها والتي يلتزم بها الفرد في مختلف أنماط سلوكه.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

² حسن حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص256.

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 50.

⁴ زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع الديني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1981، ص 130.

والقيم عند جون زود روزني عبارة عن: موقف أو مبدأ أو غرض معين، يعتبره الفرد أو الجماعة مرغوب فيه وصواباً¹.

ويرى فلوريان زنانيكي أن القيم هي: موضوعات الفعل الاجتماعي ذات المعنى، وذات الطابع الحسي والروحي، والتي لها دلالاتها المعيارية الموجبة والسالبة)².

ويرى ماكس شيللر أن القيم: مجموعة من الأفعال أو المعاني المقصودة التي توجد في عقول الأفراد والتي يمكن إدراكها من خلال عملية الوعي والتجربة.³

ب-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ⁴

أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.⁵

ج-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات

¹ عبد الباسط عبد المعطي، صراع القيم وآثاره في بناء الأسرة ووظائفها. بالتطبيق على عينتين من الريف والحضر، رسالة ماجستير، إشراف مصطفى الخشاب، جامعة القاهرة، 1999، ص 98.

² صلاح قنصوة، نظرية القيمة في الفكر المعاصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987، ص 90.

³ سمير نعيم، النظرية في علم الاجتماع، د ن، شبين الكوم، 1981، ص 233.

⁴ العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 313.

⁵ بحر يوسف محمد عطية والعاجز، إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تصنيف الإدارة الالكترونية درات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محلية الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية فلسطين، 2002، ص 202.

أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء perform: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين²، يعمل Performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل.³ كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه⁴. الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنها ونشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁵. لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁶

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

¹ النور مروان محمد دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارات فلسطين، 2012، ص 210.

² الدحل فيصل عبد الرووف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 58.

³ Larousse de poche, édition mise a jour larousse , paris, 2000, P 41.

⁴ Dictionnaire of economics , librairie of liban, liban, 199, P 445.

⁵ خطاب عايدة، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989، ص 439.

⁶ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

يعرفه عاشور: على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".¹ تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون على أنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".²

يعرفه آخرون على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر وقت وأقل تكلفة".³

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة، قدرة وخبرة العاملين.

¹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 - 26.

² العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي "من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 51.

³ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان القوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34.

يعرفه آخرون على أنه: " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.¹

- **التعريف الاجرائي لاداء الوظيفي** : إن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها. وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- 1- الناتج الذي يحققه الموظف.
- 2- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- 3- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 4- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
- 5- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
- 6- سلوك يحقق نتيجة.

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. ونتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

¹ ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008 ص 38.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالآداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

أ- الآداء: يعرف الآداء على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.¹

ويقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.²

وفي تعريف آخر نجد أن الآداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتسع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³

ب- الفعالية: تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح.⁴ كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.⁵ الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.⁶

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.⁷ ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 368.

² رتيمة الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط، 2011، ص 29.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

⁴ Boislandelle hm, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise, economica , paris , 1998 p 39

⁵ عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 94.

⁶ martory Bernard , daniel crozet, gestion des ressources humaines , pilotage sociale et performances ,6eme édition dunod , paris, 2005, p 164

⁷ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 129.

وتعني الفعالية عمل الشئ الصحيح¹، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

ج-الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة.²

الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.³ تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بمعنى أن الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.⁴

¹ فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 91.

على الساعة 14:20 بتاريخ 25 <https://www.worldcat.org/oclc/949409406?referer=di&ht=edition>

مارس 2022

² J. barraux , entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage , édition economica, 2000 , p 33.

³ Martory Bernard, daniel crozet ,op- cit, p 164.

⁴ عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2006، ص

د-الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج سلع وخدمات وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محددة.¹

2-تعريف المؤسسة في علم الاجتماع:

إن مفهوم المؤسسة يعد من المفاهيم الغنية للتحليل وذلك لتوفر الكثير من الدراسات التي تناولها في مختلف التخصصات والفروع العلمية، لذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية ومنطلقاتهم العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين بها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، في حين ينظر إليها علماء الاجتماع من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة كما وعلاقتها بالأبنية المحيطة بها.²

وفي ظل هذا فقد اختلفت نظرة المفكرين للمؤسسة في عدة جوانب، فمنهم من كان ينظر إليها نظرة تشاؤمية وذلك لسيطرتها على الإنسان وسلبها حرته، وذلك من خلال عيشه في اغتراب دائم عندما أصبح تابعا للآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها هو بمثابة نتيجة لتطور المجتمع، وهي المكان الذي تتواجد فيه صفات الأخوة والصدقة والتعاون وتحقيق الأهداف.³

وقد ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في

¹ فرانسيس ديف، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 92.

² محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975، ص 22.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 368.

اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"¹، وما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو التركيز على الجانب الاقتصادي، ذلك أن الهدف الأساسي لوجود المؤسسات هو إنتاج السلع والخدمات من حيث التأليف بين مجموعة من العناصر المختلفة التي تعتبر كمدخلات، بالإضافة إلى ذلك فهذا التعريف يعطي المؤسسة استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها مادامت ستحاسب على نتائجها المتمثلة في الربح أو الخسارة، رغم أنه أشار إلى عمليات التفاعل بين عناصر الإنتاج إلا أنه لم يذكر العمليات التي يتم من خلالها هذا التفاعل.²

أما عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" فينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية".³

نلاحظ أن "فيبر" قد ميز بين المؤسسة وباقي أنماط المجتمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين واللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين الوظائف المختلفة المرتبطة وفق هيراركية واضحة التي تجعل المؤسسة تتصف بالعقلانية والرشد من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة والانجاز من خلال النموذج المثالي، وعليه فقد اعتبر "فيبر" المؤسسة بمثابة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة.⁴

¹ إبراهيم مذكور وأخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995، ص 545.

² زاهد، محمد، ديري، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار المسيرة، 2011، ص 205.

³ محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 24. 4 السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1983، ص 24.

⁴ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ص2، القاهرة، دار المعارف، 1983، ص 83.

أما عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع، فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح، وهي في نظره عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"، وهذه النظرة الوظيفية تبدو واضحة في تعريف "بارسونز" فالمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية تتفاعل فيما بينها في شكل بنيوي من أجل تحقيق أهداف محددة بدقة، وهذا التنظيم الكلي هو الآخر عبارة عن وحدة فرعية في تنظيم أكثر شمولاً وهو المجتمع فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الاجتماعية الأخرى المتواجدة بالمجتمع، إلا أن "بارسونز" قد ميز بين المؤسسة كتتنظيم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ذلك أن المؤسسة تتبع تنظيماً دقيقاً وترتيباً مميزاً للأعمال والوظائف وفق إجراءات واضحة مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة¹.

- **التعريف الإجرائي للمؤسسة:** هي عبارة عن جملة الموارد البشرية والمادية والمالية تخضع لقوانين وأنظمة داخلية من خلال تفاعل الأفراد بغية تحقيق أهداف محددة.

✓ الموارد البشرية:

- ويعرف المورد البشري اصطلاحاً أنه: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات²."
- ويعرف كذلك على أنه طاقة ذهنية وقوة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية³.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993، ص 09.

² بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، لبنان، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 17.

³ بوحينة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمعات المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص 123.

- وتعرف أيضا الموارد البشرية هي الأساس في عملية التطوير لما تقوم به من تخطيط وتنفيذ، وهو الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية.¹
- وتعرف كذلك الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة، وهو مورد من أغلي الموارد
- فهو قادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة وفعالة.²
- وكذلك الموارد البشرية هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم نصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيات والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل.³
- التعريف الإجرائي:** الموارد البشرية هم أولئك الأفراد الذين تتوفر عليهم المؤسسة، بشرط أن تكون لديهم المعرفة والقدرات والمؤهلات المطلوبة لوظائفهم وأن تكون لديهم المعرفة والمؤهلات المطلوبة لوظائفهم وأن تكون لديهم الرغبة على أداء مهامهم.
- ✓ أداء الموارد البشرية:
- لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد لأداء الموارد البشرية وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهمها:
- يشير أداء الموارد البشرية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

¹ الطراونة عمر، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 128.

² بوكميش لعلی، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الراية، الجزائر، 2012، ص 15.

³ الكلالدة طاهر محمود، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون،

عمان، 2013، ص 12.

⁴ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ص 209.

- يقصد بأداء الموارد البشرية المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.¹

- **التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية:** هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته وإمكاناته ويتوقف ذلك على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، وسنعرض أهم ما توفر لدينا منها:

1- **دراسة زياد سعيد الخليفة:**² تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان القوات المسلحة السعودية لسنة 2008-2009.

تتحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة الدعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية ومن ثم تدعم الابتكار والإبداع وتدرج جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت.

أ- **التساؤل الرئيسي:** ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء .

¹ توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998 ص 03.

² زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (غير منشورة)، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان القوات المسلحة السعودية، 2008-2009.

التساؤل الأول: خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان؟

التساؤل الثاني: ماهو واقع مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان؟

التساؤل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية ومدى إسهام كل بعد

من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء.¹

ب- **المنهج:** إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل

المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.²

ج- **النتائج:**

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يدرك ضباط كلية القيادة والأركان رسالة وغايات وأهداف كلية القيادة والأركان كإحدى الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

إن خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغايات وأهداف الكلية يدركها الضباط بالدرجة العالية.

إن خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغايات وأهداف الكلية يدركها الضباط بالدرجة العالية جدا وهي: وضوح رسالة الكلية واشتمالها على غايات وأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها.

إن المعوقات المتوسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء ضباط كلية القيادة بدرجة متوسطة هي قلة الحوافز المادية للتشجيع العاملين على الأداء المتميز ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.³

¹ زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص 4.

² نفس المرجع، ص 199.

³ زياد سعيد خليفة، مرجع سابق ص 201.

2-دراسة أمينة صديقي (2013)¹: تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، انتقلت الباحثة من عدة تساؤلات هي:

أ- السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ب- الفرضيات:

الفرضية 01: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة.

الفرضية 02: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضية 03: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الابداع والابتكار على مستوى أداء المواد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.²

ج-المنهج : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة حالة على مستوى

عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمع البيانات.³

¹ صديقي أمينة، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013.

² صديقي أمينة، مرجع سابق، ص 5.

³ نفس المرجع، ص 214.

د- العينة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 20 موظفا من جميع الفئات (العليا والوسطى، الدنيا).

هـ- النتائج:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

- ان السياسات والاجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية وهناك إلتزام من قبل العاملين في إجراءات العمل.

- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.¹

- هناك رغبة بزيادة حجم الكفاءات والحوافز، ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة المستوى الى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- ان العاملين بحاجة الى تطوير القدرات والمهارات الخاصة بالجانب الابداعي، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل بدورها على تنمية الجوانب الابداعية لدى العاملين.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

¹ نفس المرجع، ص 215.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الابداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.¹

3-دراسة سويسي أحمد (2013):² الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-

كانت انطلاقت الباحثة من عدة تساؤلات:

أ- التساؤل المركزي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟
وللوقوف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الخدماتية كتنظيم أو بالنسبة لمواردها البشرية كمحرك رئيسي لكل عملياتها وأنشطتها، اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل يمكن تروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟
ب-الفرضيات:

¹ صديقي أمينة، مرجع سابق، ص 215.

² سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل-، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، 2013/2012.

- الفرضية الأولى: " لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري".
- الفرضية الثانية: "يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري".
- الفرضية الثالثة: "كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها".¹

ج-المنهج:

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي، فهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعامل معها عن طريق جمع المعلومات والبيانات الضرورية ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

د-النتائج:

بعد الدراسة التي أجريت بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري -الأغواط- حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

¹ سويسي أحمد، مرجع سابق، ص 7.

² نفس المرجع، ص 210.

- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعي طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنما كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.¹
- إن التغيير سواء في الثقافة أو في الإستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا والقدرة على مواكبة التغيير في العالم هو من ابرز خصائص المؤسسات القوية والثقافات القوية وهذا ما تم ملاحظته من خلال البيانات التي تم التحصل عليها بديوان الترقية والتسيير العقاري، ذلك انه يتبنى ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بصلابة قيمها ومعاييرها.
- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها وإستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
- كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية، ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للموارد البشرية.
- يعتبر ارتفاع الأداء من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الأولى "نمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة".

¹ سويسي أحمد، مرجع سابق ، ص 213.

- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن العمل بروح الفريق من شأنه أن يوفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات وتحقيق الانسجام بين الأفراد وشعورهم بالالتزام.¹

¹ سويسي أحمد، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للتقافة التنظيمية

تمهيد:

إن موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات العمل، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المورد البشري؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي مميز يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلاله.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

المبحث الاول : التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية وتطور إستعماله وأهميتها

المبحث الثاني: مكونات، أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: وظائف، محددات، وعوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع : نظريات الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية وتطور إستعماله وأهميتها
المطلب الأول: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A. Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹ فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

المطلب الثاني: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

² عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.²

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

2 خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة²

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق، ص 267.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الاستفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.¹

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: مكونات، أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.¹

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.²

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص

2- الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.¹

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

3- المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

4- الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.⁴

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

³ نفس المرجع، ص 312.

⁴ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

5- الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.¹

6- الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".²

7- الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة³.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

¹ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

³ Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي¹.

8- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.²

¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 20.

² سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 www.alkahraba.com

2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.¹

5- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الإلتفاء والولاء لدى العاملين. مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك

¹ سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سابق، العدد 08.

الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة¹.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكوينية (الموقفية).

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون².

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

● **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

● **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة

وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على³:

● عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات

السائدة.

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي¹:
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

² نفس المرجع، ص 146.

فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و waterman، و auchi ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.²

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.³

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

³ محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية

الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة وبيدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

ثانياً: الاكتساب والتعلم

الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.

ثالثاً: القابلية للانتشار

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.¹

¹ عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

رابعاً: التكاملية

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسفا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات¹.

خامساً: القابلية للتغيير

ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي².

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص326.

² عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص57.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ووظائفها ومحدداتها وعوامل المحافظة عليها
سوف يتم التعرف في هذا المبحث على وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها وكذلك
عوامل المحافظة عليها.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو
التالي:¹

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة
بالعاملين.

2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما
تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام
اجتماعي متكامل.

4. بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط
المنظمة.

وبعدها آخرون مصدر فخرا واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة
مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف
بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كآلاتي:²

¹ الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد
العزیز 1421، ص58.

² ثابت عبد الرحمان، إدريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات). الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005
ص 63 عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية
إدارية، 2003، ص50.

1. إحداء تغير وءءم التطوير.
2. ءءقق الءواءء الشاملة ءهء ءءء المعايير السلوكية والقيم والءوءعاء بمءابة الأءير الءي ءرسل من ءلاله الإءارة ءطءها واستراءءجياتها وأءءافها.
3. ءءقق الءافعية وبعءق ذلك من ءلال وءوء نظام قوي من القيم الواضءة من شأنه أن يءفع العاملين إلى ءءءم القيم المرءبءة بالءمل.
4. ءءمية روح الولاء والانءماء للمنظمة ءهء كلما كان من الممكن الءعرف على القيم والأفكار الساءة في المنظمة كلما قوى ارءباط العاملين برسالة المنظمة وزاء شعورهم بأءءهم جزء ءيوي منها.
5. ءءمية الشعور بالأمن وذلك من ءلال سعي المنظمة إلى ءماية أفرادها من مءاطر وءواءء الءمل وليءمكنوا مءن أداء عملهم بأمان، ولا بعءق ذلك إلا في المنظمات الءي ءءميز ءقافتها بالءزام والءءم المرئي لءهوء الأمن والصءة.
6. ءرسيء أسس ءءصيص الءوافز والمركز الوءيفية.
7. ءعزز الأءوار القياءية والإرشاءية المرءوبة.
8. ءءءم إءار الفهم المءءرك للأءءاء.
9. ءءءد السلوك المءوءع.
10. لها ءور كءظام للرقابة الءنظيمية من ءلال معايير الجماعة، كما أنها ءؤءر في سلوك أفراد المنظمة من ءلال مساعءة الأفراد على الءأقلم مع البيئة المءيطة.
11. ءزوء المنظمة والعاملين فيها بإءساس بالهوية ءهء كلما كان من الممكن الءعرف على الأفكار والقيم الءي ءسوء في المنظمة كلما كان ارءباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاء شعورهم بأنهم جزءا منها.

12. تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

13. دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- 1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- 3- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- 4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 82.

المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا: الإدارة العليا

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة¹

ثانيا: اختيار العاملين

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.²

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق ص11.

² صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص 200.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة¹.

المبحث الرابع: نظريات الدراسة

من أجل دعم هذه الدراسة بالتراث النظري المتنوع فإني اعتمدت على اختيار النظريات الاجتماعية تشرح وتفسر الى حد بعيد مايدت من سلوكيات وادوار وتفاعلات داخل المؤسسة التربوية وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث

المطلب الأول: النظرية الرمزية (Symbolic Theory)

تتطلق النظرية الرمزية² من فرضية تعتبر أن الثقافة مجموعة من الحقائق المبنية والمنشأة اجتماعيا. وانطلاقا من هذا المعنى تعتبر كل الثقافات - بما فيها ثقافة المؤسسة - أطرا مبنية اجتماعيا، وترى هذه النظرية أن سهولة انخراط الأفراد في حياة مؤسسة ما، لا يمكن أن يتم إلا بعد استيعابهم وتمكنهم من فهم عالم الرموز المعتمدة في المؤسسة. وعبر تجاوبهم مع المعاني المقدمة لتلك الرموز من طرف بقية عناصر المؤسسة.

وعليه؛ فالرمز حسب هذا التعريف يشتمل جانبيين: الأول محسوس؛ يتمثل في شيء مادي محسوس (مثلا صورة الحمامة). والثاني مجرد غير محسوس يحمل معنى ودلالة يرتبط بالجانب المحسوس (معنى السلام الذي تحمله صورة الحمامة).

ويقترح أصحاب النظرية الرمزية ضرورة تحليل جميع الرموز التي تنتجها مؤسسة ما، والتي تأخذ أشكالا وصورا متنوعة. والتي يمكن أن تحمل دلالات ومعاني مختلفة.

تعد الرموز السارية في ثقافة مؤسسة ما عند بعض المختصين جزءا مما يطلق عليه عالم النفس الاجتماعي "إدغار تشاين" ظواهر السطح والتي يعتبرها ذلك المستوى

¹ صالح ذياب، مرجع سابق، ص 200.

² منظمة المرأة العربية النوع علم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، مصر، 2011، ص 70.

البارز الذي ترشح به، في مستوى أول، ثقافة المؤسسة، ثم تليه في مستوى ثان قيم السلوك ومعاييرها وفي مستوى أخير، المعتقدات والافتراضات.

وتتجلى الظواهر السطحية في ما يظهر للعيان، ويبقى مرئيا ومسموعا وملموسا من سلوك أفراد المؤسسة المتجذر في مستويات المعايير والقيم والافتراضات.

وتظهر الظواهر السطحية في أشكال عديدة، يمكن أن تشمل عناصر مادية منتجة من طرف أفراد مؤسسة ما، كالرسوم، الديكور، المباني، الملابس، مظهر الموظفين، كما يمكن أن تشمل ظواهر شفوية متداولة في اللغة المكتوبة والمنطوقة، من قصص، روايات، أساطير، ألقاب، أسماء استعارات، أمثال، كما تشمل أيضا مجموعة الظواهر السلوكية، مثل الطقوس، الاحتفالات نماذج الاتصال والتواصل بين عناصر (أفراد) المؤسسة، أشكال المكافأة والمعاقبة.

ويعتبر إدغار تشاين ظواهر السطح المستوى الأسهل والمسلك الأمثل الذي لا بد على كل باحث أن يعتمد عليه عند محاولة فهم خفايا ثقافة مؤسسة ما.

أما ميد (Mead) فإنه يرى في الرمز " الواسطة التي يستطيع بواسطتها أفراد عديدون أن يتفاهموا وأن يتواصلوا"¹

والرمز يحدد معناه المجتمع. ويستخدم الفرد الرموز من خلال معانيها، للتعبير عن حاجاته ورغباته، ومن أهم وظائف الرموز أنها تساعد أفراد المجتمع على الاتفاق على سلوك معين أو إيجاد توحّد اجتماعي.

- تستمد الرموز معانيها ودلالاتها من مصادر مختلفة أهمها²:

مصادر تجريبية - مصادر غيبية - مصادر صورية - مصادر اجتماعية.

المطلب الثاني: النظرية التفاعلية (Interaction Theory)

تؤكد نظرية التفاعل على أهمية علاقات المواجهة المباشرة، ومن بين الدراسات التي ساهمت كثيرا في شرح هذه النظرية دراسة جوفمان Goffman التي وصف فيها

¹ ر، بودون؛ ف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 345.

² علي الحوات. النظرية الاجتماعية، مالطا، منشورات شركة إيجا، 1998، ص ص 179-180.

نتائج التفاعل بين الأفراد، حيث أنجز جوفمان دراسته للتنظيمات في ضوء المنظور الفني (على أساس الكفاءة)، والسياسي من حيث وسائل الضبط الاجتماعي) والبنائي (التقسيمات الرأسية والأفقية للمكانة)، والثقافي (على أساس القيم والمعايير).

قدم هومانز وهوايت إطارا آخر في نظرية التفاعل يقوم على عناصر ثلاثة هي¹: الأنشطة والتفاعل والعواطف.

- الأنشطة: ما يصدر من أفعال عن الأفراد أثناء أدائهم للعمل.

- التفاعل : ما يحدث من اتصالات بين أفراد الجماعة.

- العواطف: تعني حسب هوايت ذلك الإطار المرجعي الشخصي الذي يدرك المرء من خلاله العالم الذي يحيط به ويفسره، أما هومانز فقد استخدم مصطلح العواطف للإشارة إلى المشاعر والأحاسيس وغيرها من الحالات الداخلية للفرد. كما إن "العاطفة تلعب دورا مهما في حياة الجماعات، سواء فيما يختص بالتلاحم أو بالمواقف اتجاه التغييرات أو بتفاعل الأشخاص أو بالزعامة."²

ويعتبر التفاعل " العملية التي بمقتضاها تتيح للأفراد الذين يتواصلون ببعضهم أن يؤثر كل منهم على الآخرين ويتأثر بهم في الأفكار والأنشطة على السواء"³. ومعنى ذلك، أن جوهر عملية التفاعل هو التأثير المتبادل.

