وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

– دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبين:

- صحراوي فاتح
- مزياني خليل

تحت إشراف الأستاذ:

* د/ عمران محمد.

السنـة الجامعيـة: 2015 – 2016 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

– دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبين:

- صحراوي فاتح
- مزياني خليل

تحت إشراف الأستاذ:

* د/ عمران محمد.

أعضاء لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د.خليل محمد	رئيسا	جامعة المدية
د.عمران محمد	مشرفا ومقررا	جامعة المدية
أ.العيداني حبيبة	مناقشا وممتحنا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2015 – 2016 م

شكر خاص

نحمد الله ونشكره على جزيل نعمه وعلى إعانته لنا لانجاز هذا العمل

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتور" محمد عمران" الذي أخذنا بأخلاقه

قبل علمه والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حتى يكتمل هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذاالعمل من

عاملين وأساتذة وزملاء في الدفعة وكذا الشكر موصول إلى كافة عمال ومسئولي

مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

اهداء

الى من كلله الله بالهيبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار ابي

الى معنى الحب ومعنى الحياة والتفاني الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي امي الحبيبة .

الى من كان سندي في الحياة اخوتي الاعزاء

الى كل الاصدقاء والاحباب دون استثناء

الى كل اساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

اهدي هذا البحث راجيا من المولى عز وجل ان نجد القبول والنجاح.

صحراوي فاتح.

إهداء

بعد الصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا وقائدنا وقرة أعيننا محمد بن عبد الله عليه وعلى اله الميامين أفضل الصلوات وأتم التسليم:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الضوء الذي أنار لي الشموع..إلى من سقتني الحب فكانت نعم الينبوع..إلى من صدى دعواتها في القلب مسموع..إلى من رضاها يشفي كل موجوع..إلى أغلى ما وهبتني الدنيا في ذا الوجود..إلى من عطاؤها لا يعرف الحدود..إلى من قربها لا يشترى بالمال والنقود..إليك يا من عانقني في الصغر..وسمعت صدى ألمي عند الكبر..إلى من قربها يبعد عني الضرر..إلى أمي الحبيبة أطال لها الله العمر.

إلى الذي دوما عليه أعتمد..إلى من كان لي نعم السند..إلى من احمل اسمه وكلي عز وافتخار..إلى من افديه بالروح من غير انتظار..إلى والدي حفظه لنا الواحد القهار.

إلى شجرة الإخوة الذين اعتز بهم أدامهم الله لي فخرا وسندا وتاجا إلى أخي الأكبر علي

الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد إلى كل الأصدقاء والأحبة، وأخص بالذكر الأخوين الذين لم تلدهما الأم رحمين عبد الرزاق و بوعشة عمر اللذين أنارا فكري بأفكارهما.

مزياني خليل

ملخص:

لقد أكدت مختلف التجارب العالمية أن المؤسسة هي السبيل الوحيد نحو التنمية والازدهار، وأن تحقيق الكفاءة الأدائية لها ينبع من عمق الممارسات النظمية والأفكار وقيم التسيير، وعليه جاءت هذه الدراسة لتعريف الثقافة التنظيمية وكذا مدى تأثيرها في الأداء التنظيمي من خلال النظر في الدراسات التي أقيمت في هذا المجال، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر ثقافة تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.

لتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لإجراء الدراسة ولتحقيق هذا الهدف أختيرت عينة بصفة عشوائية، وتم توزيع (50) استبانة على عمال مؤسسة اتصال الجزائر بالمدية حيث استرجع منها 41 استبانة أخضعت للتحليل، وثم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج، كما تم استخدام كذلك المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما ونوعا.

وخلصت الدراسة في الأخير الى العديد من النتائج أهمها:

- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- الثقافة التنظيمية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والانتماء التنظيمي

ومن أهم التوصيات :

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ودمجها.

Résumé:

Diverses expériences internationales ont confirmé que l'institution est la seule voie vers le développement et la prospérité, et d'atteindre l'efficacité de la performance, il découle d'une profonde pratiques systémiques, des idées et des valeurs de la gouvernance, et il est venu cette étude était de définir la culture organisationnelle ainsi que son impact sur la performance de l'organisation en examinant les études qui ont été établies dans le présent domaine, et je but de cette étude sur la disponibilité d'une culture organisationnelle Fondation Algérie Télécom et son impact sur la performance des ressources humaines. Pour réaliser cette étude était de compter sur le questionnaire pour mener l'étude et de parvenir à cet échantillon de but a été choisi au hasard, et distribués (50) pour identifier l'institution connecter Algérie les travailleurs récupérés 41 d'entre eux un questionnaire ont été soumis à une analyse, puis utiliser le logiciel SPSS pour l'analyse des données et l'accès aux résultats, a été utilisé, ainsi que le programme d'études analytique descriptive car elle dépend de l'étude de la réalité et est exprimée en quantité et en qualité.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر	
إهداء	
مستخلص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ-ج
الفصل الأول :الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	20
المبحث الأول :مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي	21
المطلب الأول :تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها	22
المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	24
المبحث الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية و المحددة لها	25
المطلب الأول :عناصر الثقافة التنظيمية	25
المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية	27
المطلب الثالث :العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	28
المبحث الثالث :مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية و أبعادها	30
المطلب الأول :مستويات الثقافة التنظيمية	30
المطلب الثاني :أنواع الثقافة التنظيمية	31
المطلب الثالث :أبعاد الثقافة التنظيمية	33
المبحث الرابع :وظائف و آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	36
المطلب الأول :وظائف الثقافة التنظيمية	36
المطلب الثاني :آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	38
المطلب الثالث :التشخيص الثقافي	40
خلاصة الفصل	42

الفصل الثاني :تقييم أداء الموارد البشرية	
تمهيد	44
المبحث الأول :ماهية تقييم أداء العاملين	45
المطلب الأول :تعريف تقييم أداء العاملين	45
المطلب الثاني :أهمية تقييم أداء العاملين	48
المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين	48
المبحث الثاني :مجالات و أسس تقييم الأداء و مناهجه	52
المطلب الأول :مجالات استخدام نتائج التقييم أداء العاملين	52
المطلب الثاني :أسس تقيم أداء العاملين	54
المطلب الثالث :مناهج تقييم أداء العاملين	55
المبحث الثالث : طرق و خطوات تقييم الأداء و نماذجه	58
المطلب الأول :طرق تقييم أداء العاملين	58
المطلب الثاني :خطوات تقييم أداء العاملين	67
المطلب الثالث :النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين	70
المبحث الرابع :إجراءات عملية تقييم أداء العاملين	72
المطلب الأول :تحديد مسؤولية تقييم أداء العاملين	72
المطلب الثاني :مقومات فاعلية تقييم أداء العاملين	73
المطلب الثالث :مشاكل تقييم أداء العاملين و علاجها	75
خلاصة الفصل	77
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة.	
المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	80
المطلب الأول:تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	80
المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	81
المطلب الثالث: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	82
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة	88
المطلب الأول:منهجية الدراسة	88
المطلب الثاني:مجتمع الدراسة	88
المطلب الثالث:ثبات وصدق الاستبانة	90

المبحث الثالث:دراسة تحليلية للجزء التطبيقي	92
المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية	92
المطلب الثاني:تحليل وتفسير المتغيرات المستقلة	98
المطلب الثالث:تحليل نتائج المتغير التابع	108
المطلب الرابع:اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية	110
خلاصة الفصل	115
خاتمة عامة	117
قائمة المراجع	122
الملاحق	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
شكل رقم 01	يوضح وظائف الثقافة التنظيمية	37
شكل رقم 02	يوضح العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	41
شكل رقم 03	يبين أهداف تقييم أداء العاملين	51
شكل رقم 04	العلاقة بين سلوك الشخصية والنتائج	57
شكل رقم 05	يوضح خطوات عملية تقييم أداء العاملين	70
شكل رقم 06	يوضح المديرية العملياتية للاتصالات	87
شكل رقم 07	يوضح نسبة الذكور والإناث	92
شكل رقم 08	يوضح النسب العمرية للعينة المدروسة	93
شكل رقم 09	يوضح الفئات العمالية حسب الحالة الاجتماعية	94
شكل رقم 10	يوضح الفئات العمالية حسب المؤهل العلمي	95
شكل رقم 11	يوضح الفئات العمالية حسب طبيعة المستجوب	96
شكل رقم 12	يوضح الفئات العمالية حسب سنوات الخبرة	97

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 01	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.	25
جدول رقم 02	يبين نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين.	59
جدول رقم 03	يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين.	61
جدول رقم 04	يوضح نموذج لقائمة المراجعة (اختبار) في تقييم الأداء.	62
جدول رقم 05	نموذج لقائمة طريقة التقييم الإجباري.	63
جدول رقم 06	نموذج لطريقة قوائم المراجع (أداء كاتب المبيعات).	64
جدول رقم 07	أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف.	66
جدول رقم 08	جدول يوضح درجات مقاييس ليكرت المستخدم في الدراسة.	89
جدول رقم 09	يوضح مجال اتجاه الصيغة الخماسية.	89
جدول رقم 10	يوضح معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	90
جدول رقم 11	يبين الاتساق الداخلي للاستبيان مع الأبعاد	91
جدول رقم 12	يبين النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.	92
جدول رقم 13	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر.	93
جدول رقم 14	النتائج المتحصل عليها بتحليل الحالة الاجتماعية.	94
جدول رقم 15	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية للعينة المتعلقة بالمؤهل العلمي.	95
جدول رقم 16	النتائج المتحصل عليها من تحليل طبيعة المستجوب.	96
جدول رقم 17	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة.	97
جدول رقم 18	تفسير نتائج المتغير المستقل –الثقافة التنظيمية.	98
جدول رقم 19	تفسير نتائج المتغير المستقل – روح الفريق والعمل الجماعي.	100
جدول رقم 20	تحليل نتائج المتغير المستقل – الإبداع والميل نحو المخاطرة.	102
جدول رقم 21	تحليل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.	104
جدول رقم 22	تحليل بعد احترام قيمة الوقت.	106
جدول رقم 23	جدول يوضح تحليل للمتغير التابع.	108
جدول رقم 24	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء البشري.	110

جدول رقم 25	يوضح العلاقة بين روح الفريق وجماعية العمل والأداء.	110
جدول رقم 26	يوضح العلاقة بين الثقافة التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة والأداء البشري.	111
جدول رقم 27	يوضح العلاقة بين الثقافة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري.	112
جدول رقم 28	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية التي تتسم باحترام قيمة الوقت وأداء المورد البشري.	112
جدول رقم 29	يوضح اختبار الفرضية الخاصة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري.	114

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف، سواءا تم قياسها بمؤشرات نوعية أو كمية أو كليهما، مرهون بتوفر متطلبات النجاح، والتي تعتبر إدارة الأداء للأفراد فيها من أهم هذه المتطلبات، حيث أن المحور الأساسي في عمل ودوران عجلة التقدم لهذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية.

فمنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء، بل أيضا لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمة.

وبذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن ذلك في أداء المنظمة.

والمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف وهي القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المنظمة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة المنظمة.

كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى لما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل.

وبذلك فقد بدأت المؤسسات تهتم بإدارة الأفراد وتقييم أدائهم استنادا إلى نظريات الإدارة ونظريات القياس، وذلك بما يعرف الآن بنظم الإدارة ونظم التقييم التي تستند إلى النظريات والأسس العلمية المختلفة وأصبح مجالا خصبا له مؤلفاته وأبحاثه ودراساته العلمية ، التي أخذت على عاتقها توفير البدائل والإجراءات والأدوات التي من شأنها في النهاية تطوير وتحسين إدارة وتقييم إدارة العاملين طمعا في تحسين وتطوير عمل المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة. وإن تقييم الأداء يعمل على تحقيق ركيزتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية، واستعداد الأفراد للتقدم.

وتسعى المنظمة إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل بهدف تحقيق هدفين الأول إداري بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل والترقية والنقل والمكافئات والحوافز وغيرها، والثاني تطويري لتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة بغرض رفع مهارة الأفراد وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية.

ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تم إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الإشكالية:

تتأثر جميع المنظمات في قيم و أفكار ومعتقدات البيئة المحيطة بها على هذا الأساس تستطيع كل منظمة أن تحدد منطقاتها وأساليبها التي تتبعها في إنجاز أعمالها وبناءا على ذلك فإن الخصائص الثقافية لأي مجتمع تلعب دورا مهما في تشكيل ممارسات وسلوكيات الأفراد داخل نطاق المنظمة، فالمنظمة تتأثر وتتفاعل مع البيئة الثقافية والاجتماعية وتتطبع بالكثير من خصائصها وسماتها وبالتالي هذا التفاعل يؤثر على سلوك وأداء العاملين بالمنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق فاعليتها على افتراض وجود علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، العمل الجاد والابتكار، التحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق ميزة تنافسية.

وتتمثل مشكلة البحث في هذا الإشكال الجوهري التالي:

- **ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟.**

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟.
- هل هناك علاقة بين جماعية العمل وروح الفريق وأداء المورد البشري؟.
- هل هناك علاقة بين تشجيع الإبداع والميل والمخاطرة وأداء الموارد البشرية؟.
- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء المورد البشري؟.
- هل هناك علاقة في احترام قيمة الوقت وأداء المورد البشري؟.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وروح الفريق وأداء المورد البشري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة و أداء المورد البشري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار و أداء المورد البشري.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم باحترام قيمة الوقت و أداء المورد البشري.

أهمية الدراسة:

– تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية وتقييم الأداء.

– تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية وتقييم الأداء.

– تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.

– تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

– من خلال تتبع الوضع للعديد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل تبين أن المشكلة في ذلك هو تفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللا مسؤولة والتي هي نتائج قيم ثقافية يحملها الأفراد.

– يمكن أن تفيد الدراسة البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المؤسسات الساعية إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية.

أهداف الدراسة:

بناءا على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أهمية البعد النفسي والاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمات.
- الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- معرفة أهم العراقيل والمعوقات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء متميز.

- اقتراح بعض التوصيات للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شانها ترسي قواعد الثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها مايلي:

- موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا وهو يمثل ضرورة حتمية للمنظمات في الظروف الراهنة
- الرغبة الشخصية بالإلمام بموضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية
- اهتمام المؤسسات بموضوع الثقافة التنظيمية كونها أحد العوامل المحددة للتنمية البشرية
- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية

منهج الدراسة:

اعتمدنا في الكثير من أطوار بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجلات والدوريات وتقارير المنظمات والاعتماد على الانترنت أو المعلومات الالكترونية وهذا في الفصل الأول والثاني، واعتمدنا على المنهج الإحصائي من خلال القيام بدراسة حالة على مستوى عينة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج " spss " في معالجة وتحليل البيانات.

حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

* **الحدود المكانية:** مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

* **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من 07-03-2016 إلى 16-03-2016.

* **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

صعوبات الدراسة:

هنالك مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا نذكر منها ما يلي:

- عدم قبول عدد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.

- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما جعل نسبة منها لم تسترجع.

- قلة المراجع التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية.

دراسات سابقة:

- دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي عام 2006 تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

- دراسة أسماء جلولي عام 2013 تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا كما كان المستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع.

- دراسة عبد الكريم الثويني عام 2008 وتحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة وهذا يعني أن هناك عوامل تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك.

هيكل الدراسة:

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت ثلاث فصول سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لثقافة المنظمة، وفي الفصل الثاني نركز على موضوع تقييم أداء العاملين، والفصل الثالث نتطرق إلى دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شانها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكييفية وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الابتداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

في هذا الفصل نتعرض ومن خلال المباحث الأساسية التالية إلى :

المبحث الأول :مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

المبحث الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

المبحث الثالث :مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع :وظائف وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول :مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد الفرو قات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراستها خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية، أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث، مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر .و مما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع في التأكيد على تواجدها في العلاقات القائمة بين الفرد والمجتمع .

و ربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف " E.tylor" "ادوارد تايلور" في كتابه "الثقافة البدائية" بأنها: ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع" .[1]

و يعرفها "hofstede" "هوفستد" بأنها : "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى".[2]

و عرفها "بواس" " boas" الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها، وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات.

[1] سامية حسن السعاتي، " الثقافة والشخصية المدنية "، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، 1998، ص 33-48.

[2] عبد الحفيظ مقدم، "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير "، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر،،1992 ص 17.

المطلب الأول :تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولا :تعريف الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لابد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين مكانة المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون بالمستقبل.[1]

و في تعريف أخر ثقافة المنظمة هي " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني، والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" [2].

كما تعرف الثقافة التنظيمية بانها" عبارة عن نموذج آو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات .[3]

و يرى "ايليوجاك" (Elliot Jacques) إن ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة" [4].

و منه كتعرف إجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف "شان" (e.h.schein) حيث يرى بأنها :"مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها "[5].

---

[1] أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثارها على فاعلية النظام "، منشورات العربية، 2008، ص 47.

[2] حسن حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي "، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 258 .

[3] محمد سيد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة "، مطبعة العشرى، مصر 2005، ص 137 .

[4] عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية "، دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015/2014، ص 70

[5] Gilles byessy et Christian kan kaut ,economic d entre pries ,4 edition dalloz – Paris 98 , 513 .

ثانيا :أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة، وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأنشطة، وكذا توفير الإطار الثقافي المناسب والاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا .[1]

و يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي :

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها .
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه .
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات وتعمل على توفير إطار لتنظيم وتوجيه السلوك.

*كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في :[2]

– **بناء الإحساس بالتاريخ** : فالثقافة ذات الجذور التعريفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين بالمنظمة .

– **إيجاد الشعور بالتوحد** : فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة.

– **تطور الإحساس بالعضوية والانتماء** : و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

[1] سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق، ص 139 .

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي اريسي، " الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 296.

المطلب الثاني :التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

أولا :تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية :

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان knedy-deal -كنيدي ودال- واضعين بذلك اللمسة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر "هوفسيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات وأدرج ذلك في كتابين هما :ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز .

و في مطلع التسعينات ازداد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك آثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم [1].

ثانيا :تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءا على ما حققته المنظمات البيانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على ثقة الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.[2]

[1] عبد الله البريدي، "نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل لل تطور "، دراسة استطلاعية – مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض أيام 11-2014/12/14، ص 1.

[2] على عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 20-21 ماي 2002، ص 109.

المبحث الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

المطلب الأول :عناصر الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة المنظمة على عدة مكونات نلخصها في الجدول التالي :[1]

جدول رقم (01) :جدول يوضح عناصر الثقافة التنظيمية

العنصر	الوصف
المراسيم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم بها الأفراد فيها بممارسة شعائر الطقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
شعائر	فعاليات وأنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة، مثلا الطقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقيه مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوع غير رسمي لتعميق الترابط والتعامل بين العاملين .
الطقوس	و هي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا :فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير	القصص هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة وتوفير معلومات تاريخية

[1] حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 331-332.

	بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليهما، والأسطورة هي فهم الوقائع لفهم الأحداث الجارية بالمنظمة
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتهما، ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة
نجوم غير عاديين	و هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أشغال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري وغيرها . اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.
الروايات الشعبية	و هي روايات محض خرافة ولا أساس لها .
القصص البطولية	و هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.
البيئة المادية	و تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، موقع الأفراد، وغيرها .

المصدر :حسين حريم' السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الطبعةالثانية، 2004 .

المطلب الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردها فيما يلي :

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .[1]
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية، حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر، حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسلميها للآجال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي :كالأخلاق والقيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد.
- و في الجانب السلوكي كعادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة ... بالإضافة إلى الجانب المادي وموكل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية.
- إن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها. [2]
- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها .فأي تغير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

---

[1] محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل، عمان، 2003، ص 310.

[2] إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسلية 2006،ص 20

- للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية التغيير قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.
- بالإضافة إلى أن هناك خصائص أخرى متمثلة في :[1]
- درجة المبادرة الفردية :و ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة :و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافئات وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الاقدمية أو على الواسطة والمحسوبية .
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

نلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة، فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى.

المطلب الثالث :العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي :[2]

1. صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
2. خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
3. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات، وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
4. المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

[1] عباس سمير، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD "، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، رسالة ماجيستير، عنابه كنموذج، جامعة عنابه، 2008/2007.ص29

[2] مصطفى محمود أبو بكر، "دليل للتفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستمرارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 82-83.

5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع. [1]

[1] مصطفى محمود أبو بكر،نفس المرجع السابق، ص83.

المبحث الثالث :مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وتتعدد مستوياتها، وسوف نتعرض للأنواع والمستويات ومختلف الأبعاد في المطالب التالية:

المطلب الأول :مستويات الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

أولا :ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي، النظام الاقتصادي والهيكل الإداري للدولة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثانيا :ثقافة النشاط (الصناعة)

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا : نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو شركات طيران وغيرها...[1]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 145.

ثالثا :ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة لهما ثقافات مختلفة عن مؤسسات صغيرة أو خاصة في مواقع أو أماكن عمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارة أو أقسام أو قطاعات المؤسسة مختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم بالمؤسسة.

رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال [1]، أو حسب الوحدات الفرعية مثل : قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة أحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

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 التكيفية (الموقفية).

أولا: 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 العاملون .

[1] إلياس سالم، "نفس المرجع السابق "، ص23.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :[1]

- **الثقة** :تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .
- **الألفة والمودة** :يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .
- فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen-p.robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد – الإجماع – على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافئات وحوافز جراء التزامهم .
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي :
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو، التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق على 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.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وإن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا :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 قيمها وأهدافها.[2]

[1] علي عبد الله، "نفس المرجع السابق "، ص 225.

[2] بلال خليفة السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري "، دار السيرة بالأردن، 2009، ص 372.

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

ثالثا :الثقافة المثالية :

يرى كل من (drucker) و(waterman ,ouchi) أاوتشي دراكر وترمان ضرورة وجود ثقافة منظمة 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 (Fredrick Taylor)حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.[1]

رابعا :الثقافة التكيفية (الموقفية) :

يقترح بعض الباحثين أمثال iكالوري ودراكر (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 وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.[2]

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هو حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، وتتمثل في :

1 –**البعد التحفيزي** :إن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من

[1] علي عبد الله، "نفس المرجع السابق "، ص 225.

[2] محمد الطاهر بوباية، "اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية لمؤسسات إنتاجية وخدماتية) "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995، ص 27.

أساليب المكافئات والحوافز، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.[1]

2 -**البعد التسييري للثقافة التنظيمية** : إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجي ههها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل، وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته.

هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، وهذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحت كاستعمال الحاسوب في التسيير البشري والإحصاء والمحاسبة وهي جوانب قليلة التأثر بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الأخر فهو مرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق "كاتز" " katz" بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودروها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة اخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.

3 -**البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية** : إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطور والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة ، وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، والثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على انجاز الإستراتيجية، حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين.

و الرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة .

[1] أمل حمد الفرحان، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 6 عدد 1،الأردن، 2003، ص 17.

4 -**البعد التنافسي للثقافة التنظيمية** : إن ثقافة المنظمة تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أفرادها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى .

و كذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة، وبين المصالح والوحدات المختلفة.[1]

5 -**البعد التغييري للثقافة التنظيمية** :تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في إعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث برامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف .

و لهذا فالثقافة التنظيمية تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2003.

المبحث الرابع :وظائف وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف .

المطلب الأول :وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف الهامة ;والأساسية باعتبار انها القلب النابض بالنسبة للمنظمة ونذكر منها :[1]

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية .
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة .
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء .

كما يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية حسب "حسن حريم" إلى أربع وظائف هي :

1 -**تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية** : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2 -**تسهل العمل الجماعي** :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقة.[2]

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة "، دار وائل للنشر، الأردن 2000، ص 94 .

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، "نفس المرجع السابق"، ص 95.

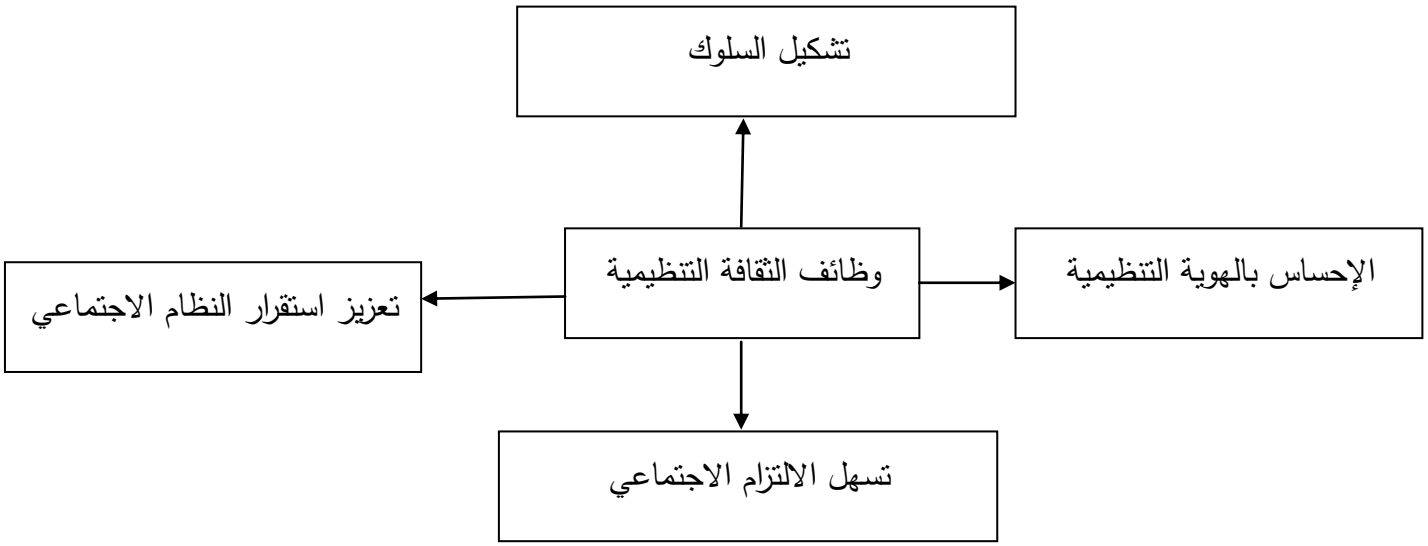
3 -**تعزيز استقرار النظام** : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

4 -تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .

و بتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ / الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .

و يمكن حصر وظائف الثقافة التنظيمية وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (01) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر :محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن 2009، ص 34.

المطلب الثاني :آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عالي مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطورة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك وأنه من عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات، والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة" [1].

أولا :خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية :

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي :

- ضرورة الحرص والجديه في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكنهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة .
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة. [2]
- زيادة التناول بين الأعضاء :و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطهير فرص العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط .

كما يمكن أن تكون هناك أهمية قصوى للثقافة التنظيمية المتمثلة في :[3]

[1] محمد صالح القريوتي، " السلوك التنظيمي "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 164 .

[2] جمال الدين محمد المرسي، وتايت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي، نظريات، نماذج "، " تطبيق عمل لإدارة السلوك في المنظمة "– الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 440-441.

[3] عثمان حسن عثمان، "دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز "، ص 07.

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة .
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم .

و منه أن نجاح المنظمة مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عملها والتوجهات الإستراتيجية والقيم الأساسية والموافق والانتقادات المسيطرة داخلها كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.
- تعويض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

ثانيا : ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض إشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تنطبق .

و منه يمكن القول أن الآليات الرئيسية لا تشكيل للثقافة في المنظمة :[1]

1- اختيار العاملين .

2- الممارسات الإدارية.

[1] جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 441.

المطلب الثالث :التشخيص الثقافي

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطورة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية .

يهدف التشخيص إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمتها وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح [1]، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي .[2]

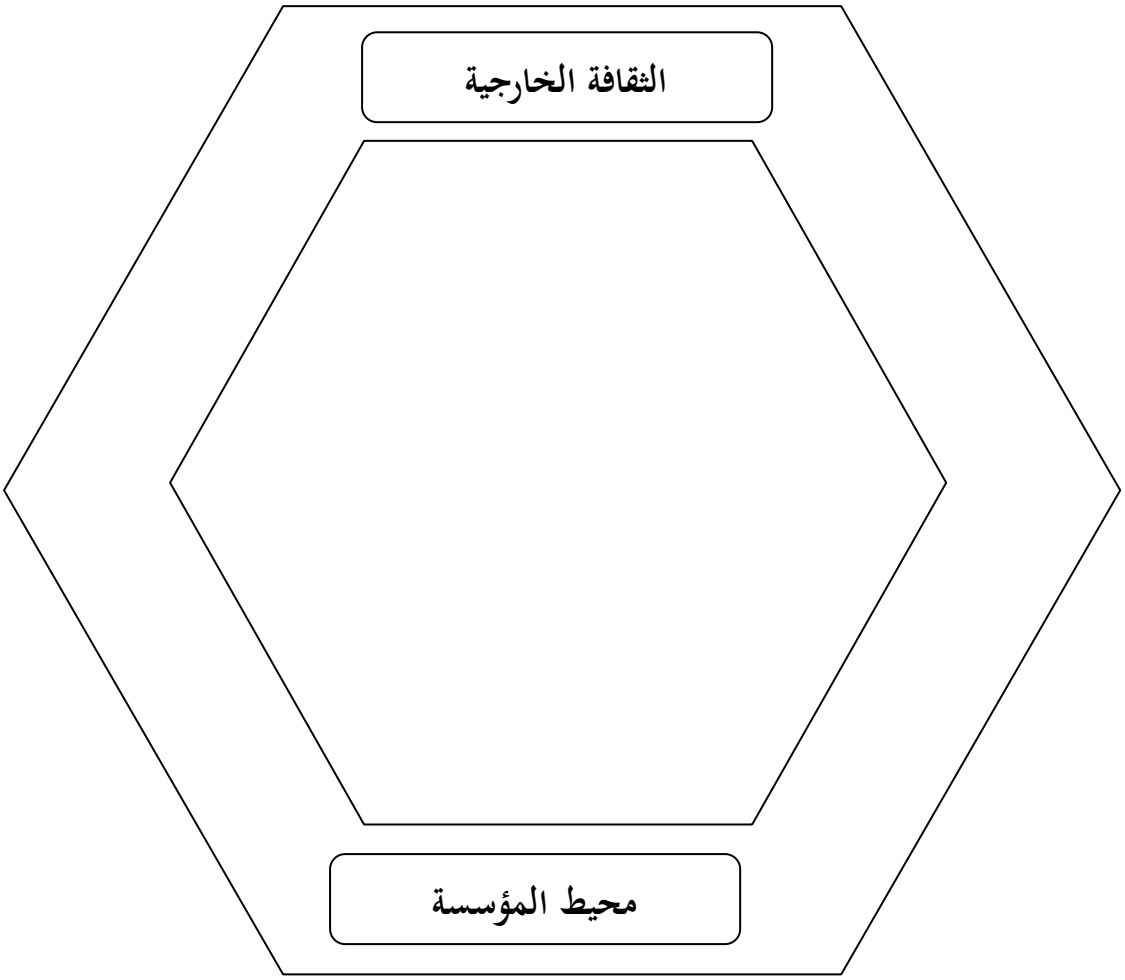
فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من أحداث ترابط بين الأعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح .

إن تقديم الثقافة في تشكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وبتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي نبينها في الشكل التالي :

[1] محمد الطاهر بوباية، "نفس المرجع السابق "، ص 43.

[2] عبد الله البريدي ، "لماذا تشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني "، العدد 73، مارس 05، السعودية، ص 53، انظر موقع www.gotevat.com

شكل رقم (02) :العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر :محمد الطاهر بوباية :اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية، أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتية)، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95-96، ص 27.

خلاصة الفصل:

إن ثقافة المنظمة تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات المشتركة بينهم، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها فهي تشكل ذهنية أو منهج تفكير أعضاء المنظمة من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات البيئة الاجتماعية والمهنية، فتؤثر على إدراك الفرد وأسلوب ملاحظته وتفسيره لمجاله ولعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل، ويفسر على أساسه سلوكه وتصرفاته، وكذلك ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ومجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها .

إن انسجام وتوافق الفرد مع الثقافة التنظيمية وملائمة العمليات الإدارية يساعد على تحقيق الكثير من الفعالية للمنظمة، والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات والاستقرار في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية وتفرضها على سلوك الأفراد بشكل ضمني (رقابة على العقل والروح والجسد) .

و من ثم نقل حاجة الإدارة إلى وضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد والمنظمات ذات الثقافة القوية تتميز بالالتزام وانتماء العاملين بها وولائهم لها بدرجة عالية، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المشتركة وتمسك المجتمع بها يزيد من إخلاص العاملين وولائم الشديد للمنظمة، والتأقلم السريع مع محيطها الداخلي والخارجي، وهذا ما يعود بنتائج جيدة على الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

الفصل الثاني

تقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها .

و تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا أرادت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديد لا بد من مراجعة أداءه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية .

هذا يتطلب أن تقوم بتقييم أدائهم بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

و التقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية .

و سنتعرف في هذا الفصل على أربعة مباحث وكما يلي :

المبحث الأول :ماهية تقييم الأداء

المبحث الثاني :مجالات وأسس تقييم الأداء ومناهجه

المبحث الثالث :طرق وخطوات تقييم الأداء ونماذجه

المبحث الرابع :إجراءات عملية تقييم الأداء

المبحث الأول :ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل وهي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من المستويات الإدارية حتى الوحدات الصغرى.

المطلب الأول :تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد معاني لمصطلحات المشكلة له .

الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سنحاول إعطاء تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم .

المعنى اللغوي :

من معا جم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى وقال أدى الشيء أو أوصله :أدى الشيء أي قام وقضاه.[1]

المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء ونذكر منها ما يلي :

يمكن تعريف الأداء بأنه القيام بتأديه وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وادوار سواء أن ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير محددة مسبقا .[2]

[1] محمد عبد الوهاب عشماوي، " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية "، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 54 .

[2] "نفس المرجع السابق"، ص 54.

و يمكن القول بأن الأداء هو درجة تحقيق أو إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي تحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة [1] .

التقييم :

يعرف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك لتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شانها أن تؤثر على العمل.[2]

تعريف تقييم أداء العاملين :

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها :

يعرف بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين بعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد للمستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى [3]، ويعرف أيضا بأنه التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى .[4]

و يعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم فيها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم .[5]

و يقصد بتقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنها بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة [6] ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى

[1] فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشات الأعمال "، دار الهلال، الأردن 1991، ص 191 .

[2] راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعية، مصر 2003، ص 209.

[3] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، نفس المرجع السابق"، ص 58

[4] توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد) "، دار النهضة العربية، 1999، ص 55.

[5] فايز الزعبي، "نفس المرجع السابق"، ص 191.

[6] احمد محمد صالح شمسان، " قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة "، 2001، ص 57.

تحديد نوعية وقيمة أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير .[1]

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي :

1 – إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.

2 – إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

3 – إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا .

4 – عملية تحليلية لأداء العاملين بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

5 – إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة .

6 – عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن التقييم يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام التقييم فيها، فالكل يعرف مسبقا أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي التعريف الإجرائي لتقييم الأداء كما يلي :إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم النتائج والأهداف ومراقبة أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

[1] " إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية".

http . www.arabhrm.commodvlesne wsarticle.phpstoryid.17 htm 2004.

المطلب الثاني :أهمية عملية تقييم أداء العاملين

نبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين التي من خلالها يمكن للمنظمة :

– التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وإن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته .

– تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

– معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

– من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

– إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته تجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.[1]

المطلب الثالث :أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء شأنها شأن العمليات الأخرى يرجى من وراءها تحقيق أهداف أساسية ، وأهداف تقييم الأداء يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، والمدبرين والمرؤوسين.

1 – أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحققها على مستوى المنظمة نذكر ما يلي :

[1] مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص 103.

-خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد المنظمة عن احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.[1]

-النهوض لمستوى العاملين من خلال استمرار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .

– تفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة، كما أنه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء الكلي للمؤسسة إذ أنه يكشف نشاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فمن خلال عملية التقييم تستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.[2]

– تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمه في الإدارة. [3]

2 – أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .[4]

-تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم

[1] مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، "نفس المرجع السابق"، ص 104.

[2] محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية "، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة 2007، ص 229.

[3] احمد ماهر، "الإدارة والمبادئ والمهارات "، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003، ص 611.

[4] عبد الباري إبراهيم درة، "التكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، بحوث دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003، ص 15.

توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من اجل التوجيه الأمثل لهم، وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.[1]

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال لهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.[2]

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

-قياس لأدائهم "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة مميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .[3]

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، والأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوز بالمكافآت وليتجنبوا العقوبات .

-تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.[4]

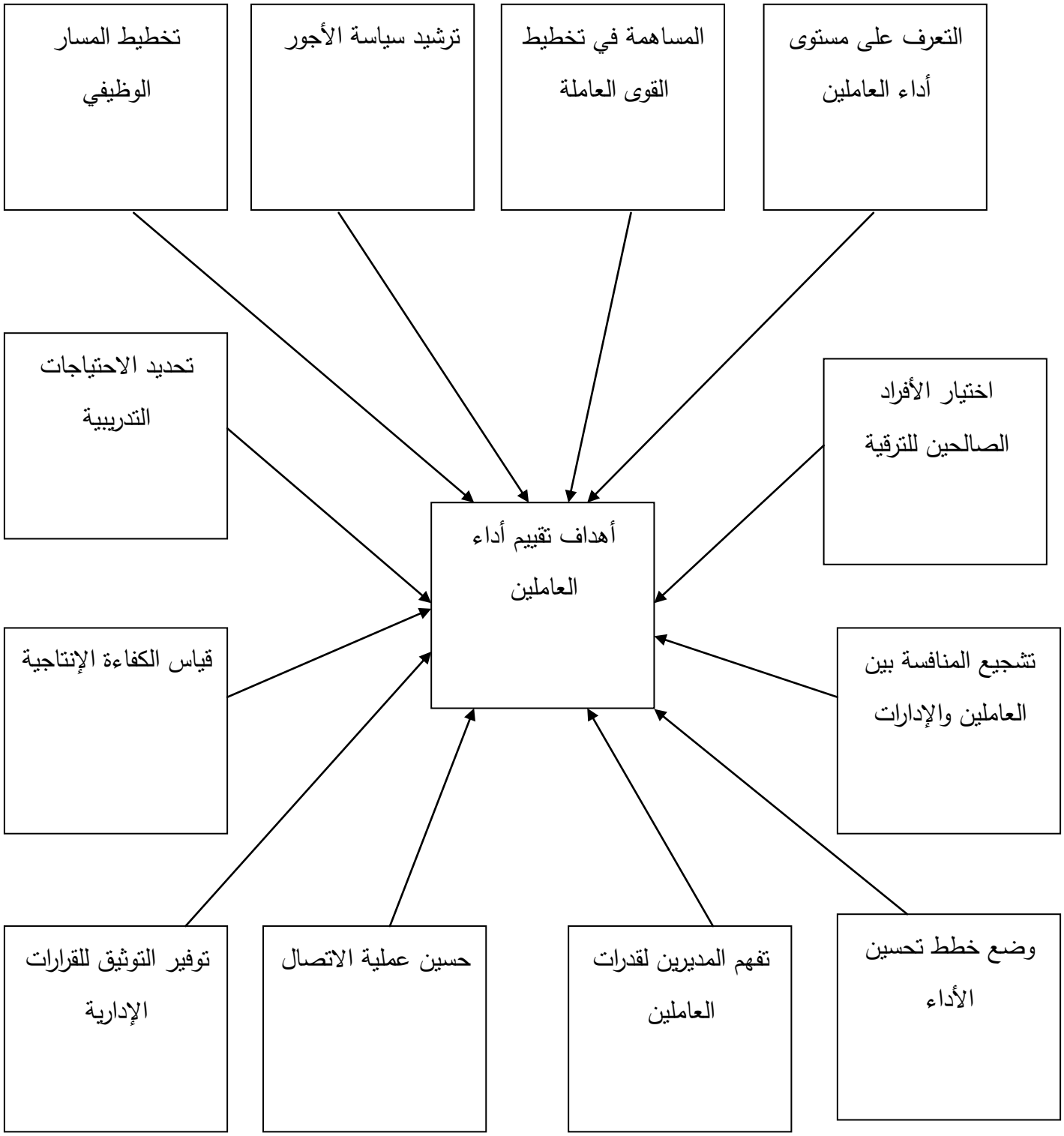
[1] صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة "، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 257.