يشير مفهوم التفاعل عند شابل وكون وهوايت إلى علاقة المثير أو المنبه والاستجابة بين فاعلين أو أكثر. ويحدث التفاعل حينما يفعل شخص استجابة لفعل آخر. وتعتبر الاستجابة الأخيرة منبها للفعل الثاني للشخص الأول فيستجيب له.⁴

يرى تشابل أن التنظيم هو نظام التفاعلات التي تتم بين الأفراد بداخله. وهي تتم من خلال التواصل بين العاملين.

¹ محمد على محمد مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيمي)، لبنان، دار النهضة العربية، 1985، ص 25

² فؤاد حيدر. علم النفس الاجتماعي، ط1، لبنان، دار الفكر العربي، 1994، ص 71.

³ محمد الجوهري. المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، مصر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008، ص 38.

⁴ علي عبد الرزاق جليبي. دراسات في علم اجتماع الصناعة، لبنان، دار النهضة العربية، 1985، ص 78.

هذا النظام يتأثر بالإجراءات وطرائق العمل التي ينص عليها التنظيم الرسمي ويفرضها على العاملين.

إن دراسة التفاعلات داخل التنظيم يعني دراسة سلوكيات الأفراد تجاه بعضهم البعض.

وحسب تشابل فإنها توجد أربعة أنواع من التفاعلات وهي:

- التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في سلسلة الإشراف أو التدرج الرئاسي.
- التفاعل بين الاستشاريين والتنفيذيين.
- التفاعل بين الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.
- التفاعل بين الأفراد في المسائل الشخصية التي لا تتصل بالعمل¹.

وضع تشابل أساليب ومعايير لاختبار قدرة الأفراد على التفاعل مع موقف تنظيمي معين، وذلك من أجل وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة. وبالتالي تحقيق الانسجام والتوافق في العمل داخل التنظيم.

إن المفاهيم الثلاثة المكونة لنظرية التفاعل وهي (النشاط، التفاعل، العواطف) ترتبط فيما بينها، بحيث أن حدوث تغير في أحدها يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الأخرى، وهذا بدوره يؤثر في أنماط السلوك داخل التنظيم.

الشكل الآتي يوضح ذلك.

المطلب الثالث: النظرية السلوكية (behavior Theory)

تعتمد هذه النظرية² إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، باعتبارها المنهج التجريبي وبخاصة ما ينجم من مشاكل في السلوك الإنساني داخل المنظمات.

¹ الشبكة العربية للإدارة، نظرية تشابل في التفاعل. <http://www.arabmn.com>

² عبد السلام أبو قحف. محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص ص

فهم السلوك الإنساني مرتبط بمجموعات ثلاث من العوامل، هي في مجملها إطار عام، متكامل يحدث السلوك الإنساني في حدوده، هذه المجموعات الثلاث هي: العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، وهذا شرح لهذه العوامل.

أولاً: التكوين النفسي للفرد

والذي يشتمل على جوانب أربعة أساسية تتمثل في: التفكير الاتجاهات، الدوافع، والصفات الشخصية للفرد.

1- **التفكير:** التفكير يميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية الأخرى، حيث يمكنه أن يفكر في الأشياء وما يحيط به متخذاً قراراً بشأنها. وغالباً تنعكس عملية التفكير في صورة سلوك ظاهر، كما تحدث أيضاً داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل واضح (مباشرة).

التفكير لدى الفرد قسمين، أحدهما واقعي والآخر خيالي؛ فالأول يعتمد على المنطق والتحليل السليم للوضعيات التي يتواجد فيها الفرد، كما أنه يكون بعيداً عن العاطفة. أما القسم الثاني من التفكير؛ فهو بعيد عن المنطق، بعيد عن الواقع يتسم بالوهم، ومن شاكلته أحلام اليقظة، وكذا فإن بعضاً من سلوك الفرد يتسم ويتأثر بتفكيره الواقعي أما البعض الآخر فإنه يتأثر بتفكيره الخيالي.

2- **الدوافع:** هي القوة التي تحرك الإنسان، فالشخص الذي يسعى لتحقيق حاجة ما؛ فإنه لا يقوم بأي سلوك كان، بل يجمع نشاطه ويوجهه لتحقيق هدف معين. وعلى هذا الأساس فإن الدوافع تتعلق أساساً بدراسة اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه.

إن سلوك الإنسان ليس عادة تحت سيطرة دافع واحد منعزل، بل هناك العديد من الدوافع، المتعارضة في الغالب مع بعضها، والمؤثرة في الوقت ذاته في سلوك الفرد.¹

¹ فهمي سليم الغزوي وآخرون. المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص262.

3-الاتجاهات: تعبر عن ميل الفرد للاستجابة ايجابيا أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار. حيث تتأثر اتجاهات الفرد بالثقافة والجماعات الأولية التي ينتمي إليها.

4-الصفات الشخصية: كل فرد له خصائص شخصية تميزه عن غيره وعليه؛ فالسلوك يتأثر بخصائص شخصية صاحبه، ويعني بالصفات الشخصية مجموعة الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين.

وأن التعرف على الخصائص المميزة للشخص تساعد على تفسير سلوكه بل والتنبؤ بهذا السلوك في وضعيات مختلفة.

ثانيا: التكوين الاجتماعي للفرد:

يقضي الإنسان جزءا كبيرا من نشاطاته داخل جماعات، فهو عضو في أسرة، يعمل مع جماعة عمل معينة داخل مصنع أو أي مؤسسة أخرى، فسلوك الفرد يتحدد إلى حد ما بتقاليد وأهداف الجماعة التي ينتمي إليها، كما يؤثر بدوره في سلوكيات الجماعة وتقاليدها.

ثالثا: التكوين الثقافي للفرد:

كل ثقافة تتميز بوجود معايير، وقواعد، وعادات يلتزم بها الأفراد عادة في سلوكهم وتؤثر على تصرفاتهم في المواقف المختلفة.

المطلب الرابع: نظرية الدور (Role Theory)

الدور هو "مجموعة توقعات تخص مكانة نسقية بنائية يشغلها الفرد. أو أنه" سلوك يعكس متطلبات المكانة التي يشغلها الفرد.¹

ويعتبر الدور أيضا "نمط السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضعا معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين، الذين يشغلون أوضاعا اجتماعية أخرى داخل النسق"².

¹ فهمي سليم الغزوي وآخرون. مرجع سابق، ص 262.

² محمد الجوهري. المرجع السابق، ص 38.

لقد اهتم جاكوب مورينو الإيطالي بمفهوم الدور والذي يعتبره قاعدة البنية العلاقات، وعلى هذا الأساس تعتبر التنظيمات الاجتماعية شبكة علاقات بين الأدوار، ويرى أيضا أن أداء الدور يرتبط بحاجات الفرد العضوية والتوقعات الخاصة بالموقف التفاعلي، وبالتوقعات العامة للجماعة والمجتمع. وبذلك فإن سلوك العامل يرتبط بمتغيرات ذاتية وأخرى موضوعية، ثقافية، واجتماعية. ويعتبر رالف لينتون Ralph Linton أن مفهوم الدور ممثلا في الجانب الدينامي للمكانة التي يشغلها الفرد داخل المجتمع¹.

وأما مفهوم التوقعات فإنه يتضمن حسب نظرية الدور ثلاث معان وهي: توقعات حسب المضمون الثقافي، توقعات ترتبط بالآخرين في عملية التفاعل، وتوقعات الجماعة.

أضاف رالف تيرنر Ralph Turner مفاهيم من التفاعلية الرمزية إلى نظرية الدور، ومن ذلك افتراضه أن الفاعل يستعمل رموزا سواء إيماءات أو لغة أو حركات جسدية أو صوتية أو لباس في عملية التفاعل، ومن خلال تصوره للآخر وتوقعاته، وما يرى أنه يحقق الاستجابة المرغوب فيها، متجاوزا بذلك الحتمية الثقافية في تحديد الدور، لكن الدور يرتبط أيضا بثقافة الجماعة.

لقد تضمنت الافتراضات التي طرحها رالف تيرنر بخصوص الدور أن الناس ينظرون إلى الواقع الاجتماعي من منظور الأدوار وعلاقاتها وأنه متى تغير السلوك، فإن معنى الدور يتبدل، كما أن الناس يقيمون الأدوار حسب ما يرتبط بها من قوة وجاه.

يعد الدور الوحدة البنائية للمؤسسة، والمؤسسة هي الوحدة البنائية للتركيب الاجتماعي، فضلا عن الدور هو حلقة الوصل بين الفرد والمجتمع.

حسب بارسونز فإن الأدوار تختلف في المؤسسة الواحدة، حيث توجد أدوار قيادية وأدوار وسطية وأخرى قاعدية، هذه الأدوار متكاملة فيما بينها في المؤسسة ذاتها رغم اختلافها².

¹ إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، ص 142-147.

² الحسن إحسان محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 159.

فالفرد يشغل أدوارا داخل المجتمع، تمكن الآخرين من فهم سلوكياته، وإمكانية التنبؤ بها سابقا؛ فالفرد العامل داخل مؤسسة إنتاجية إذا التزم في عمله بالمعايير الأخلاقية لدوره الوظيفي أو بمعنى آخر، أدى واجباته في المؤسسة التي ينتمي إليها؛ فإنه بذلك حصل نجاحا سواء من سد حاجاته ورغباته وكذا استحق الاحترام الكامل من باقي أعضاء المؤسسة التي يعمل بها ويتعداه ذلك إلى المجتمع، ويحصل العكس تماما إذا أخفق وتهاون في أداء واجباته.

تقوم نظرية الدور على جملة من المبادئ العامة التي من أهمها¹:

- يشتمل البناء الاجتماعي عددا من المؤسسات الاجتماعية، والتي بدورها تشتمل أدوارا اجتماعية.
- يتضمن الدور الاجتماعي الواحد مجموعة واجبات يؤديها الفرد انطلاقا من مؤهلاته. وخبراته، وبعد أدائه لواجباته يحصل على مجموعة حقوق مادية واعتبارية.
- سلوك الفرد يمكن التنبؤ به من معرفة دوره الاجتماعي.
- الأدوار الاجتماعية تكون متكاملة في المؤسسة عندما تؤدي المؤسسة مهامها بشكل جيد وكفاء، بحيث لا يكون هناك تناقض بين الأدوار.

¹ الحسن إحسان محمد، المرجع السابق ، ص 159.

خلاصة الفصل الثاني

تم التعرف في هذا الفصل على التطور التاريخي لاستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية وتزايد الاهتمام بها والتعرف أهميتها ومكوناتها وخصائصها ومحدداتها ووظائفها وعوامل المحافظة وأنواعها وكذلك النظريات المفسرة لها .

الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

إن موضوع الأداء الوظيفي حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية وذلك من منطلق الدور المحوري الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة ووضع تمييزها التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا الأداء بالفعالية المطلوبة. وعليه سنتطرق لمعرفة عناصر الأداء الوظيفي، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، ومعوقات الأداء وإجراءات تحسينه وكذا أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.

المبحث الثاني: مظاهر وأنواع الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي التخطيط له.

المبحث الرابع: معوقات وطرق تحسين الأداء.

المبحث الخامس: أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي:

يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على درجة إتقان كل عنصر من عناصره، والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته، ويمكن إيجازها في الآتي:

أولاً: العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف: الأداء هو الأثر الصافي للجهود الفردية، والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي يضاف إلى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول والنوعية (مستوى الدقة والجودة)، ودرجة المطابقة لمواصفات معينة.

ثانياً: العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف: هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها: ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، نظام الحوافز.¹

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

قدم الباحثان "بورتر" و"لور" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من القروض حول محددات الأداء الوظيفي، والذي يتحدد بناء على النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي²:

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 50.

² عبد الله عبد الرحمان العميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة المنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424 هـ، ص 40.

أولاً: الجهد المبذول: فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكثف الفرد جهده ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء.¹

ثانياً: القدرات: هي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما، وهي لا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

1- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها لأداء مهامه بتعريف وإدراك دوره والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لا يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة وبالتالي فإن الفرد الذي يبذل جهداً كبيراً ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الطي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أدائه منخفض أيضاً.²

ونظراً لصعوبة اتفاق العلماء والباحثين والمنظرين في مجال الإدارة على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:

- إن محددات الأداء لفئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.

¹ عبد الله عبد الرحمان العميان، مرجع سابق، ص 40.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 210.

- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.¹
إن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة على الأداء.²

المبحث الثاني: مظاهر وأنواع الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مظاهر الأداء الوظيفي

تعتبر مظاهر الأداء البوابة التي من خلالها يمكن الحكم على أداء الأفراد بالسلبية أو بالإيجابية، وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقييم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي وواضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا قسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت أداء الباحثين في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء في النقاط الآتية ذكرها³:

¹ خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص56.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2006، ص3.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

أولاً: رضا العامل عن عمله

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه إلى تحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وكل ذلك طبعاً يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة. وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمال أثناء أدائهم للأعمال، وإذا كانت هذه العملية على قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها من طرف الآخرين إلا أنه يمكن الاعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

ثانياً: التعاون مع الزملاء

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

ثالثاً: الرضا الجماعي

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، التي تحقق مزايا لزيادة الإنتاجية، فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة.

رابعاً: الرضا عن فرص الترقية

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد أن يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.¹

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 244.

خامسا: الرضا عن الإشراف

كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهـم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كاف عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.¹

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، تطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما

تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

2-الأداء البشري: ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد إستراتيجي

قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

3-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

4-الأداء المالي: تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.²

5-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 245.

² الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة الجزائر، 2009/2010، ص 219.

بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتقاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديدها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1-الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يجسد الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الربح، النمو... إلخ.

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، يختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمرين، أداء وظيفة الإنتاج والتسويق.¹

¹ بلقاسم سلاطينية، الحركة الإسلامية للتغير الإجتماعي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة علم النفس الإداري طرابلس، الدار العربية للكتاب، 1982، ص 56.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والتخطيط له
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء للأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية

- ✓ عدم كفاءة التعيين في الوظائف
- ✓ عدم كفاءة التدريب على الوظائف
- ✓ التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء
- ✓ انخفاض كفاءة نظم الاتصال
- ✓ عدم وضوح العلاقات الوظيفية
- ✓ عدم كفاءة الإدارة
- ✓ ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين

ثانياً: المشكلات الشخصية

- ✓ المشكلات الزوجية والمالية
- ✓ اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد
- ✓ الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية
- ✓ القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها
- ✓ ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى

¹ سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص 553.

✓ انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير

ثالثا: العوامل المرتبطة بالوظيفة

✓ عدم وضوح متطلبات تغيير العمل

✓ التعبير المستمر في الأعمال والوظائف

✓ الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي

✓ الصراع بين الإدارة والموظفين

✓ عدم أمان ظروف العمل

✓ عدم توافر أو عدم ملاءمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل

✓ عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية

رابعا: العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة)

✓ قصور أو زيادة حدة المنافسة

✓ القيود القانونية

✓ الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة

✓ الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية

كما نجد أن هناك تصارع المتطلبات على وقت الفرد إضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكمات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة كنقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء ومثال على ذلك نجد أن أي عطل في آلة أو جهاز يمكن بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ونفس الشيء بالنسبة للإشراف السيئ حيث يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، فمن أهم مسؤوليات الإدارة.¹

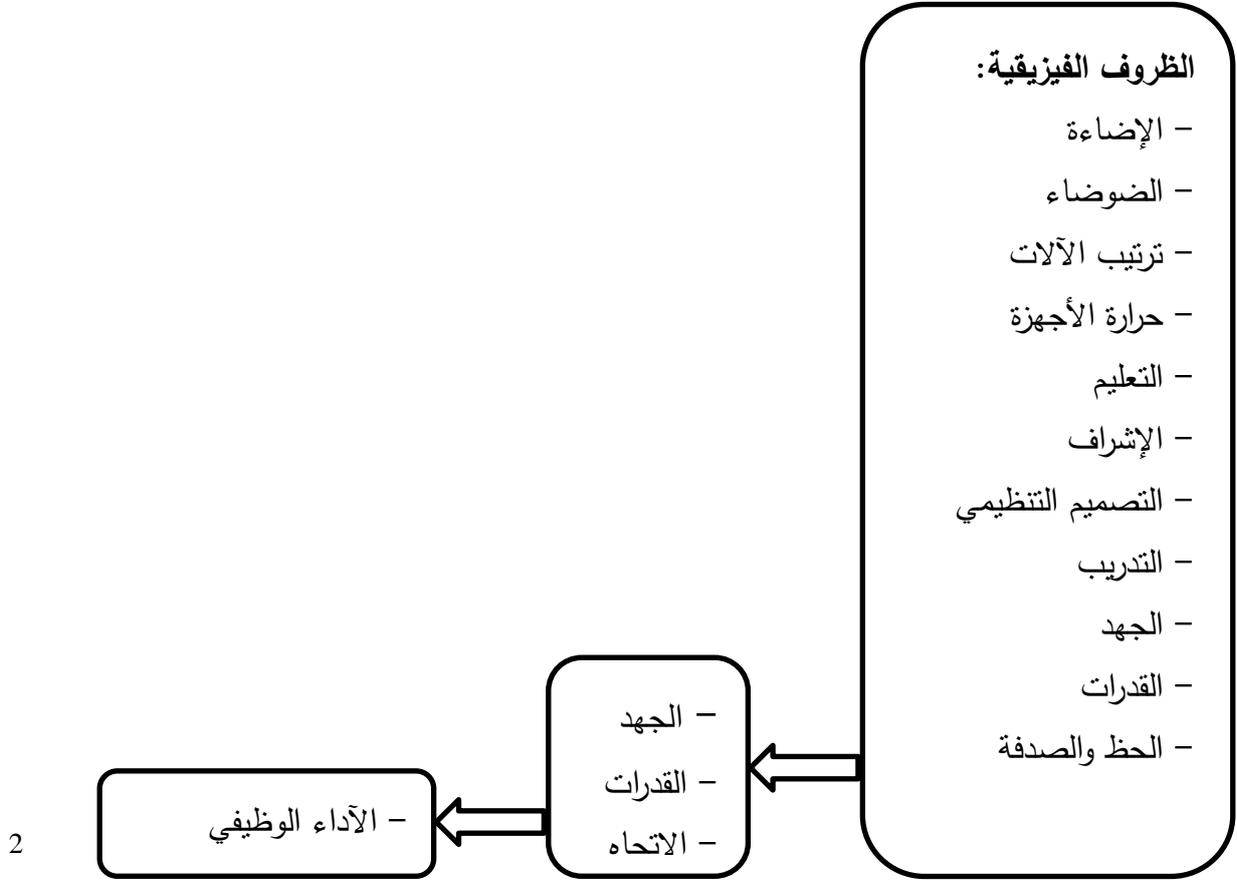
¹ سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص 553.

6- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين

7- توفير شروط مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن

وفيما يلي شكل يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

شكل (1): العوائق البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المطلب الثاني: تخطيط الأداء الوظيفي

تخطيط الأداء عملية إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:³

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 218

² سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص 554.

³ شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة- مدخل الحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 91.

- ✓ تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب الرئيس أو من أطراف أخرى في المؤسسة.
- ✓ تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل أخرى.
- ✓ توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية.
- ✓ تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- ✓ تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- ✓ تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد تمكنه من الأداء على الوجه المطلوب وبذلك يوفر التخطيط الأداء أساساً موضوعي يهيئ المؤسسة نحو تطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم وبين رئيسته.¹

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية التالية:

أولاً: الإعداد والتحضير

وتهدف هذه العمليات إلى:

- ✓ حصر المعلومات عن الموقف العام للمؤسسة
- ✓ تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف
- ✓ عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين
- ✓ رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة
- ✓ دراسة أهداف وخطط المؤسسة ووحداتها المختلفة

¹ شوقي محمد شوقي، مرجع سابق، ص 91.

ثانياً: المناقشة والتصميم

والغرض من هذه الخطوة مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء، والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المؤسسة، وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين القائمين بالعمل أو من في المؤسسة.¹

المبحث الرابع: معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول: معوقات الأداء الوظيفي

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق. أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:²

أولاً: مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

8- إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء

9- عدم التعاون مع الزملاء

10- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل

¹ شوقي محمد شوقي، مرجع سابق، ص 91.

² فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 278.

11- أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر

12- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا

13- عدم النزاهة

ثانيا: المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في¹:

14- عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة

الخطأ

15- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي

16- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس

وهناك عوامل يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها²:

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، ويطلق عليها العوامل الخارجية، إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه، قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية ويجب النظر إلى العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم مسؤوليات الإدارة نجد:

¹ فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 279.

² مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1996، ص 187.

توفير ظروف عمل مناسبة العاملين وتوفير البيئة التنظيمية تقل فيها عوائق الأداء مما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب ومدخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين من طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، فتصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف، وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، ومن أهم المدخل الشائعة ما يلي¹:

أولاً: إعادة الهندسة

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، من طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الآتي:

¹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999، ص 12.

تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح تقليل عدد المستويات التنظيمية، وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه، إلى قيادته، وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري¹.

ثانياً: تحسين الموظف

إذا تم التأكد بعد التحليل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب علمه أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتميمتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، ومما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء المرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة².

ثالثاً: تحسين الوظيفة

تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن

¹ مايكل هامر، مرجع سابق، ص 12.

² هاينز ماريونر، محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، دس ن، ص 275.

تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

رابعاً: تحسين الموقف

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.¹

المبحث الخامس: أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتزايد أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتزايد الوعي بما يمكن أن تقدمه العمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:²

- ✓ أن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته ويمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير وإعادة التنظيم.
- ✓ يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ومن ثمة تشجيع المتميزين منهم ومكافاتهم وظيفياً ومادياً.

¹ هاينز ماريون، محمود مرسي وزهير الصباغ، مرجع سابق، ص 276.

² نفس المرجع، ص 281.

✓ يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط ضعف والقوة في وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة والاشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة ان تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية.¹

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:²

- 17- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 18- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية، علاوة، مكافأة)
- 19- زيادة مستوى الرضا
- 20- خلق فرص الاحتكاك والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين
- 21- ويمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين
- 22- ترتبط هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد
- 23- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين
- 24- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، ويمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية

¹ هاينز ماريون، مرجع سابق، ص 281.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص 138.

25- التعرف على نقاط القوة والضعف

26- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

✓ **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية أولى الخطوات، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

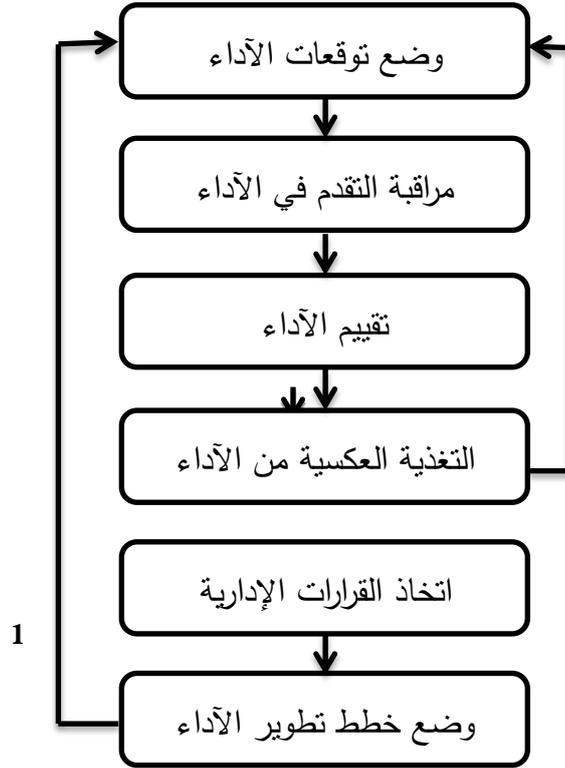
✓ **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدد مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

✓ **التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله.

✓ **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز.¹

¹ الهييتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص

الشكل (2): يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



¹ الهييتي خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 208.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما سبق تم تناول موضوع الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته العوامل المؤثرة فيه وأيضا عملية تقييم كأداة لقياس كفاءة الأداء وتحسينه وأبرز أهمية المورد البشري في العملية التنظيمية.

الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة و عملية إشراك جهود و اراء الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب و تنمية القدرات والمواهب لقياس كفاءة الأداء ومحاولة تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم للوصول إلى لتحقيق الاهداف المرجوة .

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تحتل هذه المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية، وذلك لأن قيمة البحث الاجتماعي لا تتمثل فقط في جمع التراث النظري، والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة موضوع الدراسة بشكل مباشر وإنما القيمة الحقيقية للبحوث الاجتماعية تتمثل في اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، ومراجعة هذه البيانات مراجعة حقيقة أثناء القيام بالعمل الميداني¹، غير أن هذه البيانات التي يجمعها الباحث تصبح لا قيمة لها غلا إذا قام بتحليلها وتفسيرها ووضع التوصيات التي يرى أنها ضرورية لعلاج المشكلة التي هو بصدد دراستها.

فالمرحلة الميدانية من أهم مراحل دراستنا وذلك نظرا لما تتطلبه من بصمات خاصة بالبحث، فقد تضمنت المرحلة الاستطلاعية والتي سمحت لنا بالحصول على معلومات وبيانات هامة متعلقة بموضوع البحث إلى جانب اختار ثبات الاستبيان وتوظيف عدد من وسائل جمع البيانات بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية ثم تحليل نتائج الدراسة.

¹ سعيد ناصف، نماذج للدراسات والبحوث الميدانية، مكتبة زهراء للشرق، مصر، 1997، ص 159.

المبحث الأول: الدراسة الإستطلاعية

وشملت المرحلة الأولى لدراستي الميدانية التي كانت غايتها التعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وإزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة خاصة فيما يخص المفاهيم المستعملة بحيث تسنى لنا من خلال هذه المبادرة:

➤ التعرف أكثر على متوسطة ابن رشد بالشرية عن قرب وإجراء مقابلة مع بعض الموظفين.

➤ الاطلاع على الهيكل التنظيمي وتقسيم المهام لمتوسطة ابن رشد بالشرية.

➤ انقسمت فترة الدراسة إلى مرحلتين:

✓ **المرحلة الأولى:** دامت بين 16 فيفري 2022 إلى غاية 29 مارس 2022

وهي مرحلة الإلتحاق بميدان الدراسة وطلب الموافقة على إجراء التريص الميداني أين حظي الطلب بالموافقة من طرف مديرية التربية لولاية تبسة ومن ثم إجراء التريص الميداني.

✓ **المرحلة الثانية:** دامت من 29 مارس 2022 إلى غاية 30 ماي 2022

وهي مرحلة توزيع استمارة البحث وإعادة جمعها.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

ويقصد بها المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري

المطلب الأول: المجال المكاني

ويقصد به ذلك المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية للدراسة.

فقد أجريت الدراسة بمتوسطة ابن رشد بالشرية ولاية تبسة التي أنشأت بموجب القرار رقم 1810 المؤرخ في 05 أوت 2002 الصادر من طرف والي ولاية تبسة المتضمن تسمية المؤسسة إكمالية قاعدة 03 الشريعة بإسم العلامة ابن رشد.

إحداثيات موقع متوسطة ابن رشد:

<https://www.google.dz/maps/place/Medium+scholar+Ibn+Rushd+Cheria/@35.263813,7.7550675,20z/data=!4m5!3m4!1s0x12f761b0f56d4b45:0xd1a777dbdee230c1!8m2!3d35.263957!4d7.75533148?hl=fr>

المطلب الثاني: المجال الزمني

إمتدت الدراسة الميدانية بداية من يوم 16 فيفري 2022 إلى غاية نهاية شهر مارس 2022 بعد حصولي على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بمتوسطة العلامة ابن رشد بالشرية، وبعد التقرب إلى إدارة المؤسسة ومناقشة بعض الجوانب الخاصة بالدراسة الميدانية وحسب شروط إختيار العينة في ضوء المتغيرات التي تم إعدادها في الإستمارة محل الدراسة الميدانية: حيث تم بتاريخ 29 مارس 2022 توزيع الإستمارات على أفراد العينة وإسترجاعها بتاريخ 30 مارس 2022 حيث كانت هناك إستجابة من طرف المبحوثين بنسبة 100 %.

المطلب الثالث: المجال البشري

أجريت الدراسة على إطارات وأساتذة متوسطة العلامة ابن رشد بالشرية وتكونت العينة من 39 مفردة.

- ✓ الإطارات وعددهم 04 وهم: (مدير المتوسطة، مستشار التوجيه والإرشاد، مستشار رئيسي للتربية، المقتصد)
- ✓ الإداريون وعددهم 15 وهم: (01) مساعد رئيسي ملحق إداري، (01) عون إدارة رئيسي، (05) مشرف التربية، (04) عون إدارة، (04) عون مكتب، (02) عون حفظ البيانات، (01) مساعد وثائقي، (02) مخبريين).
- ✓ الأساتذة وعددهم 20 وهم: (04) أستاذ مكون، (10) أستاذ رئيسي، (06) أستاذ تعليم متوسط).

تم الإطلاع على الموقع بتاريخ 2022/02/18 على الساعة 12:04 <https://www.google.dz/maps/place>

المبحث الثالث: العينة

تعتبر من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنها هي المجتمع الذي تجمع منالبيانات ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عند إستحالة دراسة جميع أفراد المجتمع الظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت أو لطبيعة المجتمع المدروس، دون أن يؤدي ذلك إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته.

المطلب الأول: تعريف العينة

هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي¹.

المطلب الثاني: طريقة إختيار العينة

أجريت الدراسة على إطارات وإداريو وأساتذة متوسطة العلامة ابن رشد بالشريعة وتكونت العينة من 39 مفردة، فقد تم إختيار عينة الدراسة بعد النزول للميدان وسحب عينة تتمثل في 39 موظف منها 20 أستاذ و 04 إطارات و 15 إداريين من كلا الجنسين. تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية (العينة العمدية)، وتستخدم عموماً في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس أو اختبار فرضيات محددة، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد، وبالتالي فلا يوجد إطار دقيق يمكن من إختيار العينة العشوائية ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض بحثه، ويمكن تعريفها بأنها العينة التي يختارها الباحث عندما يعمد إجراء الدراسة على فئة معينة وقد يكون هذا التعمد لاعتبارات علمية أو لاعتبارات غير علمية.

➤ **العينة القصدية (العينة الغير احتمالية):** هي إحدى انواع العينات في البحث

العلمي ويتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث

¹ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع،

العينات بناء على الحكم الذاتي للباحث بدلا من الاختيار العشوائي، إنها طريقة أقل صرامة وتعتمد طريقة أخذ العينات هذه بشكل كبير على خبرة الباحثين ويتم تنفيذه عن طريق الملاحظة، ويستخدمه الباحثون على نطاق واسع للبحث النوعي.

تم الإعتماد في بحثي على العينة القصدية أين إرتأيت أنها مناسبة للمشاركة في الدراسة البحثية الخاصة ومن ثم أخذ العينة القصدية الحكيمة أو الهادفة لأن العدد محدود.

➤ **العينات الحكيمة أو الهادفة:** في طريقة أخذ العينات الحكيمة، يختار الباحثون العينات بناء على معرفة الباحث ومصداقيته، بمعنى آخر يختار الباحثون فقط الأشخاص الذين يرونهم مناسبين للمشاركة في الدراسة البحثية.

أخذ العينات الحكيمة أو الهادف ليس طريقة علمية لأخذ العينات، والجانب السلبي لتقنية أخذ العينات هذه هو أن المفاهيم المسبقة للباحث يمكن أن تؤثر على النتائج، وبالتالي فإن تقنية البحث هذه تنطوي على قدر كبير من الغموض.¹

❖ **المجتمع الإحصائي للدراسة:** هو $N=39$ ، موزعة على النحو التالي:

- إدارات المؤسسة: 04 إطار ذكور
- الإداريون في المؤسسة: 15 إداري (06 إناث، 09 ذكور)
- الأساتذة: 20 أستاذ (07 إناث، 13 ذكور)

❖ **تحديد حجم العينة:**

حجم العينة المختارة: 39 مفردة

العدد الإجمالي للعمال: 59 مفردة

النسبة المختارة = (حجم العينة المختارة \times 100) \div العدد الإجمالي للعمال

النسبة المختارة = (39 \times 100) \div 59 = 66.10 %

حجم العينة = (النسبة المختارة \times العدد الإجمالي للعمال) \div 100

حجم العينة = (66.10 \times 59) \div 100 = 38.999 \approx 39 مفردة

أي تقدر العينة بـ 39 موظف

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 183.

المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية

تعددت المناهج تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك للوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة، وكذا طبيعة البحث، فالمنهج هو طريقة يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة على صحة الحقيقة المعلومة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاستعانة بتقنية التحليل .

➤ المنهج الوصفي

إن اختلاف المشكلات وتنوعها أدى بدوره إلى اختلاف المناهج التي تبحث فيها ومن المعروف أن مناهج البحث عديدة ومتنوعة مثل المنهج التجريبي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي ولكل هذه المناهج مجموعة مواصفات وخطوات يتبعها الباحث في إعداد بحثه ومن خلال هذه الخطوات يتمكن من الوصول إلى نتائج تثبت أو تعارض ما افترضه.¹

وقد اعتمدنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع إذ تعتبر هذا المنهج طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.² ونجد أيضا هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا كميًا يوضح الظاهرة وحجمها ودرجتها.³

¹ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، ط1، 2000، ص183

² عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، د طه، 1995، ص130.

³ نوقان عبيد وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5، 1996، ص98.

ويعتبر المنهج الوصفي مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كفييا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.¹

ويعتبر كذلك المنهج الوصفي وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خطئها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطاتها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورا يشمل عدة فترات زمنية.

المبحث الخامس: أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية

ويقصد بها الوسائل التي تم استخدامها من أجل الحصول على المعلومات المرجوة، وقد تم الاعتماد على ثلاثة أدوات؛ الملاحظة كأداة، للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر وأداة الاستمارة كونها الأنسب للدراسة، بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

المطلب الأول: الملاحظة²

في بداية دراستنا هذه ومن خلال الزيارات الأولى للمؤسسة استخدمنا الملاحظة البسيطة، للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا وفي ظروفها الطبيعية معنى جمع معلومات عامة عن الموضوع، كملاحظة بعض السلوكيات والعلاقات الإنسانية بين العاملين مثل: إلقاء التحية على بعضهم البعض، ووجود تعاون

¹ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث العلمي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 2000، ص51.

² حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 151.

من حيث أداء المهام، ومن خلال هذه الملاحظة تم تسجيل ما تم التعرف عليه دون تحديد الجوانب التي يجب ملاحظتها، وهي معلومات عامة عن الموضوع دون استخدام أدوات لقياس دقة الملاحظة.¹

المطلب الثاني: المقابلة

نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها في ضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث.²

ونظرا لكون الأسئلة الرئيسية والمفصلة عن موضوع الدراسة جاءت في الاستمارة، لذلك تم اختيار المقابلة غير المقننة كأداة مساعدة للاستمارة.

وتعرف المقابلة غير المقننة بأنها مقابلة حرة لا تتحد فيها شروطا أو عناصر معينة إجرائها مثل تحديد أسئلة معينة يوجهها الباحث للحصول على بيانات معينة، ويشيع استخدامها في المراحل الأولى للبحث وفي الدراسات الكشافية أو الاستطلاعية وفيها يوضح الباحث الهدف من البحث كما يحدد موضوعه بطريق عامة للمبحوثين ويترك له الكلمة بالطريقة التي تروق للمبحوث وتضمن للباحث في نفس الوقت الحصول على المعلومات المرتبطة بالبحث.³

ولقد تم الاعتماد على المقابلة غير المقننة في أول مراحل الدراسة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وكانت المقابلة مع مدير المؤسسة إذ تم فيها

¹ حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 151.

² الجراح محمود محمد، أصول البحث العلمي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 165.

³ جليبي علي عبد الرزاق والسيد عبد العاطي السيد وبيوني، مرجع سابق، ص 207.

تقديم موضوع البحث وتوضيح أهدافه، حيث تمكنا من الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوضيح كيفية سير العمل فيها.

المطلب الثالث: الإستمارة

هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث، أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعديه.¹

أو يمكن تعريفها بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.²

ولقد تم تطبيق أداة الاستمارة وفق الخطوات التالية:

1. تحويل أهداف الدراسة إلى ثلاثة محاور وترجمتها إلى مجموعة أسئلة.
2. تحديد شكل الأسئلة المراد إتباعها وكانت أسئلة ذات طابع مغلق.
3. عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة لتحكيمها ثم تعديلها.
4. تطبيق استمارة تجريبية على عينة مصغرة من عمال المؤسسة لمعرفة مدى وضوحها وملاءمتها للفئة المستهدفة من الدراسة.
5. تصميم الاستمارة في شكلها النهائي وطباعتها حسب العدد المطلوب لمجتمع البحث.

6. توزيعها على المبحوثين بشكل مباشر.

7. جمع نسخ الاستمارة بعد الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

¹ جليبي علي عبد الرزاق والسيد عبد العاطي السيد وبيوني، البحث العلمي الإجتماعي "لغته، ومداخلته، ومناهجه، وطرائفه"، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 286.

² زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبوعة الجهوية، قسنطينة، 2008، ص 182.

لقد اعتمدت هذه الأداة لما لها من أهمية في جمع البيانات الميدانية التي تخص موضوع دراستنا وتم بناء وصياغة الأسئلة واعتمادنا في ذلك على تساؤلات الدراسة حيث تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، فحذفت بعض الأسئلة من طرف الأساتذة المحكمين، وعدل البعض الآخر من طرف الأستاذ المشرف، وبالتالي قامت مجموعة البحث بتصحيحها وتنقيحها من خلال التقيد ببعض الملاحظات والتوجيهات وتم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي.

وقد تكونت الاستمارة من شقين كالآتي:

الشق الأول: تضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، مكان السكن، المنصب في المؤسسة)

الشق الثاني: تضمن على ثلاثة محاور:

تكونت الاستمارة من مجموعة من الأسئلة موجهة لعينة البحث، ليقوم المبحوث بالإجابة عليها وقد تضمنت الاستمارة 21 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور كالآتي:

✓ **المحور الأول:** إجابة للفرضية الأولى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية وكيف ينعكس على سلوك الموظفين داخل المؤسسة (07 أسئلة).

✓ **المحور الثاني:** كانت إجابة على الفرضية الثانية والتعرف على كيفية مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة إنتاجية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (07 أسئلة).

✓ **المحور الثالث:** تضمن إجابة للفرضية الثالثة عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد فاعلية الموظفين ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة (07 أسئلة).

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية

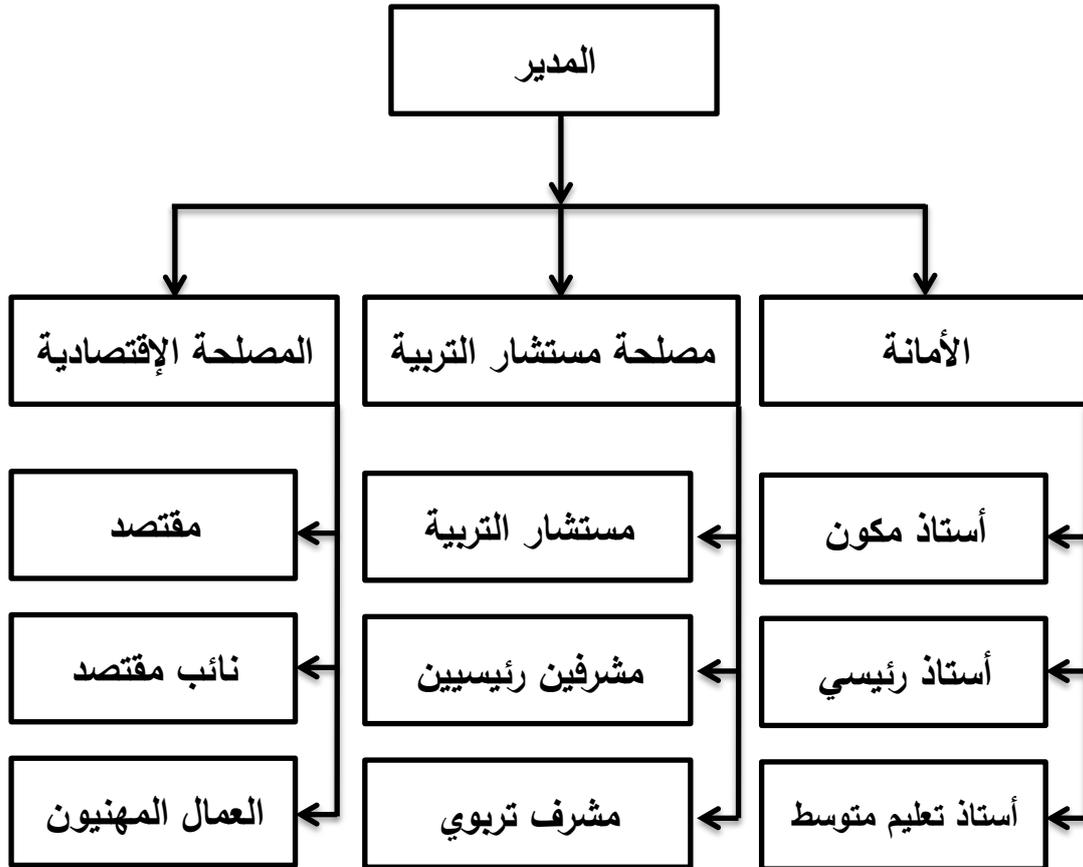
معالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

تمت الدراسة الميدانية حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي بمتوسطة العلامة ابن رشد بالشرية ولاية، التابعة بدورها لوزارة التربية الوطنية الجزائرية. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتختص بالتربية والتعليم وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للتعليم ودعم المعارف المكتسبة والتوجه التدريجي إلى شعب التعليم الثانوي، وتتوفر على 11 قاعة تدريس، و02 مخابر و06 مكاتب إدارية وسمي بالعلامة ابن رشد بناء على العلامة ابن رشد القرطبي المالكي ولد بقرطبة سنة 1126م وتوفي سنة 1198 بمراكش.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹



¹ مدير المؤسسة

الفصل الخامس:

عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

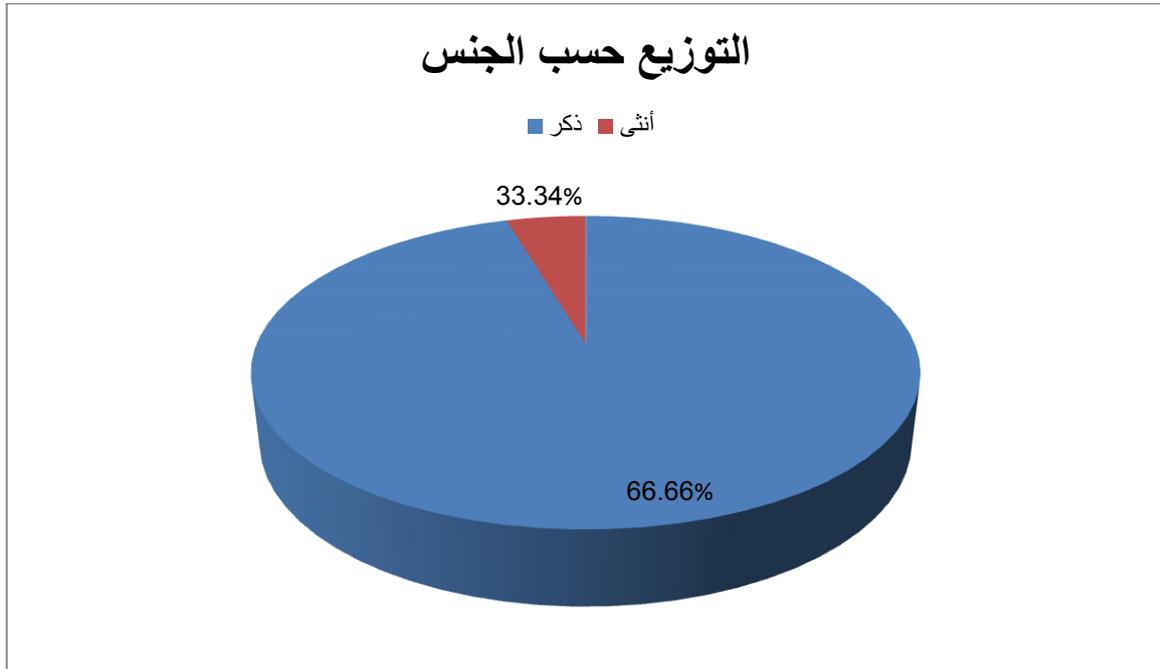
المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) توزيع الموظفين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.66 %	26	ذكر
33.34 %	13	أنثى
100 %	39	المجموع