[2] محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 295 .

[3] Poschol noferi .gestion des ressources humaines et compétitive de entrepris éduimm .paris 1987 ,p63.

[4] مؤيد سعيد سالم، وعادل حرشوش، "نفس المرجع السابق"، ص 105.

الشكل رقم (03) :يوضح الشكل التالي أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر :زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ؟ دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

المبحث الثاني :مجالات وأسس تقييم الأداء ومناهجه

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم لخير إثبات وبرهان على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، كما تعتمد على مجموعة من الأسس والمناهج في تقييم الأداء .

المطلب الأول :مجالات استخدام نتائج التقييم

على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرور ته وعدم إمكانية الاستغناء عنه فنتائج التقييم تستخدم في المجالات التالية :[1]

1 - **الترقية** : قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل المناصب العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مياس موضوعي للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى .

2 - **تخطيط الموارد البشرية** : تقدم نتائج تقييم أداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

أ - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبأ العمل المستقبلي سينفذ في زمن اقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له اكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبأ العمل.

ب - توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعانة بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

1 - **التعيين والنقل** : تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدرته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم .[2]

[1] عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر ، الأردن، 2005، ص 374 .

[2] مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي) "، دار مجدلاوى للنشر، الأردن، 1998، ص 242.

2 - **تحديد الاحتياجات التدريبية :** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريبية سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا أن عدد العاملين كبير.[1]

و إحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50 % من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذي تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم .
و إذا اكتشفت النتائج إن معدلات إنتاج 40 % من العالمين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة، فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم .

5 – تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعه لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.[2]

6 – الانضباط والمعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا ثبت في تقيمه لتلك النسبة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالصعوبات التي تحصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوه جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها .فقبل أن

[1] سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد "، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 380.
[2] مهدي حسن زويلف "نفس المرجع السابق "، ص 242.

تتخذ المنظمة قرارا حاسما كذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتياديا ومتكررا، وذلك لتقرير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.[1]

المطلب الثاني :أسس التقييم الفعال للأداء

تمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :[2]

1 – يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة .

2- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه .

3- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .

4 – تدريب القائمين بالتقييم كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه .

5 – يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين

6 – إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم .

7 – يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل .

8 – الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة والوصف الوظيفي .[3]

9 – اتصاف عناصر التقييم بالموضوعية، الدقة، التحديد وإمكانية القياس مع شموليتها لمختلف أوجه الأداء.

- الإنتاج (كمية وجودة) واحتمالات التقدم .
- الشخصية (الصفات والخصائص).
- السلوك المرتبط بالعمل وعلاقاته.

[1] سعاد نايف برنوطي، "نفس المرجع السابق "، ص 380.

[2] زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ؟"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 91.

[3] نادر احمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 251-252.

المطلب الثالث :مناهج تقييم أداء العاملين

يشتمل تقييم الأداء ثلاثة مناهج أساسية تتحدد في ضوئها أنواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في:

تقييم الشخصية، تقييم السلوك، وتقييم النتائج :[1]

1-منهج التقييم على أساس السمات الشخصية : يقصد بها (السمات الشخصية) المزايا الايجابية التي يتجلى بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من أدائه بنجاح ومثال عليها : الأمانة، الفهم، الذكاء، المظهر ....الخ، على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصر أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية :[2]

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد .
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية للمحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح، كما أن نظام تقييم الأداء القائم على عوامل الشخصية يؤدي إلى العداء، الحساسية والسلوك الدفاعي .[3]

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن الاستدلال على تقييم عوامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة، لذلك هناك من الباحثين من يرى بأن عملية التقييم تتضمن قياس الانجاز الفعلي للفرد الناحيتين تتعلق بأدائه هما :

-السلوك :الذي يظهره الفرد أثناء تؤديه العمل .

-النتائج :هي شيء ملموس يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة.

2 – منهج التقييم على أساس السلوك : عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال، التصرفات، والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس :احترام وقت العمل، أسلوب

[1] Jean –marie Peretti ressources humaines, Vuibert ,paris , France ,5 éditons 1998 , p 229.

[2] زهير ثابت، "نفس المرجع السابق "، ص 97.

[3] Loiccadin ,Francis Guérin ,Frédérique pigerai ,gestion des ressources humaines ,parti gues etelements de hreore ,dunod ,paris , 2 edition ,2002 ,p 307 .

التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين الآخرين .....، إضافة إلى هذا يمكن عرض عدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها .[1]

- **التخطيط** :هو قدرة العامل على النظر إلى الإمام وضع برنامج عمل ناجح .

- تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، معالجة الأمور المهمة فالأقل أهمية.

- **التنسيق / التفويض** :قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على مرؤوسيه المؤهلين وتفويضهم بالصلاحية المطلوبة لانجاز العمل.

- **الاتصالات** :مهارة العامل في التعبير أو الكتابة عن أفكاره بوضوح مع الآخرين مع الحرص على صدق ودقة المعلومات المنقولة للغير.

إن تقييم هذه السلوكيات وأخرى كالقيادة، اتخاذ القرارات وحل المشكلات .....، تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل المشرف على التقييم، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات الشخصية، ونظرا لكون العامل مطالب بتأدية جميع الواجبات المتعلقة بالوظيفة ومسؤولياتها سواء أتت نتائجها ظاهرة أو مستترة، فإن تقييم سلوكه يصبح من أهمية بمكان حتى وإن صعب القياس الكمي (العددي) أو صعب الحصول على النتائج في المدى القصير .

3 – منهج التقييم على أساس النتائج (المردودية) :تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول لتقييم ومن المهم قياسها في معظم الأحيان، وتكون في مختلف الوظائف أرقاما مختصرة مثل :عدد وحدات الإنتاج، المبيعات الإجمالية، الدخل الإجمالي .....، مع ملاحظة انه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا واستخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم في العادة تقييم النتائج (مخرجات الأداء) من حيث :[2]

–الكمية :ما هو حجم ما تم انجازه مقارنة مع ما كان متوقعا ؟ وهل أثرت ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أم سليبا؟ .

–الجودة :ما هي جودة النتائج ونوعية العمل الذي أنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية ؟.

[1] زهير ثابت، "نفس المرجع السابق "، ص 98.

[2] ماريو أي هاينز، "ترجمة محمد موسى وآخرون "، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 171.

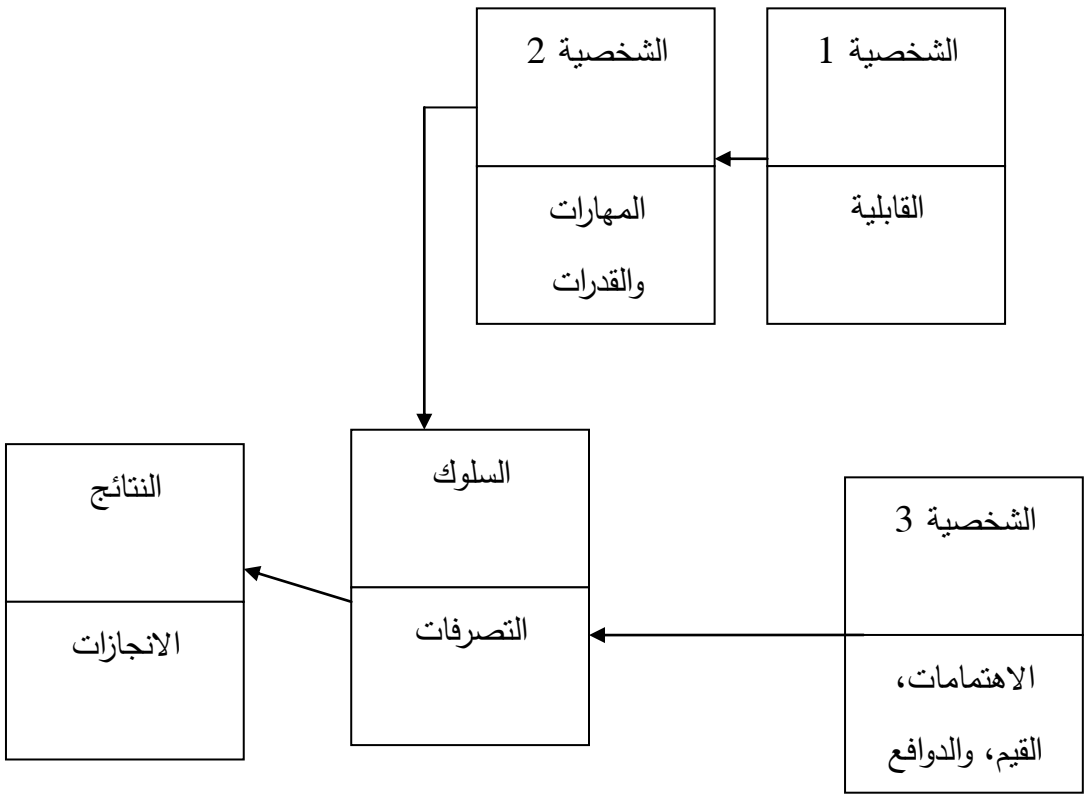
–التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات، المعدات .و تكلفها مقارنة بالميزانية المقدرة .

–الوقت المحدد للانجاز : هل أنجز العامل ما طلب منه في الوقت المحدد ؟ إذا لم ينجزه، لماذا ؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟.