التحليل

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور (66.66 %) أي 26 فرد من أفراد عينة البحث تليها نسبة الإناث (33.34 %) أي 13 فردا من عينة البحث ، يمكن القول أن فئة الرجال يسيطرون على مهن الادارة حيث تعود وظائف أغلب الرجال في قطاع التربية ، سلك المقتصدين ، المفتشين ، المديرين ، المراقبين نسبة ضئيلة من الاساتذة فيما تغلب نسبة الاناث في وظائف التدريس

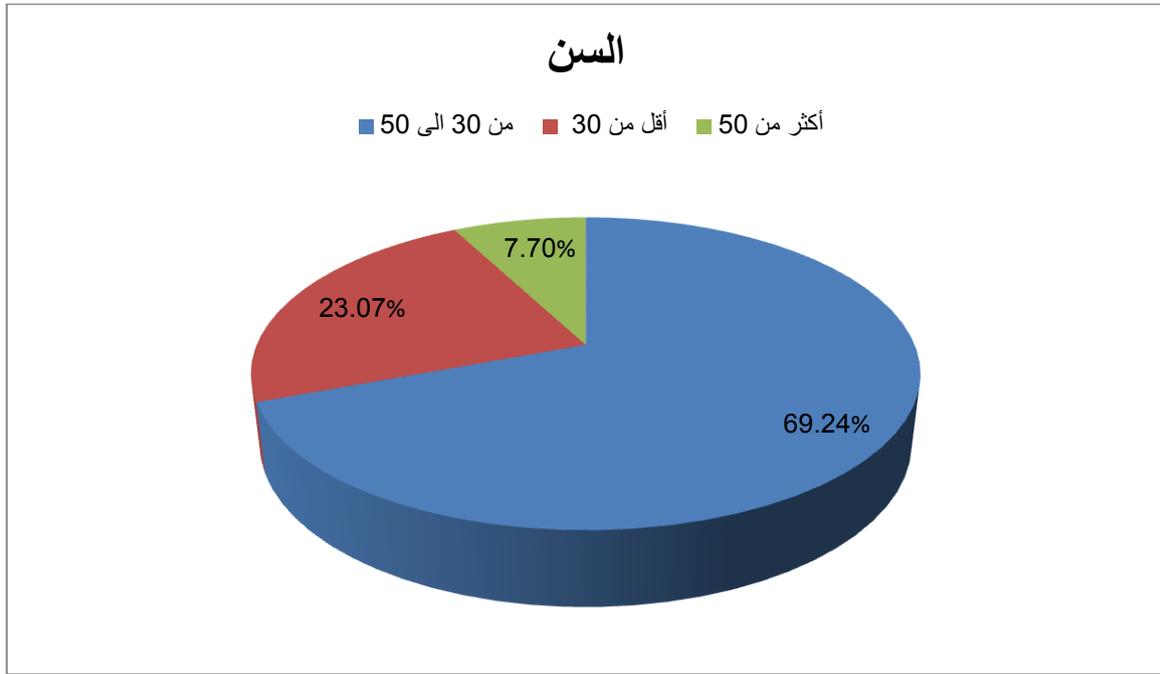


الجدول رقم (02) توزيع الموظفين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
23.07 %	09	أقل من 30 سنة
69.24 %	27	من 30 سنة إلى 50 سنة
07.70 %	03	أكثر من 50 سنة
100 %	39	المجموع

التحليل

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة بنسبة (69.24 %) أي 27 فرداً من عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 50 سنة، كما أن (23.07 %) أي 09 فرداً من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة فيما نجد نسبة (07.70%) أي 03 فرداً من عينة البحث تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي (69.24 %) تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 50 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تقريظه فيه ويزيد رضاؤه عن عمله إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته إلا أن تقدم عمر الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله وقلة إنتاجيته وهذا ما أجاب به أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة، وهذا من خلال الاستعانة بأداة المقابلة .

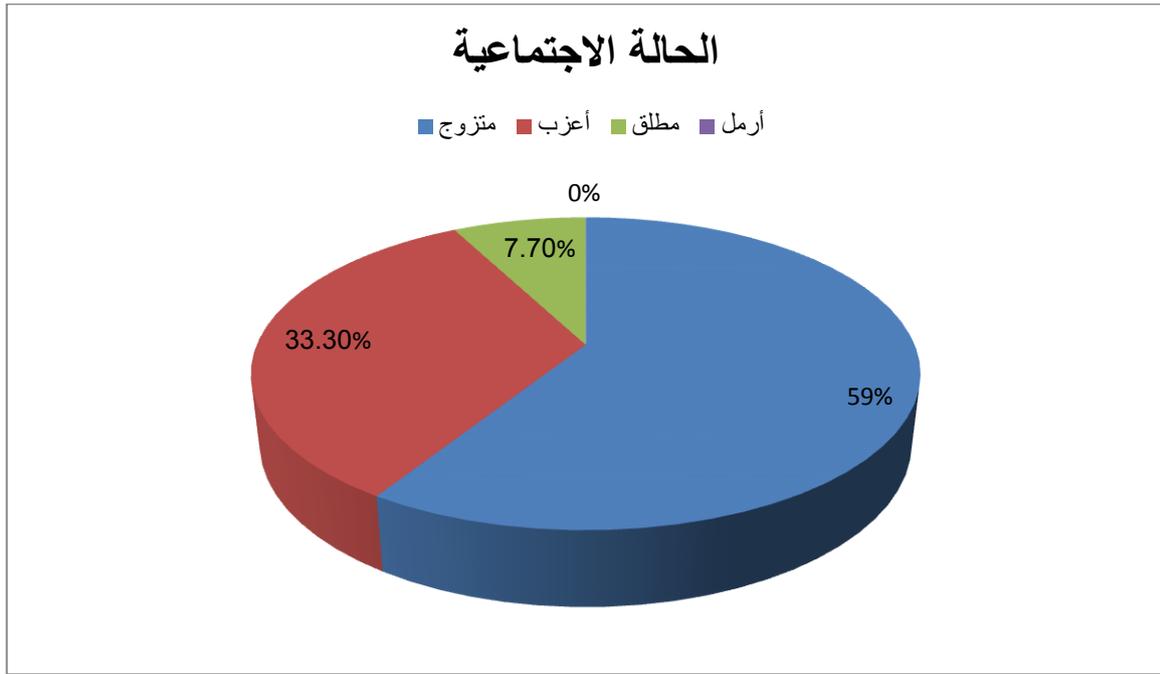


الجدول رقم (03) توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
% 33.30	13	أعزب / عزباء
% 59	23	متزوج (ة)
% 07.70	03	مطلق (ة)
% 00	00	أرمل (ة)
% 100	39	المجموع

التحليل

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (59%) أي 23 فردا من عينة البحث تليها نسبة (33.30%) أي 13 فردا من العزاب في حين تتراوح نسبة المطلق (07.70%) أي 03 فردا ونسبة (00%) للأرامل، وقد يرجع نسبة الغالبية من المتزوجين إلى استقرارهم في الوظيفة، وتحمل المسؤولية والسعي من أجل الاجر .



الجدول رقم (04) توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 00	00	دون مستوى
% 00	00	إبتدائي
% 00	00	متوسط
% 38.46	15	ثانوي
% 61.54	24	جامعي
% 100	39	المجموع

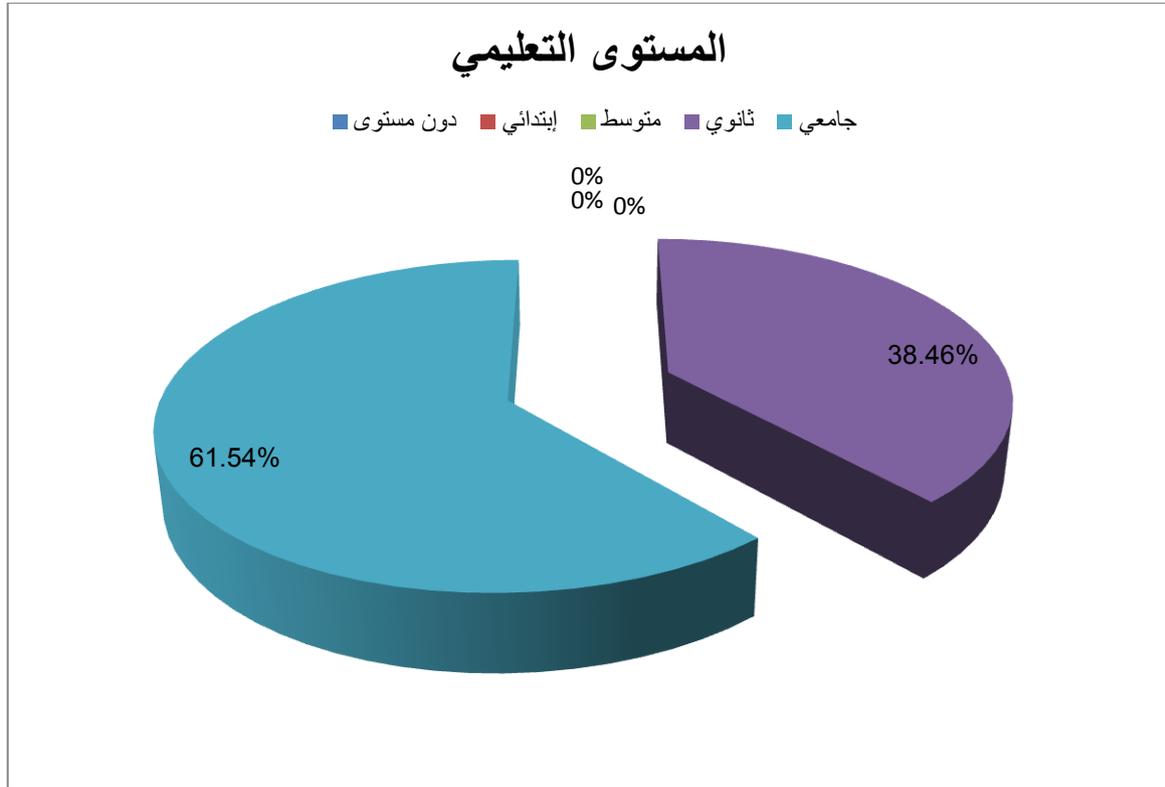
التحليل

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (38.46%) أي (15) فردا ينحصر مستواهم

في الثانوي ونسبة (61.54%) أي 24 فردا مستواهم جامعي، في حين كانت نسبة

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

(00%) هي أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، والابتدائي وعديمي المستوى، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة وبحكم طبيعة عملها تحتاج إلى الإداريين ذو مستوى عالي من الإطارات. وهذا الأمر يساعد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية الفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح كي يتمكن من تحقيق أداء متميز.

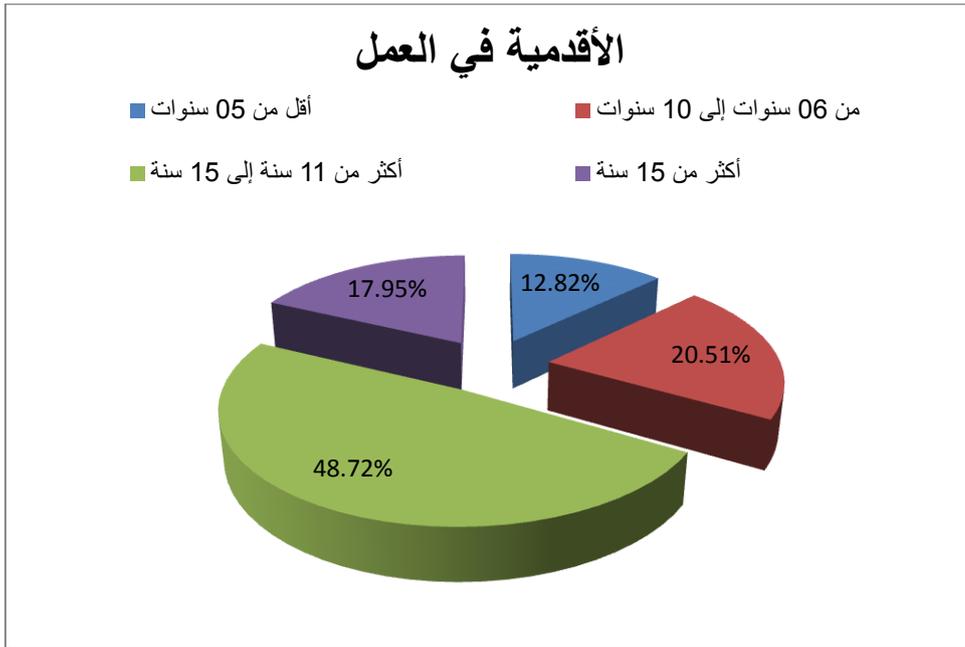


الجدول رقم (05) توزيع الموظفين حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الأقدمية في العمل
12.82 %	05	أقل من 05 سنوات
20.51 %	08	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
48.72 %	19	أكثر من 11 سنة إلى 15 سنة
17.95 %	07	أكثر من 15 سنة
100 %	39	المجموع

التحليل

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن (48.72%) من مفردات العينة أي (19) فردا تراوحت مدة خدمتهم في المؤسسة من (11) إلى (15) سنة في حين أن الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (20.51%) من مفردات العينة أي (08) أفراد، في حين أن الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بنسبة (17.95%) من مفردات العينة أي (07) أفراد في حين أن الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم عن (05) سنوات كانت بنسبة (12.82%) وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم في إعطاء فرص للكفاءات الجديدة واستقطابهما، وهذا الأمر يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة، ما نتج عنه تماسك بين الموظفين خاصة أصحاب الخبرات ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة، كما تدل الخبرات الطويلة في العمل على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ ببعض عمالها لفترات زمنية طويلة خاصة وان هناك من بينهم من يملك مهارات وقدرات فنية عالية تأهله للعمل في مؤسسات أخرى.



الجدول رقم (06) توزيع الموظفين حسب مكان السكن

النسبة المئوية	التكرار	مكان السكن
20.52 %	08	خارج المدينة
79.48 %	31	داخل المدينة
100 %	39	المجموع

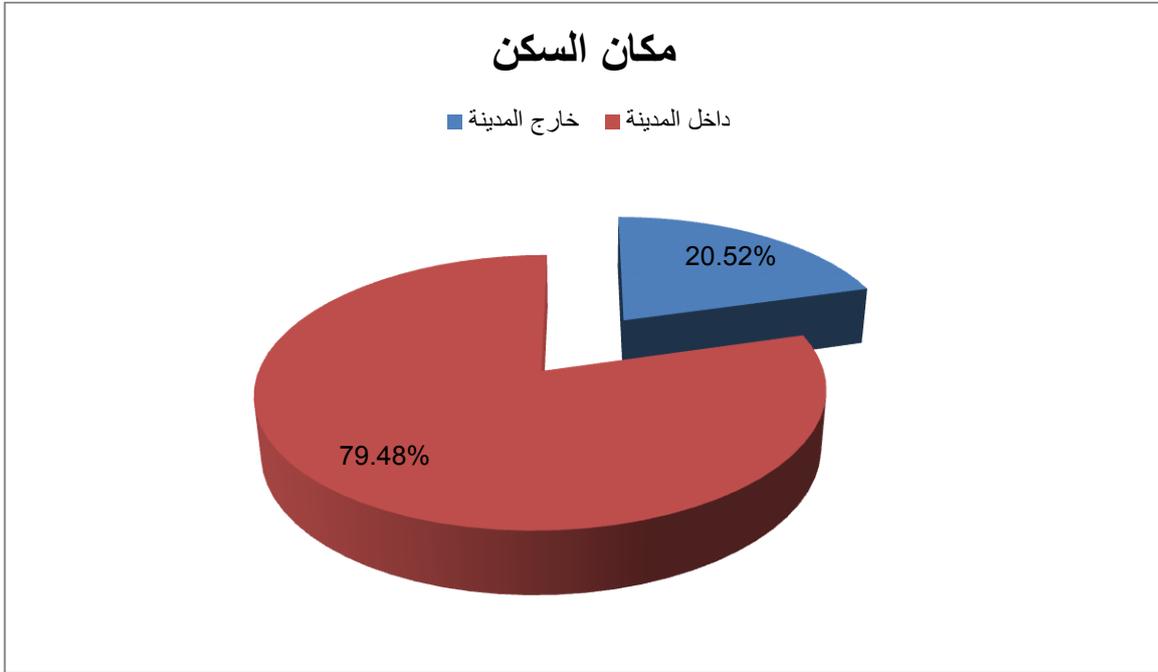
التحليل

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة الموظفين القاطنين داخل المدينة (79.52 %) بالمئة اي ما يعادل 31 فردا من العينة فيما تتراوح نسبة الموظفين القاطنين خارج المدينة (20.52 %) أي ما يعادل 08 فردا .

نستنتج ان محيط او بيئة السكن يكسب الموظف المقيم فيها ممارسات ثقافية وقيم ورموز وتقاليد وقضايا أخرى متعلقة بالبيئة الخاصة بالعمل فالمعايير الثقافية ووسائل معيشية تختلف من مجتمع الريفي والمدينة. فالموظفين المقيمين داخل المدينة ومن خلال القيم ومعتقدات التي اكتسبها من بيئته الذي نشأ فيها باعتبارها كمجال حضري ليست

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

مجرد تجمعات سكانية مع ما يجعل حياة الأفراد ممكنا وإنما هي اتجاه حياة أو نمط حياة، اتجاه عقلي ومجموعة من العادات والتقاليد بحيث هي منطقة طبيعية يقيم فيها الإنسان المتحضر ولها أنماط ثقافية خاصة بها، بحيث تشكل بناء متكامل يخضع لقوانين طبيعية وإجتماعية على درجة عالية من التنظيم لا يمكن تجنبها حيث يرى ان المدينة هي المجتمع الجديد، ومن ثم فاننا في دراستنا نريد ان نفهم طبيعة التفاعلات التي تظهر في منظومة القيم والتصورات والأفعال التي تنتجها المدينة كمجال اجتماعي حضري وتأثيرها على المؤسسة، اما بالنسبة للموظفين القاطنين ومن خلال البيئة المحيطة بهم والقيم والعادات والافعال الخاصة فقد تتعارض مع هذا المجال العمل بالموظف في المؤسسة مما وجب على الموظف التأقلم مع بيئة العمل واكتساب ثقافة خاصة بالمؤسسة لتحقيق اهدافها واكتساب ثقافة تنظيمية والالتزام بالقواعد واللوائح الخاصة بالمؤسسة.

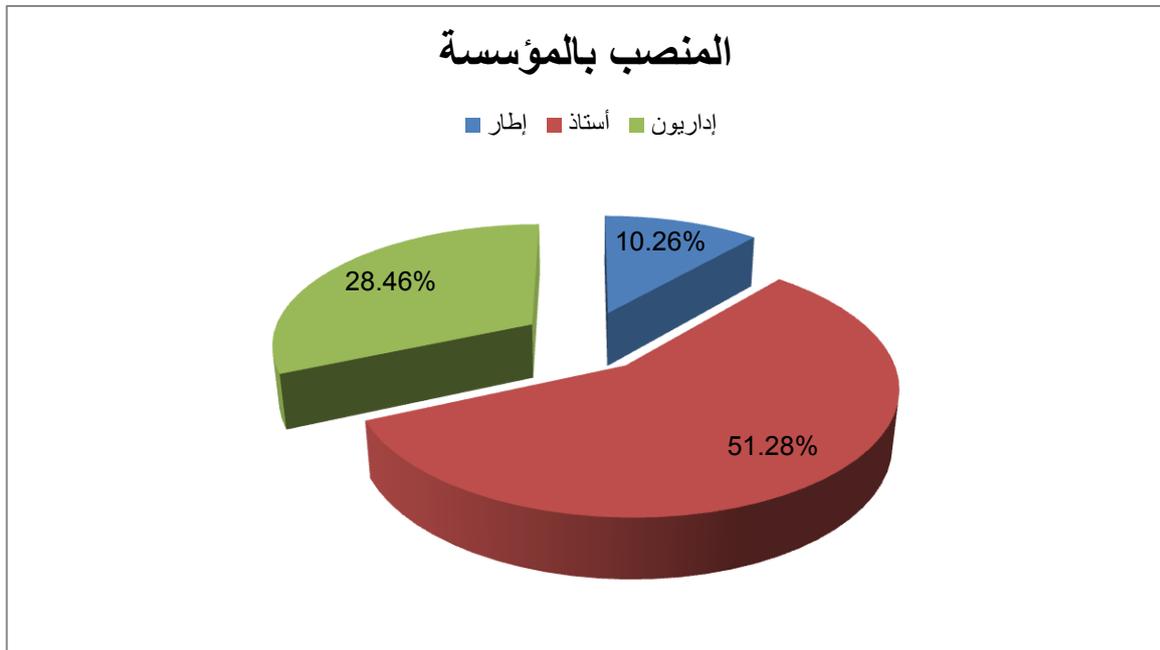


الجدول رقم (07) توزيع الموظفين حسب المنصب في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المنصب في المؤسسة
10.26 %	04	إطار
51.28 %	20	أستاذ
28.46 %	15	إداريون
100 %	39	المجموع

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة يشغلها نسبة (10.26%) أي (04) فردا تتمثل في فئة الاطارات (المدير ومستشار تربية رئيسي ومقتصد ومستشار توجيه رئيسي) و(51.28%) أي 20 فردا من العينة تتمثل في فئة الاساتذة في حين كانت نسبة (28.46%) أي 15 فردا من العينة تتمثل في الإداريون. يمكن القول أن المؤسسة تركز على فئة الأساتذة وهذا نظرا لطبيعة العمل ومتطلباته الأمر الذي من شأنه تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار.



الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

المبحث الثاني: التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد وكيف ينعكس على سلوك الموظفين داخل المؤسسة:

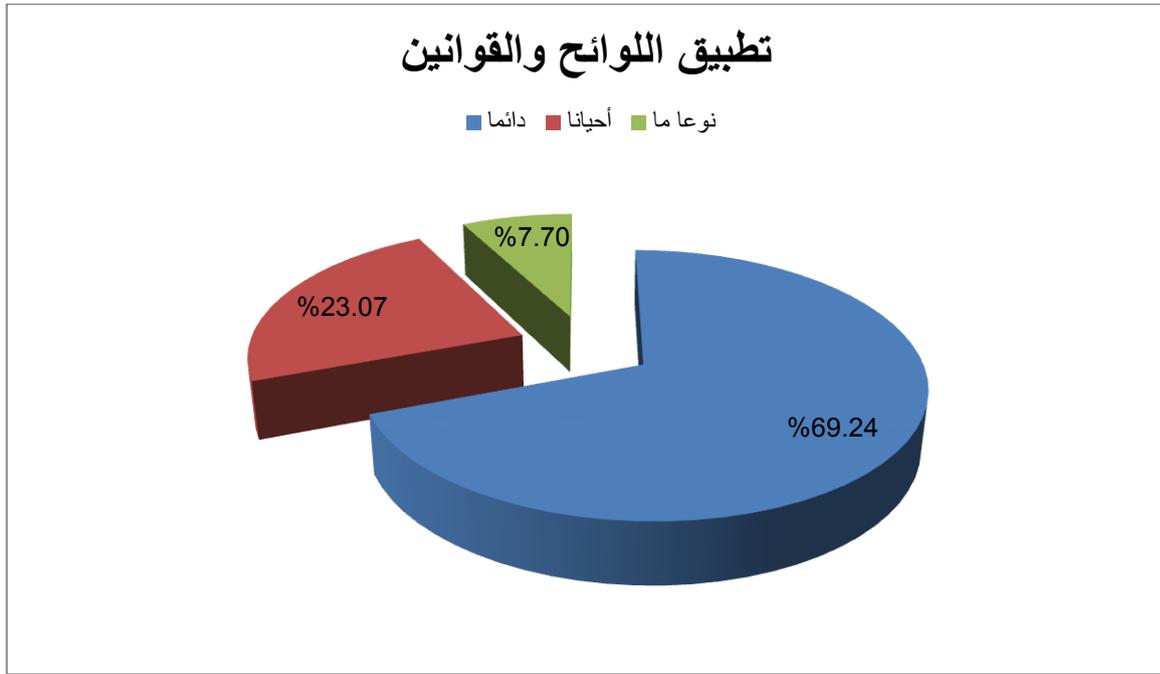
الغرض من إدراج هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الأولى التي فحواها التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد وكيف ينعكس على سلوك الموظفين داخل المؤسسة وقصد التدليل على هذه الفرضية تم طرح الأسئلة من 01 الى 07 والإجابة عنها من طرف افراد العينة بالمؤسسة ميدان الدراسة وفي ما يلي تحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور.

الجدول رقم (08) تطبيق اللوائح والقوانين

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
69.24 %	27	تطبيق اللوائح والقوانين
23.07 %	09	دائما
07.70 %	03	أحيانا
100 %	39	نوعا ما
		المجموع

التحليل

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن للمؤسسة قوانين ولوائح تنظيمية تحدد الانضباط في العمل ويتجلى ذلك من خلال إجابات المبحوثين الذين أجابوا بدائما والبالغ عددهم 27 فردا بتكرار نسبي قدره (69.24 %) بينما أجاب بأحيانا 09 فردا بتكرار بنسبي قدره 23.07 % وأجاب بنوع ما 03 فردا بتكرار نسبي قدره (07.70 %). وترجع إجابة 03 فردا بتكرار نسبي قدره (07.70 %) لاستهتار العديد من موظفي المؤسسة بهذه القوانين وعدم الانضباط .



الجدول رقم (09) إنجاز العمل في وقته المحدد

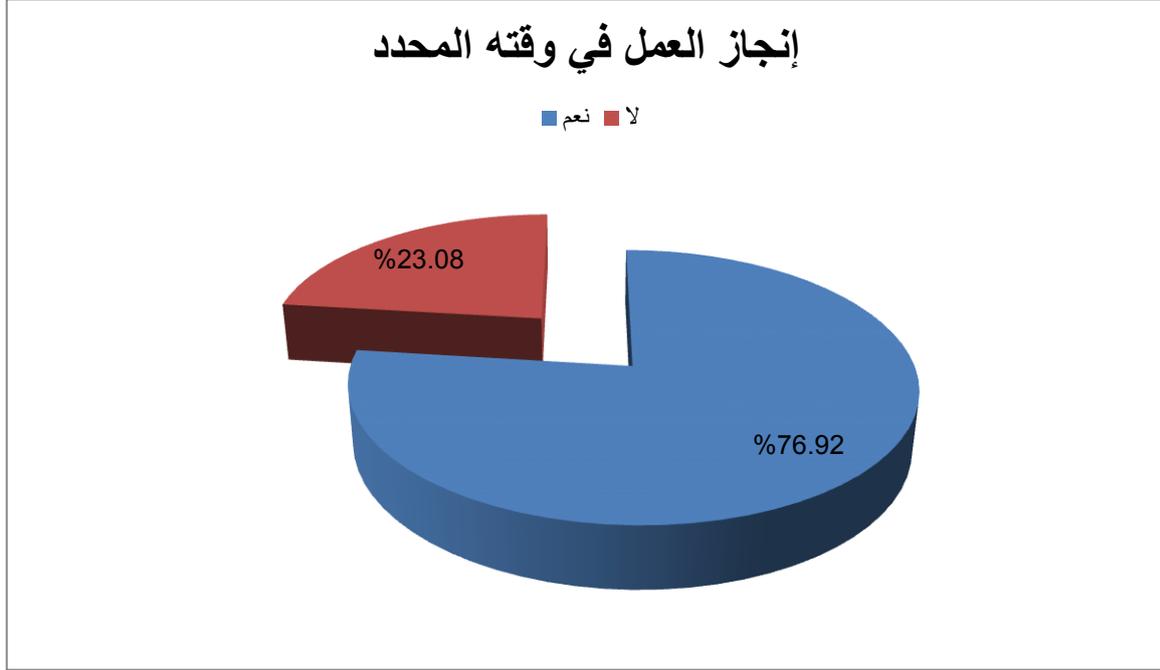
النسبة المئوية	التكرار	التكرار	إنجاز العمل في وقته المحدد
76.92%	30		نعم
23.08%	09		لا
100%	39		المجموع

التحليل

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال تتجز العمل في وقته المحدد بلغ عدده 30 فردا وذلك بنسبة (76.92%) من المجموع الكلي، إذ ترى هذه الفئة أن العمل هو بمثابة عبادة وإتقان العمل هو واجب وإثبات الذات وأن الرقابة هي سبب من أسباب انجاز العمل الموكل اليها في وقته المحدد وأن للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواعيت الدخول والخروج ويحترمون مدة العمل وأن قيمة الوقت لدى الافراد تمثل عقيدة بنسبة لهم وهذا راجع الى وجود مجموعة من القيم الاخلاقية والاجتماعية وكذلك الى وجود مبادئ وولاء للمؤسسة فيما نجد أن 09 فردا

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

بتكرار نسبي قدره (23.08%) أجابوا بالنفي وأكدوا من خلال اجاباتهم أنهم لا ينجزون العمل الموكل اليهم في وقته المحدد وهذا راجع الى عدم وجود رقابة كافية واستهتارهم وعدم انضباطهم.



الجدول رقم (10) الراتب حافز للعمل

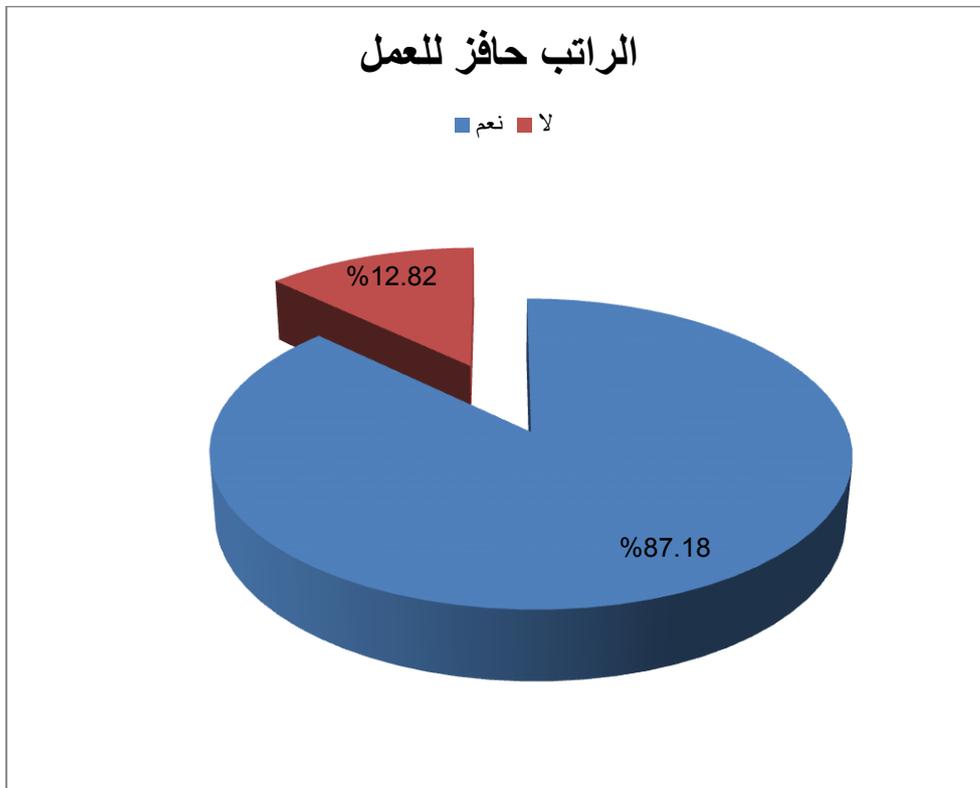
النسبة المئوية	التكرار	الراتب حافز للعمل
87.18%	34	نعم
12.82%	05	لا
100%	39	المجموع

التحليل

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها أن الأغلبية ترى أن العمل بالنسبة إليهم مرحلة من أجل الأجر وتقدر هذه النسبة بـ (87.18%)، أي (34) فردا من مجموع أفراد العينة، يرونا أن العمل بالنسبة إليهم يمثل الاجر وهذا الشيء طبيعي لأن الإنسان كائن بيولوجي له حاجات ودوافع لا بد من إشباعها ليحقق رضاه، فالموظف أيا كان

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

محاله يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الأجر مما يؤدي الى الرضى الوظيفي والتحفيز ومن هنا الشعور بروح الانتماء في بيئة العمل وتليها مباشرة الفئة التي ترى أن الراتب ليس حافز للعمل بنسبة (12.82%) أي 05 فردا من العينة قد يكون سبب ذلك ملئ الفراغ عادة ما يكون في فئة الاناث وذلك لاثبات الذات والخروج من جو ربات المنزل أما بالنسبة لفئة الذكور من هذه الفئة قد يكون عدم الشعور بعدم الانتماء أو راجع الى الرغبة في العمل فقط لوجود علاقة طيبة بينهم وبين رؤسائهم وهو ما يدل على وجود جو من التفاهم مما يجعل الفرد يتجاهل الامور المادية وتأتي فقط لملء الفراغ كون العامل لديه مشاريع أو اهتمامات أخرى خارج نطاق العمل مما يضطره لتضييع الوقت في المؤسسة.



الجدول رقم (11) علاقتك بالرئيس المباشر تؤثر على حبك للعمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		علاقتك بالرئيس المباشر تؤثر على حبك للعمل
64.10 %	25	دائما
12.82 %	05	أحيانا
23.08 %	09	نوعا ما
100 %	39	المجموع

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (64.10%) أي 25 فردا من العينة يحبون عملهم ويتفانون فيه لان علاقتهم برئيسهم المباشر جيدة، وحب الافراد لعملهم قد يكون ناتج لكون العمل مريح وسط مجموعة من الزملاء ورؤسائهم الذين يتسمون في التعاون فيما بينهم وحب العامل لعمله من شأنه أن يحسن من أداءه الوظيفي وولائه للمؤسسة وذلك يتحقق من خلال تشجيع المرؤوس وتثمين جهوده التي يقدمها للمؤسسة من خلال تحفيز الرئيس له.

و هذا الامر ان دل على شئ فهو يدل على نمط الثقافة التنظيمية السائد وقوتها في التأثير على سلوك الموظفين، وتليها نسبة (12.82%) أي 05 فردا من العينة علاقتهم برئيسهم المباشر سيئة ، تليها نسبة (23.08%) أي 09 فردا من العينة لأنهم يرون أن علاقتهم برئيسهم المباشر تؤثر على حبهم للعمل نوعا ما وهذا راجع للامبالاة وأداء العمل وعدم الاهتمام بالعلاقات داخل المؤسسة لانهم يميلون للعمل الفردي ويركزون فقط على أداء المهام المكلفة لهم فقط



الجدول رقم (12) المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة

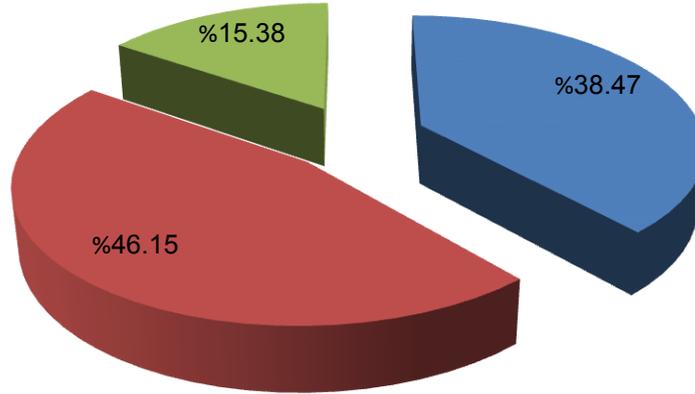
النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة
38.47 %	15	دائما
46.15 %	18	أحيانا
15.38 %	06	نوعاً ما
100 %	39	المجموع

التحليل

إن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم مجالاً للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة دائماً هي نسبة (38.74 %) أي 15 فرداً من العينة وتوفر طرق جديدة لمزاولة النشاط الفكري وطرق تسيير جديدة، وتليها نسبة (46.15 %) أي 18 فرداً من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة أحياناً ما توفر مناخاً ملائماً في طرق عمل جديدة، وتليها نسبة (15.38 %) أي 06 فرداً من العينة أكدوا أن المناخ غير ملائم للإبداع والتفكير ولا يوجد تشجيع من طرف الرئيس وكذلك لا توجد طرق للتسيير جديدة.

المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة

نوعاً ما أحيانا دائماً

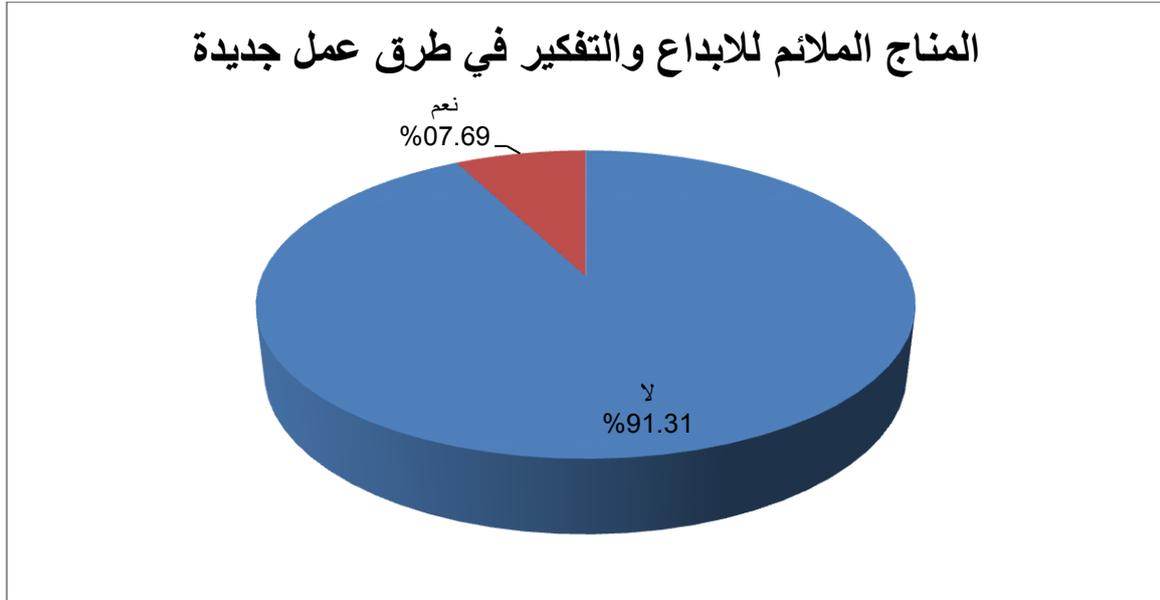


الجدول رقم (13) توفير لوازم الراحة في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		توفير لوازم الراحة في مكان العمل
% 07.69	03	نعم
% 92.31	36	لا
% 100	39	المجموع

التحليل

نلاحظ أن نسبة (92.31%) أي 36 فرداً من العينة والذين يمثلون غالبية الأفراد يروا بأن ظروف العمل غير مناسبة من قلة وسائل العمل ولوازم الراحة، بينما نجد نسبة (07.69%) أي 03 فرداً من العينة يروا بأن ظروف العمل في المؤسسة ملائمة وأغلب هؤلاء الأفراد إداريون يعملون في ظروف حسنة



الجدول رقم (14) العمل الجماعي مفيد للمؤسسة

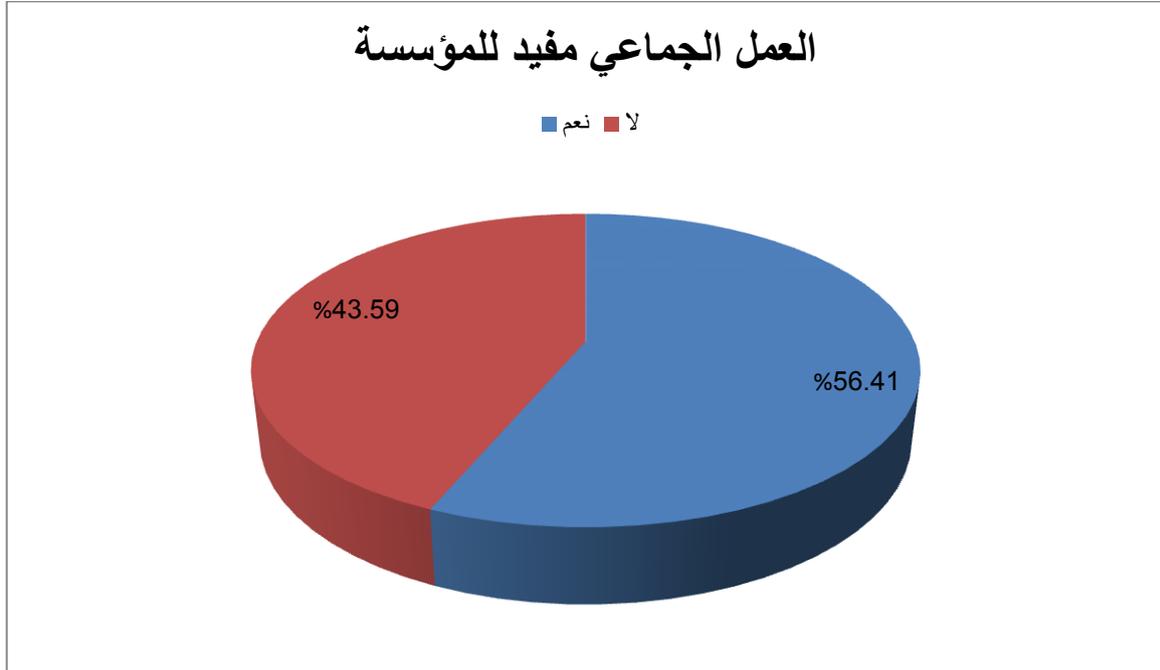
النسبة المئوية	التكرار	العمل الجماعي مفيد للمؤسسة
56.41%	22	نعم
43.59%	17	لا
100%	39	المجموع

التحليل

نلاحظ أن (56.41%) أي 22 فردا من مجموع العينة يعتقدون أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة وأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي من خلال التعاون بهدف الوصول الى انجاز الاهداف المطلوبة ضمن الفريق الواحد مما يجعل الفرد أكثر اجتماعيا وحبا للناس من أجل المصلحة العامة للمؤسسة كما أن العمل الجماعي يجعل الموظفين محفزين دائما للعمل باستمرار مع الابتعاد عن الملل والضجر، بينما (43.59%) أي 17 أفراد من مجموع العينة نفوا أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة وهذا يثبت اقتناع الأفراد وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الفردي

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

مما يميز العمل الفردي للفرد الذي سيتخذ قرار يكون ناجم عن ارادته الكاملة بدون تدخل من أي ظروف خارجية ونسبة الحفاظ على سر العمل أقوى خصوصا أنه محفوظ لدى فرد واحد كما أنه لا يوجد نزاعات أو خلافات كما يحصل في العمل الجماعي.