إن استخدام منهج (أسلوب) التقييم على أساس صفات شخصية السلوك لا يركز بالقدر الكافي على النتائج، يكون فعالا في الأعمال التي إنتاجها غير ملموس في حين أن استخدام منهج النتائج فقط ينقصه التحليل الكافي لأداء العامل يكون فعالا في الأعمال التي إنتاجها ملموس– ويتضح من ذلك أن استخدام احد المناهج الثلاثة يحكمه طبيعة الأعمال (النشاطات).

لذا ينصح باستخدام مزيج من هذه الأساليب حيث يبدأ هذا الاتجاه الأخير بالتخطيط للأداء وبعد ذلك تقييم ما تم انجازه مقارنة مع المخطط (تقييم النتائج) ثم يكمل ذلت تقرير بعض السمات السلوكية والشخصية ليتم توفير أساس لإرشاد العمل بخصوص تحسين وتنمية الأداء المستقبلي.

الشكل رقم (04)العلاقة بين السلوك الشخصية والنتائج



المصدر :ماريو اى هاينز :ترجمة محمد موسى وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 180.

المبحث الثالث :طرق وخطوات تقييم الأداء ومناهجه

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عامليها على مجموعة من الطرق والأساليب ويمكن تقسيم هذه الطرق، إلى طرق ذاتية، وطرق موضوعية كما تعتمد على مجموعة من الخطوات والنماذج سنتعرف عليها بالتفصيل كما يلي:

المطلب الأول :طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم التقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة) .

1 – الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

وتضم هذه الطريقة عدة طرق لقياس وتقييم الأداء ونذكر منها مايلي :

أ – طريقة الميزان أو الدرجات (الترتيب البياني) :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين، وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق انتشارا واستعمالا في وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نموذجا يتضمن خصائص أو صفات سلوكيه تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات نضع خطا أو درجة وتكون هذه الدرجة محددة لفئة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة، وفي النموذج الافتراضي التالي توضيح لما سبق ذكره.[1]

[1] محمد عبد الوهاب عشماوي، "نفس المرجع السابق "، ص 124.

الجدول رقم (02) نموذج افتراض لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

أ	التقدير العنصر	1 ضعيف	2 مقبول	3 جيد	4 جيد جدا	5 ممتاز	التقدير بالأرقام
1	الأداء العام الوظيفي : • المهارة في التنفيذ • القدرة على التطوير			✓	✓		3 4
2	الصفات الشخصية : • الاهتمام بالمظهر • العلاقة مع الرؤساء				✓	✓	4 5
	المجموع						16

المصدر :محمد عبد الوهاب عشم اوي، نفس المصدر السابق، ص 150

طريقة الترتيب :

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم واقلهم كفاءة وهي نوعان :[1]

–طريقة التدريب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازليا وفق درجة وجودة الدراسة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك اكبر قدر من الصفة المقاسية ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

[1] مهدي حسن زويلف، واحمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، دار حنين، الأردن، 1995، ص 374.

–طريقة المقارنة الثنائية :يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل والعامل الذي يحصل على تفضيلات اقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة، هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية .

عدد المجموعات الثنائية الممكنة = $\frac{N(N-1}{2}$

حيث :

N= عدد الأفراد المطلوب ترتبهم

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والتفريع والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .[1]

3 – طريقة التوزيع الإجباري :

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة، من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف واقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.[2]

تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي :

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20 % من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من المتوسط).

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

[1] مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد "، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003، ص 202 .
[2] فايز الزعبي، "نفس المرجع السابق "، ص 211.

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

و يعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركزيها في الطرفين بشكل متساوي .

و من المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.[1]

الجدول رقم (03) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين

ضعيف 10 %	اقل من المتوسط 20 %	متوسط 40 %	أعلى من المتوسط20 %	جيد 10 %
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر :فايز الزعبي، نفس المرجع سابق، ص 211.

1 – طريقة قوائم المراجعة :

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين .

[1] فايز الزعبي، "نفس المرجع السابق "، ص 211.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعر ف الدرجات المحددة مسبقا .[1]

الجدول رقم (04) نموذج لقائمة المراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح ( )أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف			
اسم الموظف:..... القسم:.....			
اسم القائم بالتقييم ..... التاريخ :...../..../....			
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	نعم	لا
( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	1 – يساعد زملائه في العمل عند الحاجة 2 – يخطط لعمله مسبقا 3 – لديه القدرة على المبادأة والابتكار 4 – يتبع القواعد والتعليمات الإدارية 5 – يحرص على نظافة وتنظيم مكان العمل 6 – يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك		
	مجموع الدرجة المعطاة		

المصدر :مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، نفس مرجع سابق، ص 113.

ثانيا– الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

1–طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معية للفرد، بحيث تصف إحدى العبارتين المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى ابعد ما تكون عن وصف

[1] مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، "نفس المرجع السابق "، ص 112.

الفرد [1]، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الاكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم، والجدول التالي يمثل نموذجا لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري .

الجدول رقم (05) نموذج القائمة لتقييم بطريقة التقييم الإجباري

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
• يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب يتابع المهام المفوضة للتحقق من مدى تمشى ذلك مع إجراءات التشغيل . • يحصل على أفكار وأراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك • يعين حدود العمل والمهام يوجه الشكر والثناء لألئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المصدر : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية 1997، ص 386 .

2-طريقة قوائم المراجعة :

تسمى كذلك طريقة القوائم أو طريق الاختبار، وهي من الطرق التي ترتكز على الأوصاف السلوكية في تقييم أداء الأفراد، حيث تعتمد على مجموعة أسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر

[1] كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية،كفاءة الأداء التنظيمي" ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت،1997، ص 131.

بالإجابة عليها حسب ما يعتقد أنها تصف أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال [1].

تفيد هذه الطريقة كل نوع من الأعمال أو الوظائف إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل منها، وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، لذلك يستحسن الاستعانة بخبرة المشرفين الرئيسين في وضع هذه الجمل وصياغتها .[2]

و يطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه ويتفق مع رأيه الشخصي .[3]

الجدول رقم (06) نموذج لطريقة قوائم المراجعة (أداء.كاتب المبيعات)

الفقرات	نعم	لا
1 - هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2 - هل يوجد للزبائن أفضل من البضائع		
3 - هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4 - هل يكون مشغول حتى وإن لم يكن لديه زبائن		
5 - هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن		
6 - هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7 - هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل		
8 - هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر :سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،1999،ص 255

[1] مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، نفس المرجع السابق "، ص 112.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، "نفس المر جع السابق "، ص 316 .

[3] أكرم احمد الطويل خالد عبد الرحمان الهيتي، "النظم الصناعي، المبادئ العمليات المدخل والتجارب "، الطبعة الثانية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 418 .

3- طريقة الأحداث الحرجة :

و تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.[1]

و بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه الموافق الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل (المشرف) المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم)، لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية .[2]

و تساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين .[3]

4- طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب :

و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفر ها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة للتقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لانجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.[4]

[1] مهدي حسن زويلف، "نفس المرجع السابق، "ص 57 .

[2] سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 250.

[3] موسى اللوزي، " التنظيم وإجراءات العمل "، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 222.

[4] سهيل فهد سلامة، "فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض 1987، ص 135 .

5– طريقة الإدارة بالأهداف :

ترتكز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ولترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازه مع ما أنجز فعلا وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية [1]:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
2. يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.
3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
4. تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء .

الجدول رقم (07) أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	% 105
عدد العملاء الجدد	70	70	% 100
تنمية المبيعات السلعية	200	150	% 75
عدد الشكاوي	30	20	% 66

المصدر :راوية محمد حسين، نفس المرجع السابق، ص 225.

6 – طريقة الجودة الشاملة في تقييم الأداء :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم الأداء، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح .

[1] راوية محمد حسن، "نفس المرجع السابق "، ص 230.

ترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات .

-معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء .
-معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.[1]

المطلب الثاني :خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء لتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.[2]

1 – تحديد معايير الأداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم [3]، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها يحكم فيها أذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة .[4]

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.[5]

و يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

[1] جمال الدين محمد المرسي، "نفس المرجع السابق "، ص 440.
[2] سهيلة محمد عباس، "نفس المرجع السابق "، ص 244.
[3] احمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد "، دار الجامعية، مصر، ص 373.
[4] عمر وصفي عقيلي، "نفس المرجع السابق "، ص 374 .
[5] خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) "، دار وائل للنشر، الأردن 2003، ص 203.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب آن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي .[1]

2 – نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3 – قياس الأداء : و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي :

- الملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4– مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل لهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستعملها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.[2]

5– مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية التقييم، ابل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو

[1] صلاح شنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 187 .
[2] خالد عبد الرحمن الهتي، "نفس المرجع السابق "، ص 203.