المبحث الثالث: التعرف على كيفية مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة إنتاجية العمل ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة:

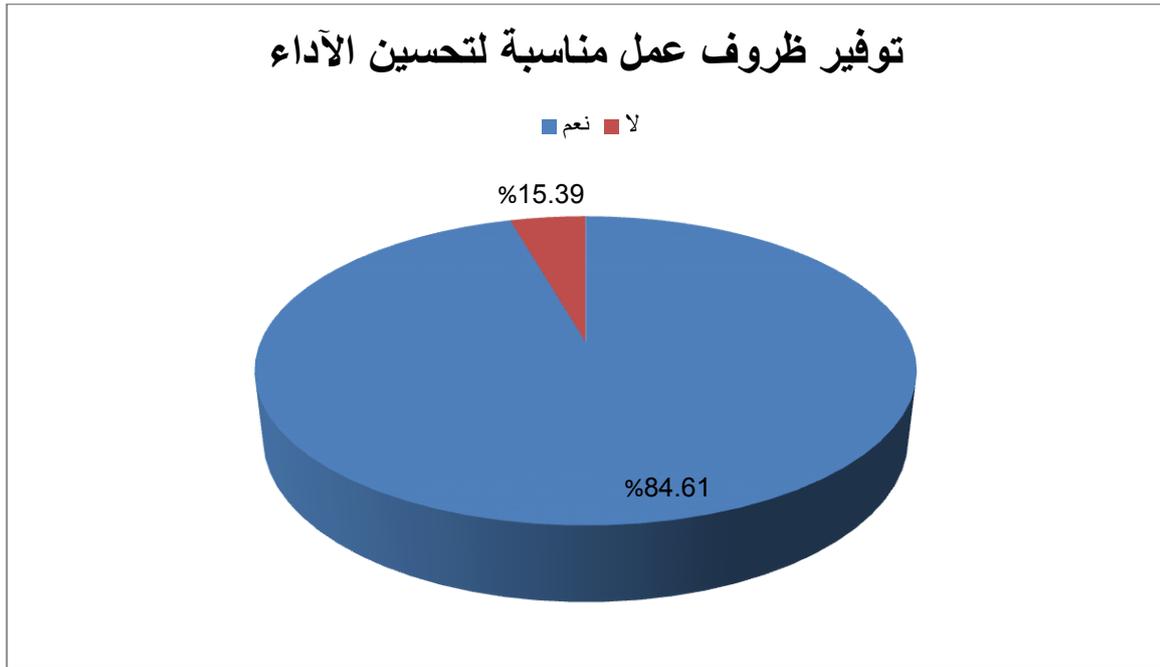
الغرض من إدراج هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الثانية التي فحواها التعرف على كيفية مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة إنتاجية العمل ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وقصد التدليل على هذه الفرضية تم طرح الأسئلة من 01 الى 07 والإجابة عنها من طرف افراد العينة بالمؤسسة ميدان الدراسة وفي ما يلي تحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور .

الجدول رقم (15) توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الأداء
84.61%	33	نعم
15.39%	06	لا
100%	39	المجموع

التحليل

نلاحظ أن (84.61 %) من أفراد العينة أي 33 فردا والذين يمثلون غالبية الأفراد يروا بأن ظروف العمل مناسبة وكذلك بيئة العمل ان نمو ونجاح المؤسسات والشركات يقوم على عدة عناصر في مقدمتها توفير بيئة العمل المناسبة التي تقوم على توفير أفضل مناخ وامكانيات للموظف لتحقيق أعلى انتاجية في وقت قياسي ومن اهم عوامل البيئة المناسبة أن يشعر الجميع بالفخر والاعتزاز وان جهوده مقدمة من طرف المسؤول ومن هنا تحقيق أداء وظيفي جيد، بينما نجد نسبة (15.39 %) أي 06 فردا من العينة يروا بأن ظروف العمل في المؤسسة غير ملائمة ويرون بأن بيئة العمل مملة وغير محفزة وتفتقر لوسائل العمل الملائمة مما ينعكس سلبا على ادائهم الوظيفي.

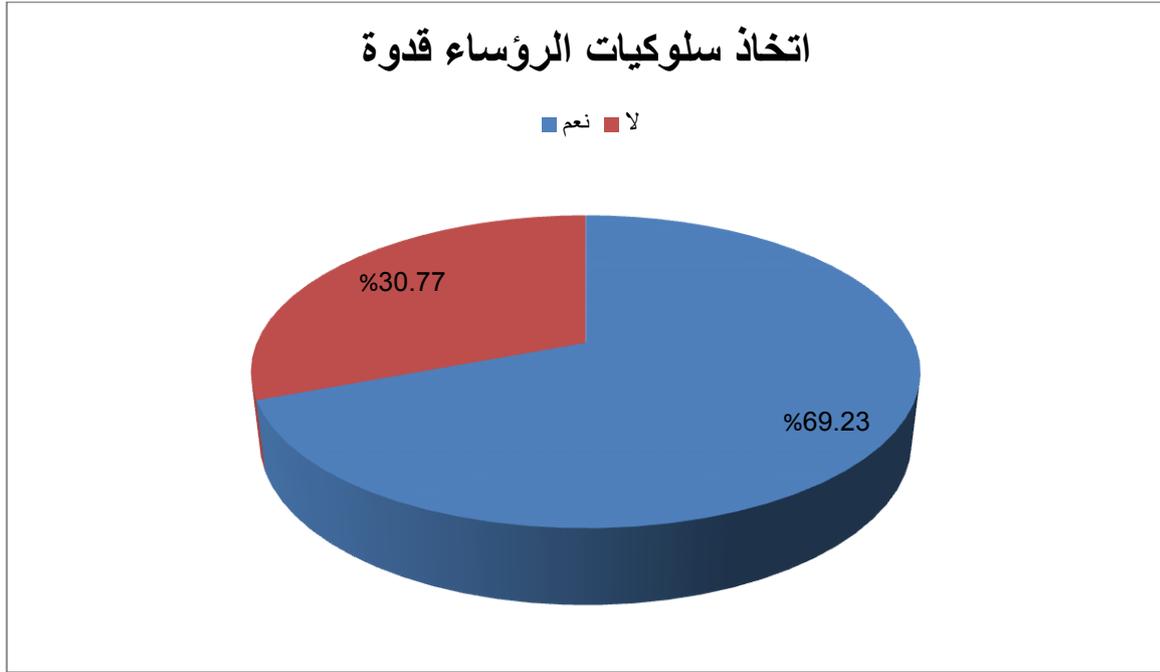


الجدول رقم (16) إتخاذ سلوكيات الرؤساء قدوة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار	إتخاذ سلوكيات الرؤساء قدوة
% 69.23	27		نعم
% 30.77	12		لا
% 100	39		المجموع

التحليل

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 27 فردا من العينة والذين يمثلون نسبة (69.23 %) يتخذون من رؤسائهم قدوة لهم لما هم عليه من الانضباط والالتزام والجدية في العمل، فيما يضيف الكثير من المستجوبين أنه يتخذ من رئيسه قدوة له في السلوكيات الإيجابية فالرئيس من المتوقع ان يكون قدوة حسنة وان يخلق ويحافظ على بيئة مريحة ومنفتحة للعمل، فيما نجد نسبة (30.77 %) أي 12 فردا من العينة لا يتخذون من رؤسائهم قدوة لهم لأنهم حسب اعتقادهم ليسوا أهلا بأن يكونوا قدوة لغيرهم.



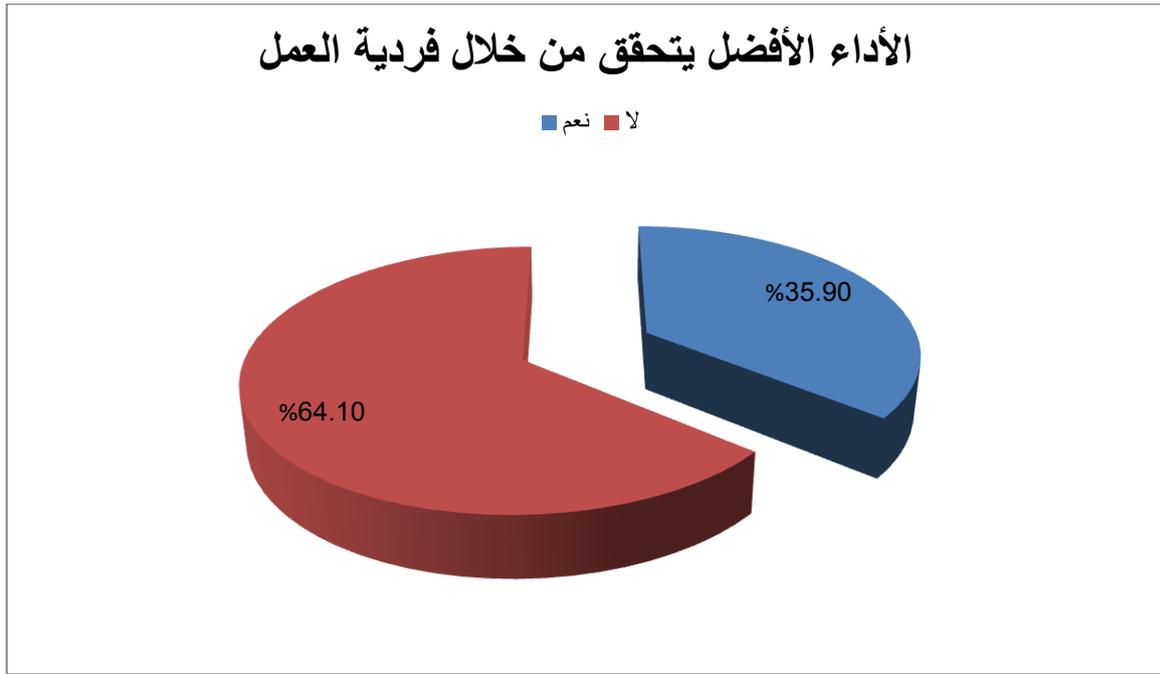
الجدول رقم (17) الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل
35.90 %	14	نعم
64.10 %	25	لا
100 %	39	المجموع

التحليل

نلاحظ أن (64.10 %) أي 25 فردا من العينة يروا أن فردية العمل لا تحقق أداء جيد للمؤسسة بل أن العمل الجماعي بإمكانه تحقيق أداء أفضل في ظل التفاعل والتحلي بروح التعاون بين الموظفين مما ينعكس بصفة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة ،بينما نلاحظ أن نسبة (35.90 %) أي 14 فردا من أفراد العينة يروا بأن فردية العمل بإمكانها تحقيق أداء أفضل.

من خلال الجدول 14 نجد أن اجابات أفراد العينة يرون أن العمل الفردي أفضل بنسبة (43.59 %) أي 17 فردا في حين نجد إجاباتهم في هذا الجدول أن نسبة (35.90 %) أي 14 فردا يفضلون العمل الفردي



الجدول رقم (18) التحفيزات لها دور في تحقيق إنتاجية مرتفعة

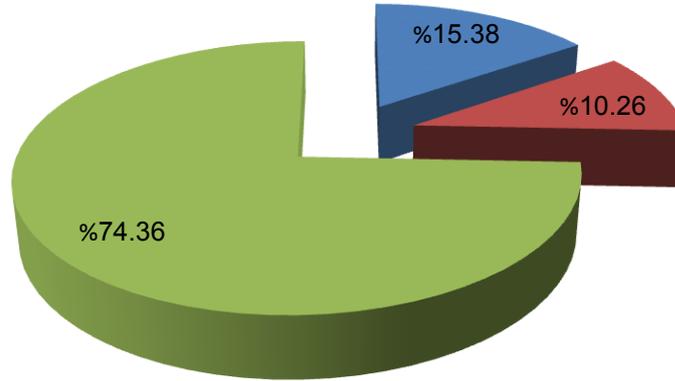
النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		التحفيزات لها دور في تحقيق إنتاجية مرتفعة
15.38 %	06	تحفيز مادي
10.26 %	04	ترقية
74.36 %	29	راحة / عطل
100 %	39	المجموع

التحليل

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (15.38 %) أي 06 فردا من العينة أي يؤكدون أنهم يتلقون تحفيز مادي وعلاوة ومردودية فردية كتحفيز لهم في العمل وتليها نسبة (10.26 %) أي 04 فردا من العينة يحصلون على ترقيات جراء اجتهادهم وتفانيهم في العمل، وتليها (74.36 %) أي 29 فرد من العينة وهي الأغلبية يؤكدون أنهم يتحصلون على تحفيز يتمثل في منحهم راحة وعطل استثنائية جراء تفانيهم في العمل وولائهم للمؤسسة

التحفيزات لها دور في تحقيق إنتاجية مرتفعة

■ تحفيز مادي ■ ترقية ■ راحة / عطلة

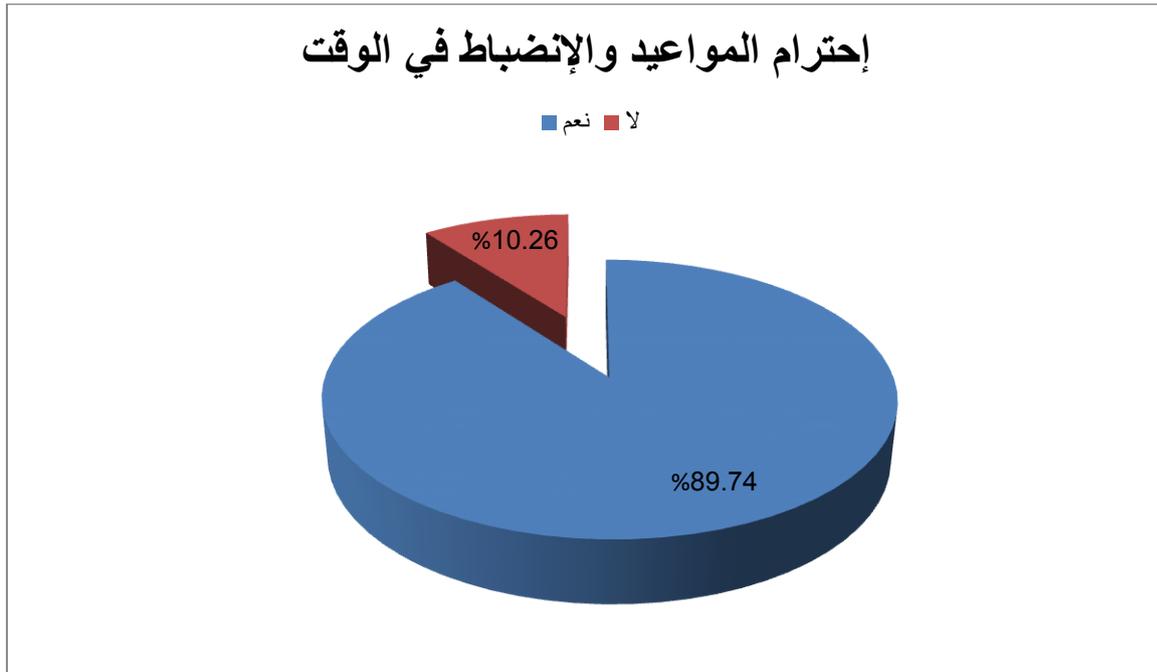


الجدول رقم (19) إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت

النسبة المئوية	التكرار	التكرار	إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت
% 89.74	35		نعم
% 10.26	04		لا
% 100	39		المجموع

التحليل

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يضايقهم إحترام المواعيد والإنضباط في الوقت والذين يمثلون نسبة (89.74 %) أي 35 فرد من العينة حيث أن إحترام الوقت من الأساسيات التي توصله الى أعلى مراتب التفوق والنجاح وإنجاز المهام والمسؤوليات في الاوقات المحددة وترتيب الاولويات، أما نسبة (10.26 %) أي 04 فرد من العينة يضايقهم إحترام المواعيد والإنضباط وذلك قد يكون راجع لتقدم بعضهم في السن كما أكد البعض أن سبب تضايقهم من مدة ساعات العمل والتي قد تتجاوز 08 ساعات وكذلك الروتين.



الجدول رقم (20) التحدث مع الزملاء في العمل

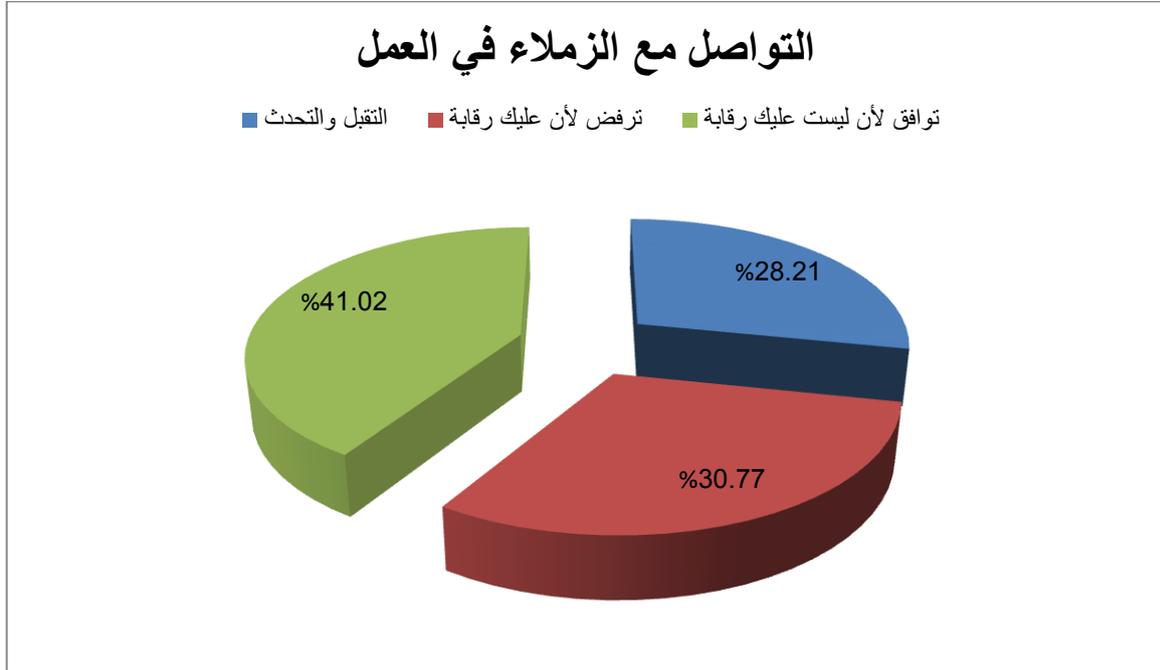
النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		التواصل مع الزملاء في العمل
% 28.21	11	التقبل والتحدث إليه
% 30.77	12	ترفض لأن عليك رقابة
% 41.02	16	توافق لأن ليست عليك رقابة
% 100	39	المجموع

التحليل

ومن الجدول أعلاه نجد أن (28.21 %) من أفراد العينة أي 11 فردا من العينة پروا بأنه لا مانع أن يتواصل مع زميله في وقت العمل إذا كان لا يأخذ وقتا طويلا شريطة أن لا يعيقه عن أداء عمله وأن لا يتوقف عن العمل وأداء عمله في وقته المحدد، في حين نجد 12 فردا من أفراد العينة بنسبة (30.77 %) يرفضون التواصل مع زملائهم أثناء العمل لان عليهم رقابة من المسؤول كما نجد تقريبا أنهم هم نفس الفئة التي تحبذ العمل الفردي، بينما نجد نسبة (41.02 %) أي 16 فردا من العينة مستعدون لترك

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

العمل والإقبال على التواصل مع زملائهم حرصا على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وصفو العلاقة فيما بينهم كما أكدوا انه لا يوجد رقابة كافية عليهم وتوفر وقت راحة كافي كما أن هذه الفئة تحبذ العمل الجماعي.



الجدول رقم (21) التواصل مع المدير لتقديم إقتراحات

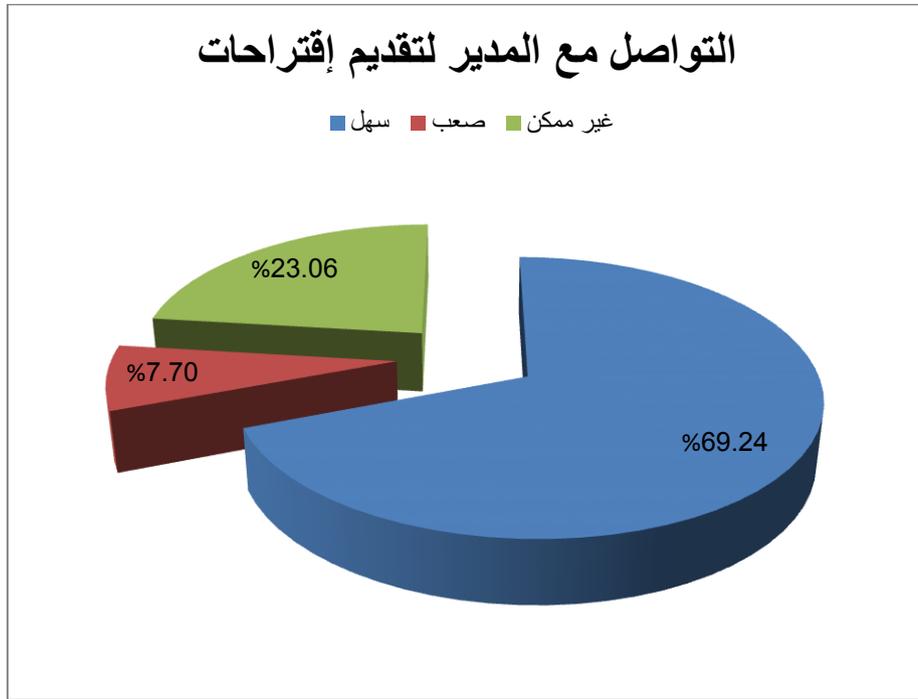
النسبة المئوية	التكرار	التكرار	التواصل مع المدير لتقديم إقتراحات
69.24%	27		سهل
07.70%	03		صعب
23.06%	09		غير ممكن
100%	39		المجموع

التحليل

إن عدد أفراد العينة الذي يرون بأن الوصول إلى الرئيس أو المدير لتقديم أي اقتراح أمر سهل كان عددهم (27) فردا أي بنسبة (69.24%)، بينما نجد أن (03) فردا الذين يشكلون نسبة (07.70%) من العينة يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

اقترح أمر صعب، بينما باقي أفراد العينة وعددهم (09) فردا بنسبة (23.06%) يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر غير ممكن لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي. ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وصول العمال للمدير بمتوسطة العلامة ابن رشد الشريعة أمر سهل وذلك للتقديم أي اقتراح من شأنه أن يخدم المؤسسة، فالشعور بالسعادة في العمل يستمد من الاختيار الصحيح لكل من الرئيس والمرؤوس فلطالما يهرب أصحاب العمل بعيدا تجنباً للتواصل مع موظفيهم ويضعون حاجز بينهم، فالعنصر البشري في المؤسسة الإدارية هو عمودها الفقري وهو المورد الذي تفوق قيمته أهمية موارد المؤسسة الأخرى كالمراد المالية والمادية، وهذا لا يتحقق إلا في ظل التواصل الجيد بين المدير والموظفين.



المبحث الرابع: عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد فعالية الموظفين داخل المؤسسة:

الغرض من إدراج هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الثالثة التي فحواها التعرف عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد فعالية الموظفين داخل المؤسسة وقصد التدليل على هذه الفرضية تم طرح الأسئلة من 01 الى 07 والإجابة عنها من طرف افراد العينة بالمؤسسة ميدان الدراسة وفي ما يلي تحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة الواردة في هذا المحور.

الجدول رقم (22) إتخاذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
		إتخاذ القرارات الإدارية
20.51 %	08	نعم
79.49 %	31	لا
100 %	39	المجموع

التحليل

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (79.49 %) والتي تمثل غالبية أفراد العينة بتكرار مطلق قدره 31 فردا أجابوا بأن المؤسسة لا توفر فرصا للموظفين لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، فيما أجاب 08 فردا أي بنسبة (20.51 %) من العينة بأن المؤسسة توفر للعمال فرصا للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وتشمل هذه النسبة عدد من الاطارات والتي تمثل (07.69 %) يحق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التمثيل النقابي وهنا تقوم الادارة بالتشاور مع الموظفين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل وتندرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة مثل الاجور وساعات العمل.....الخ، وتعتبر هذه الخطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

التنظيمات لان الاستشارة المشتركة بين الادارة والموظفين من شأنها ان تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين واطاحة الفرصة لابداء اراءهم في المسائل التي تؤثر على حياتهم العملية

يهدف نظام اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار في مجال العمل هو الانتفاع بالقدرات وتشجيعهم وتحمل المسؤولية



الجدول رقم (23) المشاركة في التسيير

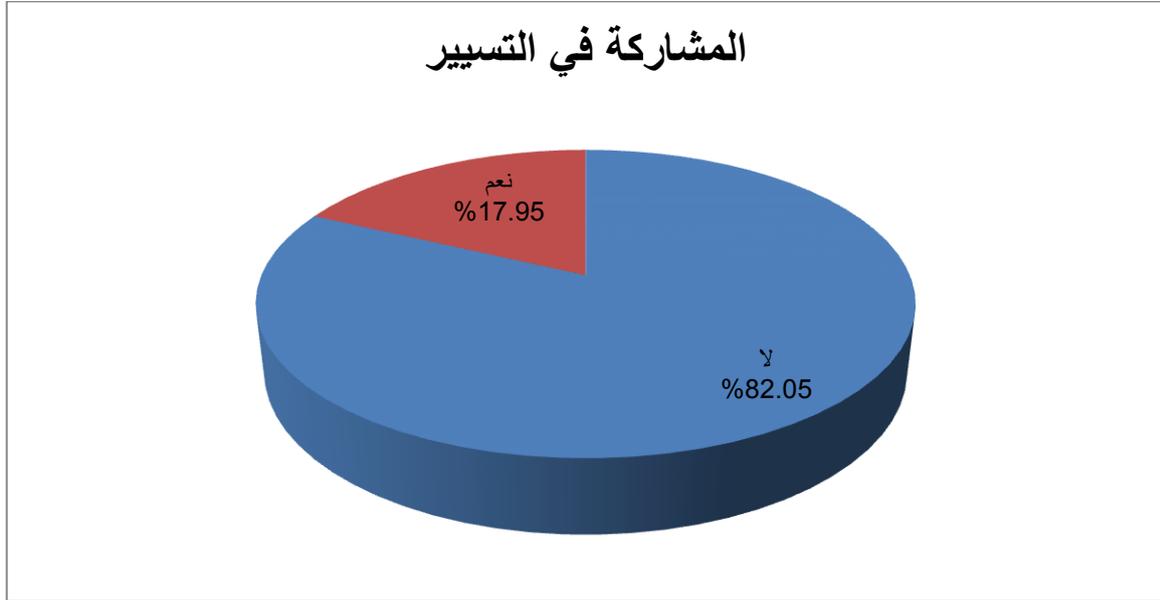
النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في التسيير
17.95%	07	نعم
82.05%	32	لا
100%	39	المجموع

التحليل

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 32 أي بنسبة (82.05 %) نفوا مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة، فيما أكد البعض الآخر أن

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

المؤسسة تشرك العاملين في التسيير فيما أكد نسبة (17.95 %) مشاركتهم في التسيير وهذا راجع الى تقسيم المهام وشدة ولاءهم للمؤسسة وحبهم للعمل واتخاذ رئيسهم في العمل قدوة



الجدول رقم (24) توفير حرية التصرف في إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	التكرار
% 20.51	08	توفير حرية التصرف في إتخاذ القرارات
% 79.49	31	نعم
% 100	39	لا
		المجموع

التحليل

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (79.49 %) والتي تمثل الغالبية بتكرار مطلق قدره 31 فردا أجابوا بأن المؤسسة لا توفر للموظفين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر فيما أكد 08 فردا أي بنسبة (20.51 %) بأن للفرد حرية التصرف في اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

والملاحظ من خلال أغلبية الأفراد أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل وأن هناك نوعاً من البيروقراطية المفرطة وهناك نوعاً من المركزية في التسيير وهذا ما يتبين من خلال بعض الإجابات السابقة.



الجدول رقم (25) المشاركة في وضع أهداف المؤسسة

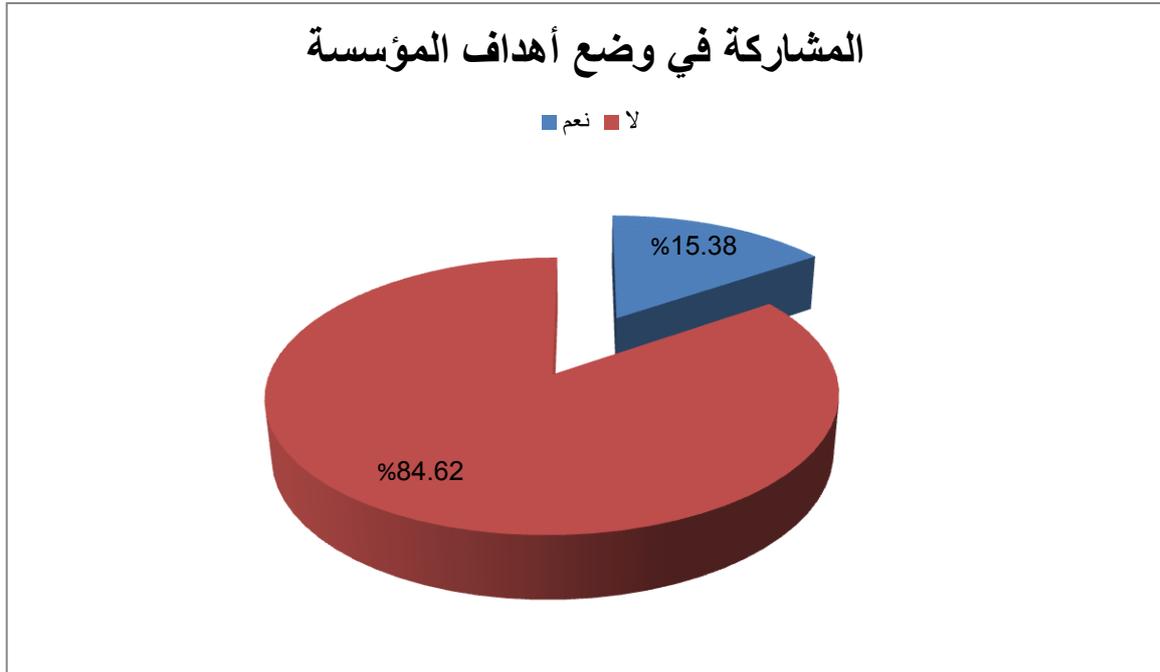
النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في وضع أهداف المؤسسة
% 15.38	06	نعم
% 84.62	33	لا
% 100	39	المجموع

التحليل

يشير الجدول أعلاه إلى أن 33 فرداً من العينة أي نسبة (84.62 %) يؤكّدون بأن المؤسسة لا تشرك العاملين في وضع الأهداف وأن الذي له حق وضع أهداف المؤسسة هم إطارات الإدارة العليا، مما قد يضعف من حماس العاملين وإخلاصهم في تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما يتنافى مع مبدأ الإدارة بالأهداف، في حين نجد 06 فرداً

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

والذين يمثلون نسبة (15.38 %) يؤكدون بأن المؤسسة تشرك الموظفين في وضع الأهداف إلا أن هؤلاء يمثلون فئة الاطارات.



الجدول رقم (26) تحقيق الأهداف من خلال الفاعلية

النسبة المئوية	التكرار	التكرار	تحقيق الأهداف من خلال الفاعلية
% 94.88	37		نعم
% 05.12	02		لا
% 100	39		المجموع

التحليل

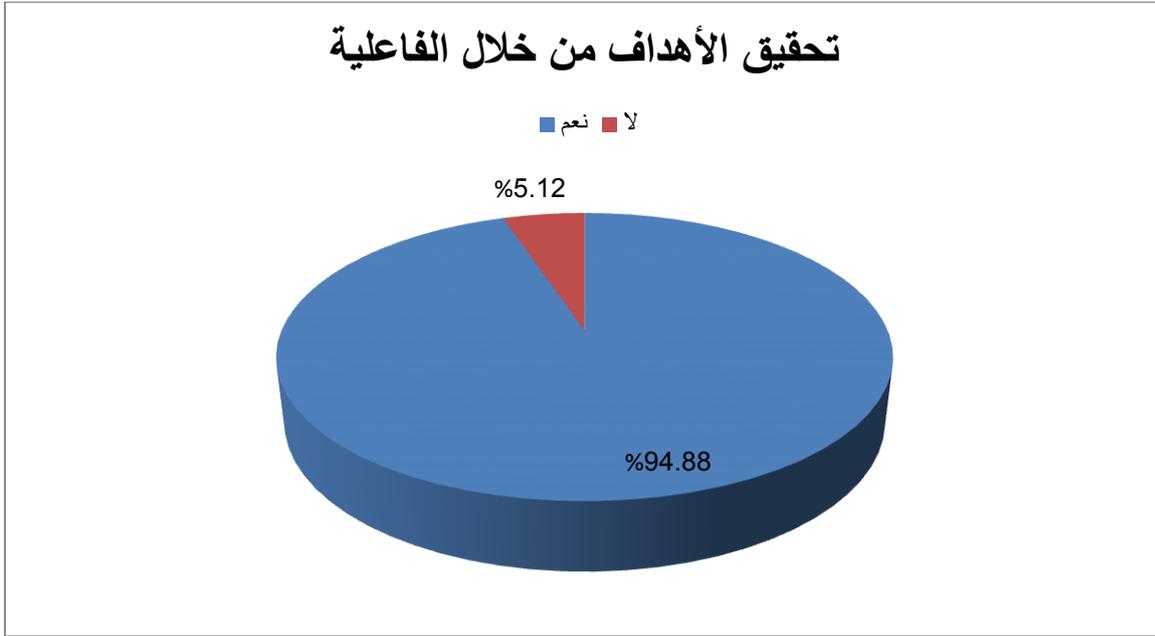
يشير الجدول أعلاه إلى أن (94.88 %) أي 37 فرد من العينة يؤكدون ان الفاعلية داخل المؤسسة تحقق أهدافها.

إذا كان فيبر أول من صاغ التصور السوسولوجي الاصيلي للتنظيمات فان "شيستر بيرنارد" قد قاسمه هذه الصياغة حيث نظر الى التنظيمات على انها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني ، وأن التعاون بين افراد هذا التنظيم هو السبيل الرئيس لتحقيق

نجاح الفرد والمنظمة، وان هذا التعاون لا يتم دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الافراد بصورة مستمرة 1

وتساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة وذلك من خلال تحقيق فاعلية الفرد وتسخير كافة جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل أساسا في تحقيق إنتاجية عالية واستقرار واستمرار المؤسسة، ولكي تحقق المؤسسة هذا لا بد من إيجاد جو ملائم يسوده التفاهم والتعاون والثقة وبالتالي تمسك العامل بوظيفته مما يولد الشعور بالحب وبالتالي التقليل من التعب وتقدير الجهد المبذول، فالاعتراف بالجهد الذي يبذله الشخص في أداء عمله هو مكافأة هامة بالنسبة له، وتشجعه على أداء مزيد من العمل والانجاز لتشجيع المطلوب للشخص الذي ينجز عمله والذي لا ينجز، كما ينبغي على هذا الأخير أي الذي يكون أدائه ضعيفا، فليس الحل كما يتصور الكثيرون أن عدم الأداء يكون بالاستبعاد من العمل وتعيين أشخاص آخرين بدلا منه، كما أن الحل لا يكون بإنقاص راتبه المادي أو توجيه عبارات اللوم والانتقاد وتكثيف المهام وإصدار الأوامر والذي من شأنه أن يولد للموظفين عدم حبهم لعملهم وبالتالي شعورهم بالتعب وان هناك ضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، كما أن حب الموظف لعمله، وعدم شعوره بالتعب والضغط يهدف إلى تحسين الأداء وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فالمؤسسة التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية من شأنها الارتقاء بأداء موظفيها والاستثمار في خبراتهم وقدراتهم، ومن الأسباب التي يمكن أن تجعل الموظف يهمل عمله ولا يحبه، هو أن العمل قد لا يتوافق مع قدراته، بحيث يجد صعوبة في في التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل كأن يكون ضعيفا في مهارات التواصل مع الآخرين ويحتم عليه عمله مقابلة الجمهور أو أن يكون شخص كثير الحركة فيجبره عمله على الثبات على كرسيه طيلة ساعات دوامه.

1حسن حريم، مبادئ الادارة الحديثة، نظريات العمليات الادارية ووظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، 2006 ص 62



الجدول رقم (27) تشجيع روح المبادرة وإستشارة العاملين

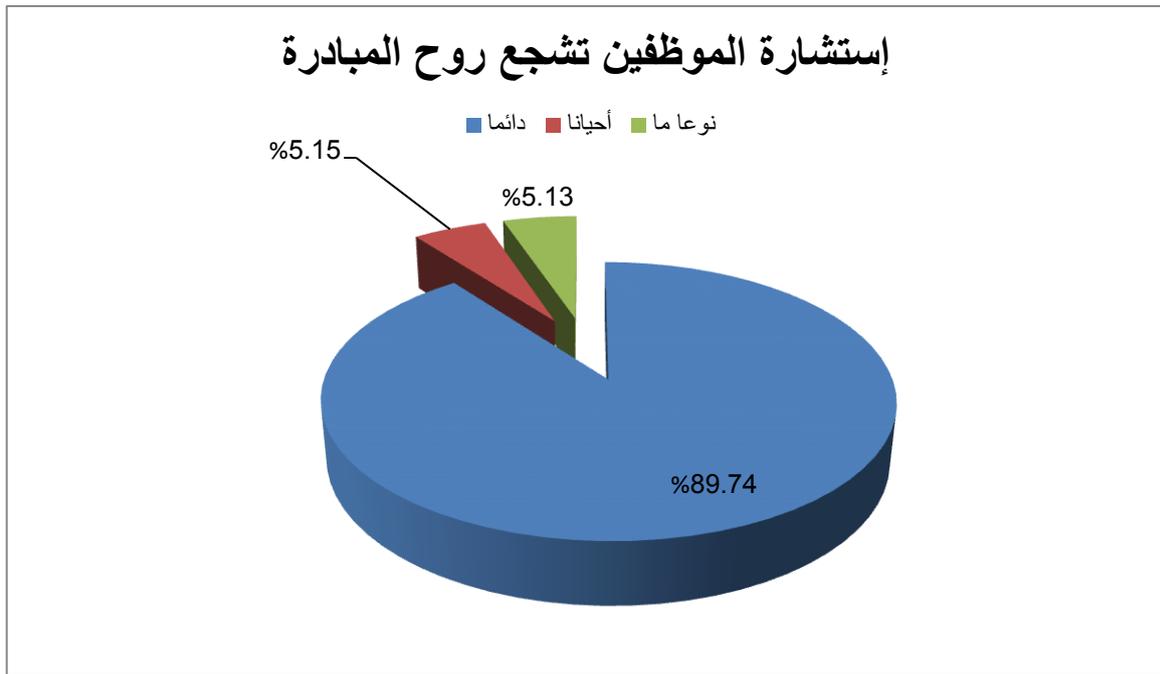
النسبة المئوية	التكرار	التكرار	تشجيع روح المبادرة وإستشارة العاملين
% 89.74	35		دائما
% 05.13	02		أحيانا
% 05.13	02		نوعا ما
% 100	39		المجموع

التحليل

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة (89.74%) أي 35 فرد من العينة يؤكدون ان استشارتهم تساهم في ابداء روح المبادرة إن مشاركة العاملين تصنع بيئة عملية يصبح للأفراد فيها تأثيرا وضاحا على القرارات والأنشطة مما يؤثر إيجابا على أدائهم، إلا أن مشاركة العاملين ليس هدفا بحد ذاته ولا أداة كما توظفها العديد من المؤسسات، إلا نوع من فلسفة الإدارة والقيادة حول كيفية تمكين الأفراد في الاشتراك في التطوير المستمر والنجاح المستمر الخاص بالتنظيم الذي ينتمون إليه، فاستشارة العاملين قدر الإمكان في

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

جميع وجوه قرارات العمل والتخطيط تساعد في زيادة هامش الانتماء والالتزام، وتساعد على الاحتفاظ بأفضل عاملها كما تتم بيئة يختار الأفراد فيها أن يكونوا محفزين وفاعلين، علاوة على أنها أمر عام لبناء فريق عمل جيد، وهذا الأمر من شأنه أن يمكن العاملين من تقديم الأفضل، وإبداء روح الابتكار والمبادرة وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يجعل العاملين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وأن أهدافهم انعكاس لأهداف المؤسسة، بينما نسبة (5.13%) أي 02 فردا من العينة يرون ان استشارتهم تساهم أحيانا في ابداء روح المبادرة، بينما (5.13%) أي 02 فرد من العينة يرون أن استشارتهم تساهم نوعا ما في ابداء روح المبادرة



الجدول رقم (28) العمل الجماعي يخلق روح التعاون

النسبة المئوية	التكرار	العمل الجماعي يخلق روح التعاون
74.36 %	29	نعم
25.64 %	10	لا
100 %	39	المجموع

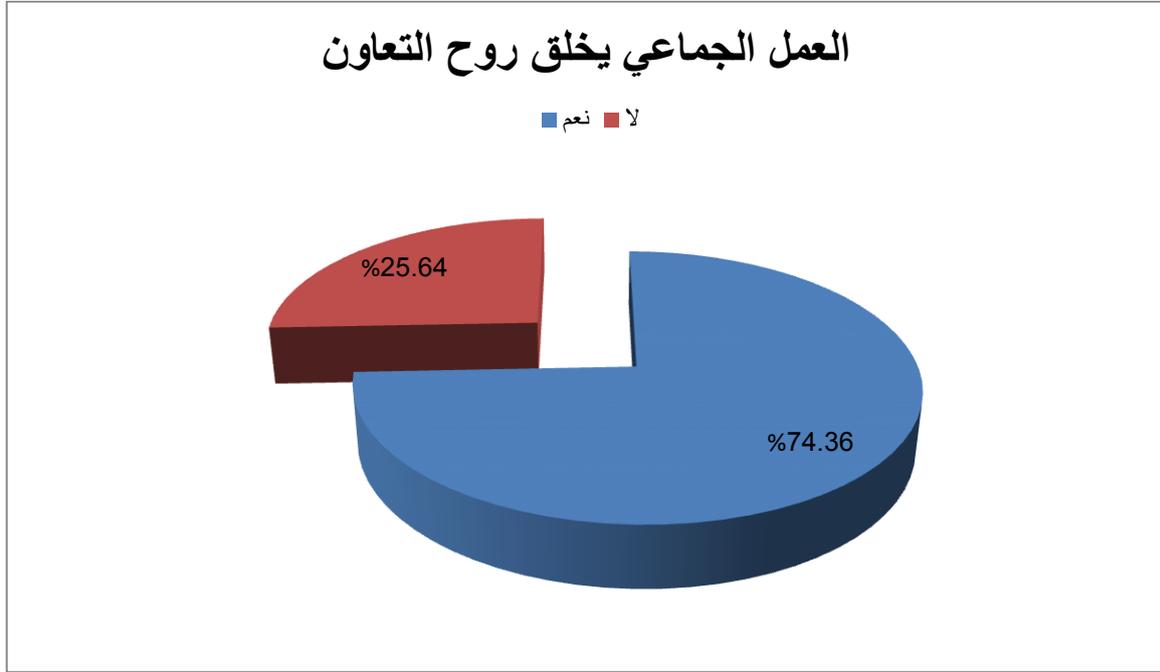
التحليل

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن تعاون العمال مع بعضهم البعض يقدر بنسبة (74.36 %) أي 29 فردا من العينة إذ يرون أن هذا التعاون يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم أداء وظيفي جيد، بينما تؤكد نسبة (25.64 %) أي 10 فرد من العينة لا يحبذون التعاون مع الزملاء في العمل إذ يرون أنه لا يحقق أي أهداف للمؤسسة.

إن الإنسان يقضي جزءا ليس باليسير من حياته في مجال عمله، وتنشأ العلاقة بين الزملاء في العمل في هذا المحيط وفق لسياسات العمل المنظمة لهذه العلاقة والمرتبطة بالانجاز وتحسين مستوى الأداء في ضوء تهيئة البيئة الملائمة، وتعتمد البيئة على التعاون كجسر عبور لتحقيق الأهداف، فتحقيق التعاون يمر من خلال القنوات التي من شأنها ترسيخ هذا المفهوم وتمريه بصيغة حضارية راقية وتتخذ العلاقة بين الزملاء في العمل بعدا أشمل من كونها صداقة عابرة بل هي علاقة راسخة وتمتد آثارها لتطال المؤسسة بالكفاءة العالية سواء في مجال الإنتاج أو العمل بروح الفريق، أو من خلال تسهيل الأداء بتفاعل مرن يوحي بأن هذا الفريق لا يقبل إلا الواجب منظور واسع وإحاطة شاملة للقيمة المعنوية التي يقدمها الموظف عندما يسهم في تمرير المعاملات وأدائها على وجهها الصحيح.

الفصل الخامس: عرض المعطيات وتحليلها ومناقشتها

وفي الوقت الحالي أصبح العمال يكافقون على التعاون الجماعي فيما بينهم، وليس على الصراع والتنافس وقد صاحب هذا التحول تغير جذري في الهيكل التنظيمي للعديد من المؤسسات، لذا سعت المؤسسات جاهدة إلى دعم التعاون الجماعي بين العمال لأنه يقلل من زيادة المنافسة بينهم.



الفتاوى

بعد الدراسة التي أجريت في متوسطة العلامة ابن رشد بالشريعة تم التوصل الى النتائج التالية:

• **الاجابة على الفرضية الاولى:** نمط الثقافة التنظيمية السائد وكيف ينعكس على

سلوك الموظفين داخل المؤسسة

✓ وجود قوانين ولوائح تحدد الانضباط في العمل وهذا ما ينتج عنه سلوك سوي للموظف

✓ - للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

✓ - تمثل قيمة القدوة في المؤسسة قيمة معتبرة في حين نجد ما يقارب نصف العينة لا يتخذ من رئيسه قدوة له، إلا أن عددا معتبرا من العمال يجدون في رؤسائهم القدوة مما يسهل من الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العاملين له ولمؤسستهم وزيادة الطاعة التنفيذ الأوامر وأداء الأعمال، إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه وإحترامه المواقيت الدخول والخروج واحترام مدة الدوام وقد يحدث العكس مع الرؤساء الذين ليسوا أهلا الآن يقتدي بهم لما يتمتعون به من هذه السلوكيات السلبية.

✓ - من النتائج المتوصل إليها نجد أن: قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المستجوبين.

✓ المؤسسة تقدم أيام راحة وعطل إستثنائية كتحفيز على مجهوداتهم

- ✓ علاقة الموظف بالرئيس المباشر تؤثر على حبه للعمل
- ✓ - عدم توفر بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط بكل عامل والتي تضم البيئة
المواد والتجهيزات المستخدمة، نمط الإشراف، سياسات العمل، وسائل
الحماية في العمل، الترتيب الداخلي المكان العمل، فجل هذه العوامل غير
ملائمة لأداء الأفراد و فرق العمل مما قد يضعف من إنتاجيتهم، ورغم ذلك
فقد أبدى الأفراد استعدادهم لأداء ما هو مطلوب منهم رغم عوائق الأداء،
ذلك أن الثقافة التي يحملها هؤلاء العمال أثرت فيهم إيجابا رغم ما في
البيئة من عوائق.
- ✓ توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط والرضا وبقل فيه
الشعور بالاغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء
الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك الأهداف الفريق
والسعي الجماعي لتحقيقها.
- ✓ يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى
الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف
المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز
- ✓ توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات
ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة
وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات
التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما
وتحقيق أداء مرتفع.
- ✓ اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون
بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك.
- ✓ استعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل.

✓ وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل زملاء العمل مما يمكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس العامل أن جهده محل اعتبار وإحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوي من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله.

✓ تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق أداء جيد.

✓ - توفر فرق العمل في المؤسسة جوًا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاعتزاز والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معًا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك للأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

من خلال هذه النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى :

ان نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة يؤثر ايجابيا على سلوك الموظفين وهذا ما يتطابق مع موظفي المؤسسة.

• **الفرضية الثاني:** التعرف على كيفية مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة انتاجية العمل ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لاداء وظيفي جيد.

✓ يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

✓ تمثل قيمة القدوة في المؤسسة قيمة معتبرة في حين نجد ما يقارب نصف العينة لا يتخذ من رئيسه قدوة له، إلا أن عددا معتبرا من العمال يجدون في رؤسائهم القدوة مما يسهل من الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العاملين له ولمؤسستهم وزيادة الطاعة التنفيذ الأوامر وأداء الأعمال

- إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه
المواقيت الدخول والخروج واحترام مدة الدوام وقد يحدث العكس مع الرؤساء
الذين ليسوا أهلا الآن يقتدي بهم لما يتمتعون به من هذه السلوكيات السلبية.
- ✓ المؤسسة تقدم أيام راحة وعطل إستثنائية كتحفيز على مجهوداتهم كما تقدم
ترقية بنسبة ضئيلة لتحقيق انتاجية مرتفعة.
- ✓ - للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواقيت الدخول
والخروج، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم
واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وان
قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من
مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.
- ✓ الموظفون داخل المؤسسة يحبذون التحدث مع زملاء العمل لان ليس عليهم
رقابة وكذا توفر اوقات راحة في حين يرفض بعض الموظفين التحدث أثناء
العمل لان عليهم رقابة.
- ✓ التواصل مع الرئيس في العمل أمر سهل.

من خلال هذه النتائج يمكن التعليق على الفرضية الثانية :

تساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وكذلك زيادة انتاجية العمل ومن ثم
تحقيق أهداف المؤسسة.

• **الاجابة على الفرضية الثالثة:** عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن
تزيد فاعلية الموظفين داخل المؤسسة.

✓ عدم توفير المؤسسة الفرص مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية
إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة مما من شأنه أن يخلق
نوعا من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف وعدم
تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف، ذلك أن إشراك العاملين

في صناعة القرار وتحديد الأهداف من شأنه أن يحملهم جزءا من المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف ويخلق لهم نوعا من التحفيز والتفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة والقرارات المتخذة.

✓ عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة وعدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل.

- وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة:

- ✓ عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة.
- ✓ عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال).
- ✓ توفر المؤسسة للموظفين حرية التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة.
- ✓ لا تشرك المؤسسة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة وهذا ما يضعف من حماسهم وإخلاصهم.
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة ومن ثمة يسود التفاهم والتعاون.

✓ روح المبادرة وتشجيعها من قبل المسؤولين وحرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال إلا من خلال الرجوع للرئيس المباشر في غالب الأحيان مما يؤكد وجود نوع من البيروقراطية التي تمارس على المرؤوسين.

✓ مشاركة العاملين تصنع بيئة عملية يصبح فيها الأفراد لهم تأثير واضح على القرارات والأنشطة مما يؤثر ايجابا على أدائهم.

✓ العمل الجماعي يخلق يؤدي الى التفاعل وخلق روح التعاون بين الزملاء في أماكن العمل.

✓ تعتمد البيئة على التعاون كجسر عبور لتحقيق الأهداف، فتحقيق التعاون يمر من خلال القنوات التي من شأنها ترسيخ هذا المفهوم وتمريه بصيغة حضارية

راقية وتتخذ العلاقة مع الزملاء في العمل بعدا أشمل من كونها صداقة عابرة بل هي علاقة راسخة وتمتد أثارها لتطال المؤسسة بالكفاءة العالية سواء في مجال الانتاج أو العمل بروح الفريق، أو من خلال تسهيل الأداء بتفاعل مرن ويوحى بأن هذا الفريق لا يقبل الا بواجب منظور واسع وإحاطة شاملة للقيمة المعنوية التي يقدمها الموظف عندما يسهم في تمرير المعاملات وأدائها على اكمل وجه.

من خلال هذه النتائج يمكن التعليق على الفرضية الثالثة :

- نعم ان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد فاعلية الموظفين داخل المؤسسة.

التوصيات والإقتراحات

إنطلاقاً من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات والتي نراها ضرورية لتطوير أداء الموظفين داخل ميدان الدراسة، توجه هذه الاقتراحات والتوصيات إلى المؤسسة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

➤ الإقتراحات

- ✓ ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم الخاصة وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- ✓ ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- ✓ ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة للظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- ✓ ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بعرض إشباع حاجات العمال و تحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرض أو وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين.
- ✓ ضرورة اعتقاد القادة في المؤسسة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى مرؤوسيه مما يؤثر على سلوكه كإيجاباً أو سلباً إذا فهو مطالب بتقديم المثال الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام الوقت و حسن استغلال الأفراد على أمثل ما يمكن للوصول بهم إلى أفضل النتائج إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات

- فعلية ذلك أن ممارسات وسلوكات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم .
- ✓ ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف و رسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء .
- ✓ ضرورة توطيد العلاقة بين الرئيس في العمل و المرؤسين لخلق اتصال و تفاعل داخل المؤسسة و من ثمة تحقيق الأهداف المرجوة .
- ✓ توفير مناخ ملائم للابداع و التفكير و التجديد و طرق جديدة في تسيير الادارة .
- ✓ توفير لوازم الراحة و الترفيه لموظفي المؤسسة .
- ✓ توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين .
- ✓ ضرورة منح تحفيزات للموظفين لتحقيق انتاجية مرتفعة و تحسين اداءهم .
- ✓ ضرورة احترام الوقت و الانضباط و انجاز المهام في وقتها المناسب .
- ✓ ضرورة تجنب التحدث في مواضيع غير هامة داخل أوقات العمل و النقاشات العقيمة .
- ✓ فرض الرقابة الكافية على الموظفين الذين لا يتحلون بروح الانضباط .
- ✓ فتح قنوات الاتصال الرسمية و الغير رسمية مع المرؤوسين لتقديم الاقتراحات و التواصل مع الرئيس .
- ✓ توفير فرص للموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية .
- ✓ اشراك الموظفين الاكفاء في عملية التسيير .
- ✓ توفير حرية التصرف في اتخاذ القرارات و اشراك الموظفين في وضع أهداف المؤسسة .

- ✓ خلق جو من التعاون و روح المبادرة لتحقيق تفاعل بين الموظفين و ايجاد جو ملائم يسوده التفاهم و الثقة و تشجيع روح المبادرة و الاستشارة .
- ✓ العمل الجماعي يحقق التفاعل و يخلق روح التعاون و العمل بروح الفريق .
- ✓ إضافة إلى هذه الاقتراحات نقترح على السلطات العمومية الوصية تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية بغية الاستعداد لإدخال أنظمة تسيير حديثة تتلاءم وقيم العامل و معتقداته .

➤ التوصيات

بعد إنجاز هذا البحث حول دور الثقافة التنظيمية في ترشيد الأداء الوظيفي ارتأيت أن أورد التوصية التالية :

أوصي المجتمع الجزائري عامة بضرورة العودة إلى القيم السامية والأخلاق الرفيعة التي جاءت بها الرسالة العصماء والنهل من معينها الصافي بغية التمكن من إنشاء جيل يحمل هم النهضة على كواوله بغية اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة حيث نجد أن العامل الياباني يخلص عمله إرضاءا للإله بوذا.

خاتمة عامّة

لقد تبين من خلال بحثي هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموظفين و تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز و خلق روح التعاون، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون - الثقافة التنظيمية - ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق أداء وظيفي جيد او تحقيق اهدافها حسب طبيعة نشاطها؛ و يتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات و تقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة؛ فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري هذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري و اعتباره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع فأتاحت له حرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم و اشراكه في عملية اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات ، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت و ايام راحة التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل .

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع مجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: احترام اللوائح و القوانين التنظيمية ، انجاز العمل في وقته المحدد، جماعية العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي

من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة؛ كل هذه القيم الثقافية و الممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء متميز.

قائمة المصادر والمراجع

أ: قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم أبوالنجا، محاضرات في فلسفة القانون ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، ب ط.
- 2- أحمد توفيق المدني، هذه هي الجزائر، مكتبة النهضة المصرية مصر، القاهرة 1956، ب ط.
- 3- أحمد زايد، علم الاجتماع بين الإتجاهات الكلاسيكية والنقدية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف مصر، القاهرة 1981، ط1.
- 4- جميل أحمد توفيق، مذكرات في أعمال إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية، مصر، الإسكندرية 1976، ب ط.
- 5- جورج، لاباساد وروني لورو، مقدمات في علم الاجتماع ترجمة، هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، بيروت 1982، ب ط.
- 6- جون فيفندر، شيروود، التنظيم الإداري ترجمة محمد توفيق رمزي مكتبة النهضة المصرية، مصر، القاهرة 1965.
- 7- حسين مصطفى، الإدارة المحلية المقارنة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر 1982، ب ط.
- 8- خليل النقيب وآخرون، الإدارة التنموية للوطن العربي لبنان، بيروت 1978، ب ط.
- 9- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة، والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر 1970، ط 1.
- 10- سعيد عبد مرسى بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية مصر، الإسكندرية 1990، ب ط.

- 11- سليمان عبد القادر، التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، 1992 ب ط.
- 12- السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف مصر: عين شمس 1985، ط5.
- 13- صلاح مصطفى المول، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية مكتبة غريب مصر: القاهرة بط 1983.
- 14- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم مكتبة غريب مصر، القاهرة 1993 ب ط.
- 15- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الطرق الإحصائية التطبيقية للمعاينة، جامعة السابع من أبريل، ط 1، ليبيا، 1995.
- 16- عبد الحميد لطفي، علم الاجتماع دار النهضة العربية لبنان، بيروت 1981، ب ط.
- 17- عبد السلام أبوقحف" محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة دار المعرفة الجامعية مصر: الإسكندرية 2000، ب ط.
- 18- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية مصر، الإسكندرية 1998، ب ط.
- 19- عبد الله محمد عبد الرحمن، تاريخ التفكير الاجتماعي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1999 ب ط.
- 20- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة، والتطورات الحديثة دار النهضة العربية لبنان، بيروت 1999 ط1.
- 21- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.

https://www.unizwa.edu.om/profile_details.php?lang=ar&comingfrom=&staffid=739

الساعة 11:32 بتاريخ 02 مارس 2022

22- فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد

هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 91.

<https://www.worldcat.org/oclc/949409406?referer=di&ht=edition>

على الساعة 14:20 بتاريخ 25 مارس 2022

23- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات، الكويت 1980، ط 2.

24- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي دار المعرفة الجامعية مصر،

الإسكندرية 2003 ط 1.

25- علي الحوات، النظرية الاجتماعية إتجاهات أساسية ديوان المنشورات الجامعية،

مصر 1997، ب ط.

26- علي زغدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر

والتوزيع الجزائر، الجزائر، ب ت، ب ط.

27- علي سعدون، بيروقراطية الإدارة الجزائرية الشركة الوطنية للنشر والتوزيع

الجزائر، الجزائر 1981، ب ط.

28- علي عبد الرزاق جلي وآخرون، نظرية علم الاجتماع الرواد، دار المعرفة

الجامعية مصر، الإسكندرية 1998، ب ط.

29- علياء شكري ومحمد علي محمد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع: النظرية

والمنهج مكتبة غريب مصر: القاهرة ط 1 1972.

30- عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب،

الجزائر، 1984.

31- عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها الشركة

الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر: الجزائر 1981 ب ط.

- 32- عمر بوحوش، دليل الباحث في المنهجية المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر بط
1985.
- 33- الغوتي بن ملح، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر، الجزائر، ب ط.
- 34- فيصل فخيرى مرار، البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال مركز البحوث الإدارية
المنظمة العربية للعلوم الإدارية مطبعة دار التأليف مصر، القاهرة، 1978، ب
ط.
- 35- قباري محمد إسماعيل، علم الإجتماع الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 36- لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر.
- 37- محمد صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2004.
- 38- محمد عبد الباسط حسن، علم الإجتماع الصناعي مكتبة غريب مصر، القاهرة
1978، ط1.
- 39- محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام نسوان المطبوعات
الجامعية مصر: القاهرة بط 1979.
- 40- محمد عبد الله عبد الرحمن، أساسيات الإدارة والتنظيم دار الفكر العربي مصر،
القاهرة، 1976، ب ط.
- 41- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة دار الكتب الجامعية مصر، الإسكندرية
1975، ب ط.
- 42- محمد مضياف، في الثورة والتعريب الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر،
الجزائر 1981، ب ط.
- 43- مصطفى الشريف، أعوان الدولة الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر، الجزائر
1981، ب ط.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 44- "Bjechlou A/ Kader" la formation des intellectuels modernes (1880-1930) recueil des conférences aspects de la culture algérienne, problèmes et perspectives publication du centre culturel , algérien à paris 1986.
- 45- "Etienne. B" l'Algérie, culture et révolution, édition du seuil France: paris 1977.

ثالثا: المعاجم والقواميس

- 46- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية الشعبية القومية، والثقافية يونسكو، إعداد مجموعة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر 1975، ب ط.
- 47- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر: الأزاريطية بط 2000.
- 48- بودون وف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع ترجمة، سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر 1986، ط1.

رابعا: الرسائل

- 49- تيغزرت خوخة، مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري - دراسة انثروبولوجية في التغير الاجتماعي مدينة بجاية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2001.
- 50- رباح العايب، واقع وآفاق فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال، رسالة ماجستير تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس، والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة 1996.
- 51- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (غير منشورة)، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان القوات المسلحة السعودية، 2008-2009.

52- صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

53- بلقاسم سلاطنية، الحركة الإسلامية للتغير الاجتماعي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة علم النفس الإداري طرابلس، الدار العربية للكتاب، 1982.

الملاحق

ملحق رقم 01

الاستمارة

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 من 30 الى 50 أكثر من 50

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 11 إلى 15 أكثر من 15

مكان السكن: خارج المدينة داخل المدينة

حسب المنصب في المؤسسة: إطار أستاذ إداري

المحور الأول : التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد وكيف ينعكس على سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

1- هل هنالك لوائح و قوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل ؟

دائما
 احيانا
 نوعا ما

2- هل تنجز العمل الموكل إليك في وقته المحدد؟

نعم لا

3- هل يمثل الراتب الذي تتقاضاه حافزا للعمل؟

نعم لا

4- هل علاقتك برئيسك المباشر تؤثر على حيك للعمل ؟

دائما
 احيانا
 نوعا ما

ملحق رقم 01

5- هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للابداع و التفكير ؟

دائما

احيانا

نوعا ما

6- هل تهتم المؤسسة بتوفير لوازم الراحة في مكان العمل؟

لا

نعم

7- هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة ؟

لا

نعم

المحور الثاني : التعرف على كيفية مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء الموظفين و كذلك زيادة انتاجية العمل و تحقيق اهداف المؤسسة .

01- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لاداء العمل المنوط لكل موظف .

لا

نعم

02- هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك ؟

لا

نعم

03- هل تعتقد ان الاداء الافضل يتحقق من خلال فردية العمل؟

لا

نعم

04- ما هي أشكال التحفيز التي يتلقاها الموظفون الذين يحققون إنتاجية مرتفعة؟

تحفيز مادي

ترقية

راحة /عطل

ملحق رقم 01

05- هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط في الوقت؟

نعم لا

06- هل تتحدث مع زميلك اثناء اوقات العمل ؟

نعم لا

07- هل تتواصل مع المدير لتقديم أي إقتراح؟

سهل صعب غير ممكن

المبحث الرابع: عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنها أن تزيد فعالية الموظفين داخل المؤسسة:

01- هل توفر المؤسسة فرصا للموظفين من اجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

02- هل تشارك في إقتراح الأفكار والحلول لتسيير المؤسسة؟

نعم لا

03- هل توفر المؤسسة الحرية للموظفين في التصرف في اتخاذ بعض القرارات المناسبة؟

نعم

04- هل تشرك المؤسسة الموظفين في وضع اهداف المؤسسة ؟

نعم لا

05- هل فاعلية الموظف داخل المؤسسة تحقق اهدافها ؟

نعم لا

06- هل استشارة الموظفين لها علاقة بالتشجيع على ابداء روح المبادرة؟

دائما
احيانا
نوعا ما

07- العمل الجماعي يؤدي الى التفاعل و خلق روح التعاون؟

لا

نعم

أشكركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول
موضوع الدراسة:

.....

.....



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع



تعهد

الموقع أسفل الطالب(ة): جباري أحلام

معدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

دور التوعية التنظيمية في ترسيخ الأداء الوظيفي
بدراسة ميدانية (منهجية البحوث الاجتماعية) لتسليم
الشرطة ولاية تبسة

المكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم و عمل

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا
التعهد.

جامعة تبسة في : 1/3/2017

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة

محسن توفيق
معاون رئيسي للإدارة الإقليمية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 0068... / ق ع ا ج / 2022

إلى السيد (ة) محمد بن...
رشد بالسريوة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : جيتو بطة ابن رشد بالسريوة

الطالب : حيارى أحمد

الطالب : /

التخصص : علم الاجتماع تطبيع وعمل

موضوع البحث : دور الثقافة التطبعية في تدريب الأبناء الوطنيين

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 14 / 08 / 2022

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



مدير المؤسسة
عواشريتا حسنين



د. منصر عز الدين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير التربية
إلى السيد:
مدير متوسطة ابن رشد - الشريعة

مديرية التربية لولاية تبسة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين
الرقم: 05 /م.ت.ت/ 2022

الموضوع: استقبال طالب(ة) متربص(ة)

المرجع: مراسلة جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

عملا بما جاء في المرجع المذكور أعلاه، يشرفني أن
أطلب منكم السماح للطالبة: جباري أحلام
بالتربص الميداني داخل مؤسساتكم في الفترة الممتدة من بداية التربص إلى
غاية نهايته مع احترام القوانين الداخلية للمؤسسة .

ملاحظة: حددت مدة التربص بداية من شهر فيفري الى غاية نهاية شهر مارس 2022

تبسة في : 2022/02/16

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

وزارة التربية الوطنية
مصلحة التكوين والتفتيش
06
ب. بوفرش

ب. بوفرش



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذة (ة) المشرف (ة):

أشهد أن المذكرة المعنونة:

دور التفاوض التنظيمية في تربية الأبناء الوظيفيين
دراسته ميدانية (بمستوى العلامه) ل. بن. و. تبسة
الشرعية علاجية نسبية
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد:

الطالبة (ة): جيمال محمد أحمد الطالب (ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والإلكترونية..

تبسة في:

توقيع الأستاذ المشرف

ملخص

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية موضوعا هاما والذي لقيت إهتماما في مجال الإدارة وذلك لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمة والتي تساهم في ترشيد أداء المورد البشري وذيك من خلال غرس مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل المشاركة، الإبداع، الابتكار، التجديد، إحترام الوقت والإنضباط والعمل. كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء ورضا الأفراد عن منظماتهم مما ينمي روح التعاون وولاءهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أداء وظيفي مميز ولقد إتضح ذلك من خلال دراستي الميدانية التي قمت بها بمتوسطة العلامة ابن رشد بالشريعة ولاية تبسة يتبين وجود العديد من القيم الثقافية والمعتقدات التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة، وكذلك تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة.

Abstract

The issue of organizational culture is an important topic that has received attention in the field of management because of its impact on the success or failure of the organization and which contributes to rationalizing the performance of human resource and smart by instilling a set of values, beliefs and ideas such as participation, creativity, innovation, renewal, respect for time and discipline and work.

All of these values have an impact on the behavior, performance and satisfaction of individuals with their organization, which develops the spirit of cooperation and their loyalty, and then achieve the goals of the organization and achieve a distinguished job performance. Which is considered an important cultural component to achieve good performance and high productivity, as well as showing the existence of cultural values, practices and behaviors that negatively affected the satisfaction of workers, which is considered an obstacle in the way of achieving excellence in performance in the institution in the field of study.