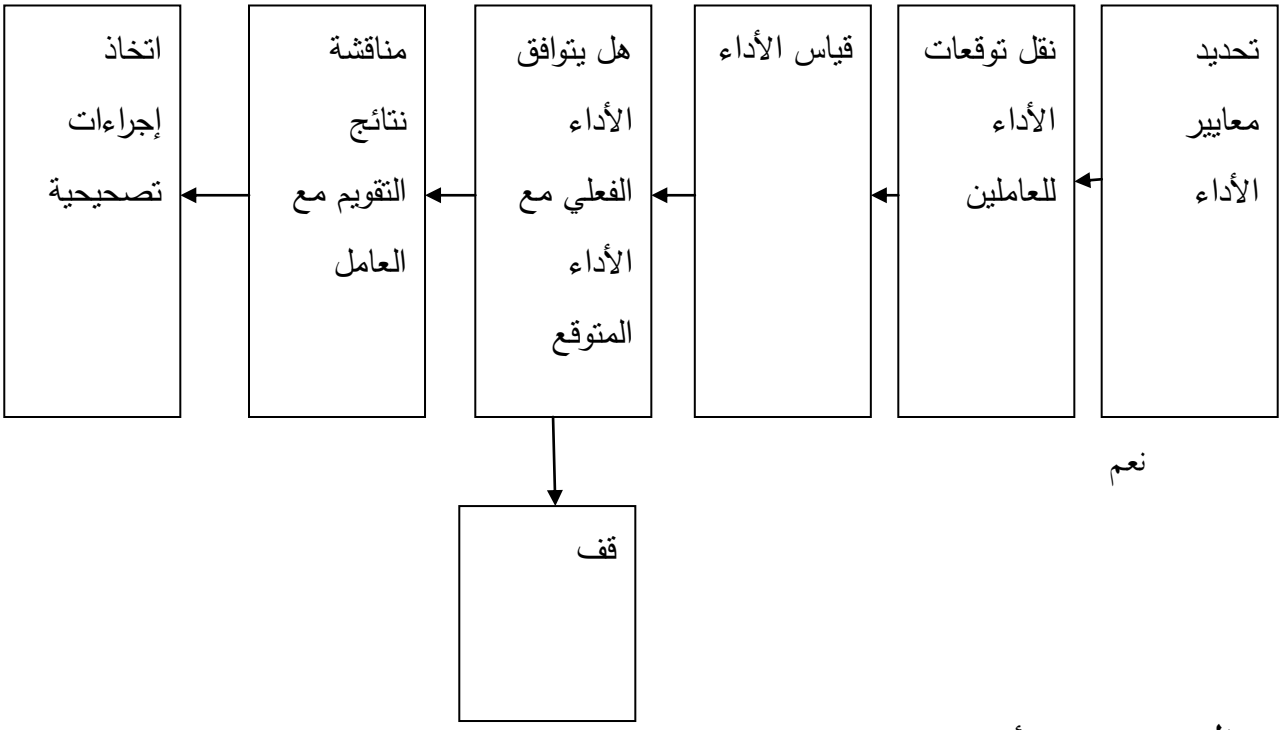
المشرف المباشر لتوضح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف محرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء لتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول ، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة :[1]

[1] صلاح شنوا ني، "نفس المرجع السابق "، ص 188.

الشكل رقم (05) يوضح خطوات عملية تقييم أداء العاملين :



المصدر : توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاسترالدمية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص 3.

المطلب الثالث :النماذج الحديثة في تقييم أداء العاملين

أ – نموذج الإدارة بالأهداف : وهو من أقدم النماذج ويرتبط نمط الإدارة لتايلور (TAYLOR) حيث يتم التقييم في ضوء تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعية والمتفق عليها سلفا ويعتبر نمط الإدارة بالأهداف نظاما شموليا للإدارة، ويعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين مختلف الجهات والمستويات الإدارية، حيث تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة وتصميم الأهداف المرغوب تحقيقها وإيجاد القرارات ذات العلاقة وتعتبر الأهداف مدخلا لقياس وتقييم الأداء، وتشير والى أن درجة التقييم أو مستوى الأداء يعتمد على كيفية ونوعية الانجاز ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا، وتتميز الإدارة بالأهداف باهتمامها بالأداء المستقبلي للعامل، إضافة إلى الاهتمام بتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه وتحديد وسائل وآليات لتحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، إضافة إلى

التركيز على انجازات و سلوكيات وممارسات العامل، بالإضافة إلى الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والابتكار، كما يتم تركيزه على العامل أكثر من تركيزه على الجماعة[1].

ب – نموذج إدارة الأداء : إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص :

-واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها .

-كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة؟ .

-ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة؟ .

-كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.؟

-كيف سيجرى تقييم أداء العامل؟.

-ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها؟.

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تطبيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.[2]

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية التطبيق "، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 125-126.

[2] روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، "تقييم الأداء"، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 26.

المبحث الرابع :إجراءات عملية تقييم أداء العاملين

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز، كما تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات الموارد البشرية مجموعة من المشاكل، وسنتعرض لأهم هذه الإجراءات من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول :تحديد مسؤولية التقييم

قد يظن للوهلة الأولى أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائما، رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية سيظل كذلك وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم :[1]

1. **المشرف المباشر** : الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو لأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو لضد هذا المرؤوس أو ذاك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباة:[2]
2. **تقييم الزملاء** : هذا التقييم يكون مفيد كون أن المجموعات على احتكاك دائم يبعضهم البعض، وأن العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل خاصة إذا كان الزملاء يحكمون على العامل من خلال درجة تعاونه معهم بدلا من درجة مساهمته في انجاز العمل المطلوب منه.
3. إن الزملاء في العمل لديهم معلومات كافية عن سلوك وانجاز الفرد نتيجة لاحتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل أمل على النظراء خشية أن تكون الصراعات الداخلية بينهم تؤدي إلى عدم موضوعية نتائج التقييم، لذلك يكون رأيهم إرشاديا، يساعد المشرف الأصلي (الرئيس المباشر) بإعطائه صورة متكاملة تساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة العمل.
4. **تقييم الزبائن** :يكون تقييم الزبائن عادة من خلال إعداد استبيان يتضمن مجموعة من معايير تقييم تتناسب وطبيعة العمل، ففي فندق مثلا تكون المعايير متعلقة بالنظافة، الراحة، الهدوء، جودة

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي، "نفس المرجع السابق "، ص 120.

[2] حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية،الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص 392 .

المأكولات .....، وتصاغ هذه المعايير على شكل أسئلة واستفسارات يجيب عنها الزيتون، هذا النوع من التقييم نجده بالخصوص في المؤسسات الخدمية حيث تتطلب هذه الأخيرة من عملائها تقييم أداء عمالها على أساس الخدمة المقدمة فقط.[1]

1. **التقييم الذاتي** :يمكن أن يقيم العامل نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويره وتصميم برامج تدريبية له، وعادة لا يستخدم هذا التقييم لأغراض أخرى غير التدريب والتطوير.[2]

5. **خبراء إدارة الموارد البشرية** : في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من اجل مساعدة القائمين ولكن بشرط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم انجاز القائم عليها.[3]

6. **تقييم اللجان** : قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييم هـ، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي .[4]

المطلب الثاني :مقومات فاعلية تقييم أداء العاملين

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية :

التي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء [5].

1. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية .
2. تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
3. تهيئة نظام فعال للاتصالات يسير نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
4. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما بعد تفوقا وتجاوز الواجبات الوظيفة.

---

[1] ESTELLE MERCIER .GEROLDINE GESTION DES RESSOURCES HUMAIRES PERSON EDUCATION .FRENCE 2004 . P139.

[2] احمد حامد بدر رمضان، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21 "، دون دار النشر 2008، ص 263.

[3] زهير ثابت ، "نفس المرجع السابق "، ص 92.

[4] صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة "، طرابلس، 1994، ص 384 .

[5] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية "، دار الكتاب، مصر 2000، ص 354 .

5. معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن .
6. طريق أو طرق سليمة لتقييم الأداء .
7. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط لسلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما تتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون تحديد انسب طرق التقييم.
8. اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
9. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
10. دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاثة آو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دويا فيجب أن يبادر الرئيس لأعلام مرؤوسيه كما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه.
11. جعل تقرير تقييم الأداء علينا وليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.[1]

[1] أحمد سيد مصطفى، "نفس المرجع السابق "، ص 354-355.

المطلب الثالث :مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

أولا :مشاكل تقييم أداء العاملين :

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصنيه ضد احتمالات الأخطاء فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شانها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهم تقييم أداء الموظف والوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل نذكر منها :[1]

1. يعتمد تقيم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شانه توقع وجود تحيز ولا موضوعيه في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل .
2. توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب انه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي، المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشكلون موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسن، وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
3. تعتبر الفرو قات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع لموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم .
4. توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج التقييم بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة .
5. توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداءهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذو الأداء[2] الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد والأكفاء .

[1] مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، "نفس المرجع السابق "، ص 121.

[2] عمر وصفي عقيلي، "نفس المرجع السابق "، ص 371-372.

ثانيا :علاج مشاكل تقييم الأداء :

1. بجدر بنا الإشارة إلى انه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلابد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد :
2. تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.
3. ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء .
4. ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكشف وجود خطا في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
5. مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم .
6. فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم .
7. ضرورة تحسين الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.[1]

[1] ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار مراحل للطباعة الالكترونية، المملكة العربية السعودية1993، ص 153.

خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث ينعكس أداء الأفراد في الو رشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي .

إن تقييم أداء الأفراد وفاعليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه .

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي سيتم تنفيذها وكذلك قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

بعد تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء من الناحية النظرية في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: دراسة تحليلية للجزء التطبيقي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

سنحاول في هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، والتعرض بأهدافها ونشاطاتها ومختلف هياكلها وفروعها بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها.[1]

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

1- تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت من سنة 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل في نشاط تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما التكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

2- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من سنتين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مستواها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤي مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل.

[1]- وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.[1]

1/ فروعها:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاث فروع هي:

أ- فرع اتصالات الجزائر موبيليس : مختص في الهاتف النقال، حيث يعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدت 10 ملايين مشترك.

ب- فرع اتصالات الجزائر بالانترنت " جواب ": مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (والتعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة الإدارة، المحروقات، المالية....)مربوطة حاليا شبكتان الانترنت لمقرات الربط للانترنيت عن طريق شبكة " جواب ".

ج- اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

2- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر، وذلك من خلال هيكلها، الذي يتوزع عبر ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية، أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من الوطن، والذي يضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة، و(12) مديرية إقليمية: موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار، الشلف، وأعتمد في هذا التقييم مبدأ التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، حيث تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية على التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات علي وكالات ومراكز هاتفية،

[1]- الموقع الالكتروني للمؤسسة http//www.algerietelecom.dz تاريخ الإطلاع يوم 2016/05/10.

3- الإطار القانوني للشركة:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، تأسست بالجزائر وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت سنة 2000م والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ويهدف لاسيما إلى:

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة.
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (cnpe) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر بـ 50 مليار دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 02130018083 يوم 11 ماي 2002م.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية:

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها، وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

1- نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر، ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح جانفي سنة 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003

[1]- http//www.algerietelecom.dz تاريخ الإطلاع 2016/05/19.

بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

2- الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية " DOT ":

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات DRT البليدة وتنقسم المديرية إلى:[1]

أ- دائرة الممتلكات والوسائل العامة: والتي بدورها تنقسم إلى:

1. مصلحة الإمداد : وتهتم هذه المصلحة بتوفير الإمداد للدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجهه.

2. مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

3. مصلحة الممتلكات : تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود الممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

4. مصلحة الوقاية والأمن : تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط ووقايته.

5. مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ب.دائرة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم:

1.مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

2- مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

3- مصلحة العلاقات المهنية والاجتماعية : تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج- دائرة المالية والمحاسبة: وتتضمن المصالح الآتية:

1. مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

2. مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

[1]- وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بالمدية.

3. مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د– الدائرة التجارية: وتنضم المصالح الآتية:

1. مصالح البيع: وتهتم هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

2. مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

3. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

هـ– دائرة خاصة بالمؤسسات : تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهواتف للمؤسسات.

و– الدائرة التقنية: وتضمن المصالح الآتية:

1. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

2. مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.

3. **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

4. **مصلحة تهيئة استغلال والآلات** : تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.[1]

5. **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

6. **رئيس مشروع أم MSAN:** يهتم بتسيير مشروع MSAN وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر والهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى MSAN.

7. **وحدة الهياكل القاعدية** : وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي: خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها، بالإضافة إلى التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم

[1]– وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

3- أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية:

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية فيما يلي: [1]

أ- أهداف المديرية العملياتية بالمدية : تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- إرضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تنفيذ تقارب الصوت والصورة.
- زيادة الخدمات المباعة.

ب- مهام المديرية العملياتية بالمدية : ترتكز مهام المديريات العملياتية بصفة عامة ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات الآتية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك....إلخ.
- إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- تحديد الشبكة الهاتفية (تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية).
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).

[1]- وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية بالاتصالات بالمدية.

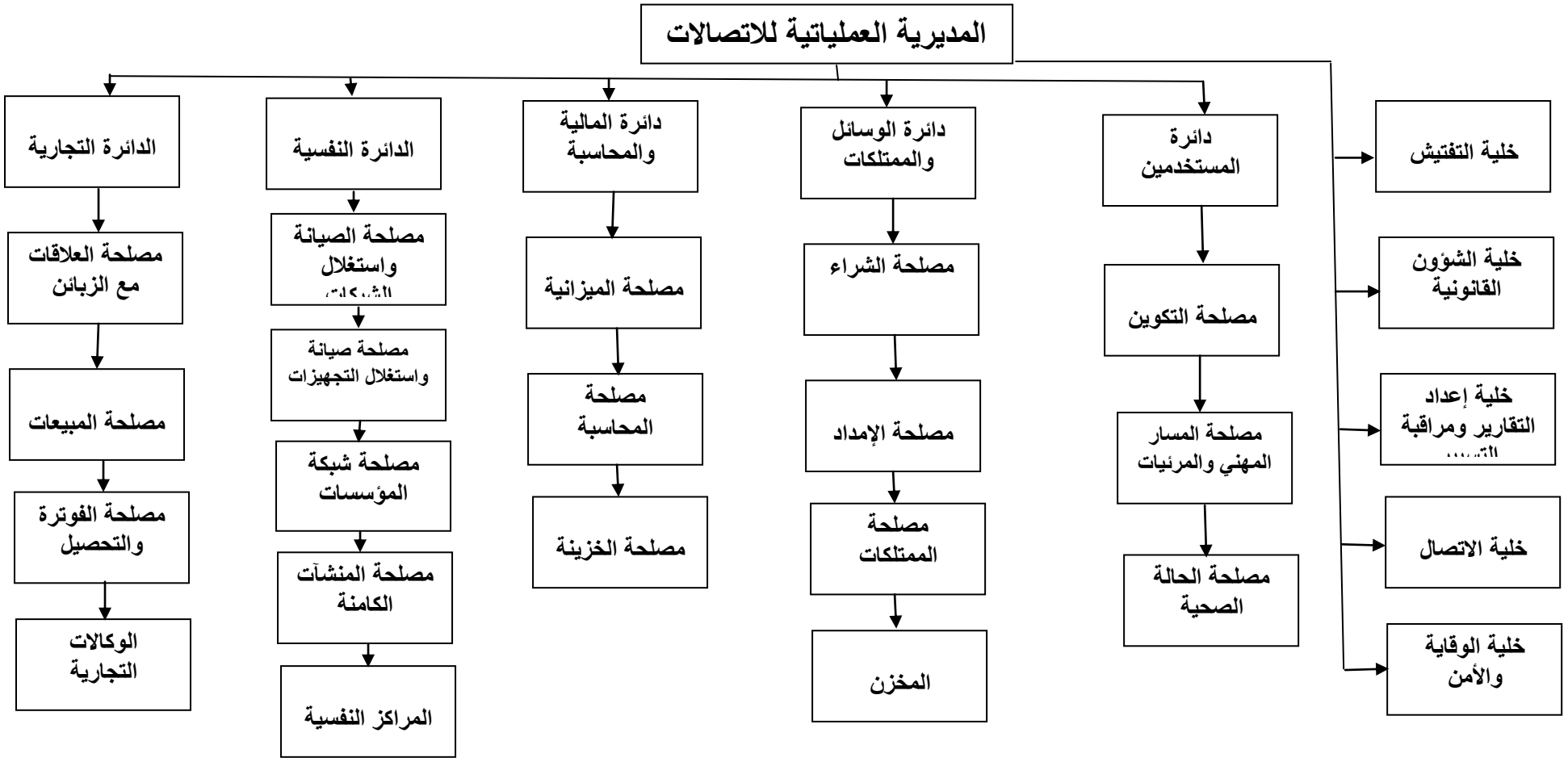
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح لنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية البصرية.....الخ.

ج- خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمات الهاتف الثابت.
- خدمات الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفقADSL.
- خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي.
- خدمة الويفي " Wifi " تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية والسعة والتدقيق العالي من دون أسلاك.
- بطاقات التعبئة لخدمات " Wifi "

  * بطاقة التعبئة سعر 100 دج يوم من الانترنت.
  * بطاقة التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت.
  * بطاقة تعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

الشكل رقم (06):



المصدر: وثائق مقدمة محصل عليها من المؤسسة الاتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بالتكلم عن الإطار التطبيقي للدراسة الذي يشمل كل من منهجية الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 16.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة اتصالات الجزائر فقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل البرهنة على فرضيات هذه الدراسة وإثباتها ميدانيا، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها أو محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة التي تهدف إلى استخلاص النتائج وكيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ومن مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم 150 عامل.

أولا: عينة الدراسة:

وفي تحديد عينة الدراسة استخدم الباحث العينة العشوائية وتعني الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضعية في نفس الوقت بحيث تعطي جميع أفراده فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى.بحيث تم توزيع 50 استبانة علي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتم استرجاع 42 استبانة منها 41 صالحة للتحليل .

ثانيا: تصميم أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وأساسا لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية التحكم في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أقسام كالتالي:

- **القسم الأول**: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة من المشاركين في الاستبانة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

– **القسم الثاني** : الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة وتشتمل على (5) محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وجاءت كالتالي:

* **المحور الأول**: تضمن (9) محددات لأبعاد الثقافة التنظيمية.

* **المحور الثاني**: تضمن (8) محددات تتعلق بروح الفريق والعمل الجماعي.

* **المحور الثالث**: تضمن (6) محددات تتعلق بالإبداع والميل نحو المخاطرة.

* **المحور الرابع**: تضمن (7) محددات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

* **المحور الخامس**: تضمن (8) محددات تضمنا احترام قيمة الوقت.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقا لمقاييس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (08): درجات مقاييس ليكرت المستخدم في الدراسة.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

القسم الثالث : ويتعلق بأداء العاملين واشتمل على محور واحد وتضمن (7) محددات ويتعلق بأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكانت إجاباته بـ (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا).

جدول رقم (09): مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية:

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	معارض بشدة
من 1.8 إلى 2.59	معارض
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

– أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS و ذلك من أجل حساب:

- **النسب والتكرارات**: وذلك من أجل معرفة توزيع خصائص أفراد العينة.
- **المتوسط الحسابي**: لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- **الانحراف المعياري**: لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة، حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري.
- **اختبار الثبات**:يعبر عن مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان معامل الثبات اكبر من 60% دل على ذلك أن الاستبيان ثابت
- **معامل الارتباط**:سيبرمان للرتب لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل
- **اختبار الانحدار**:لإظهار مدى تأثير الثقافة التنظيمية على ادا العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة

أولا: الثبات:

يعرف الثبات " بأنه لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج أي أن الفرد يحصل على الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة، ولقياس ثبات الاستبيان تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخCronbach alpha بالاستعانة ببرنامج SPSS كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): معامل الثبات باستخدام معامل ألفا–كرونباخ

عدد العبارات	معامل كرونباخ
45	0.814

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج SPSS.

يظهر معامل الثبات كرونباخ–ألفا على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث المستعملة للقياس والذي قدر بـ (0.814) حيث بلغت النسبة 81% مما يدل على أنها قيمة ملائمة للاعتماد عليها.

ثانيا: الصدق:

يعرف الصدق بأنه " مدى استطاعة أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لأجله ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بالأدبيات التي أمكننا الحصول عليها في مجال الدراسة، وبعد عرضها على المشرف تم إجراء بعض التعديلات وحذف لبعض العبارات، بعد ذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان مع الأبعاد

الجدول رقم (11) يبين الاتساق الداخلي للاستبيان مع الأبعاد.

الأبعاد	قيمة الارتباط مع الاستبيان	قيمة الدلالة الإحصائية
بعد الثقافة التنظيمية	,626**0	0.01
بعد روح الفريق والعمل الجماعي	,735**0	0.01
الإبداع والميل نحو المخاطرة	,634**0	0.01
المشاركة في اتخاذ القرارات	,665**0	0.01
احترام قيمة الوقت	,655**0	0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد اتساق داخلي للاستبيان مع أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك بالنظر الى قيم معامل الارتباط والتي تفوق 60% ;هي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، مما يفسر وجود ارتباط شديد وعلاقة قوية وموجبة

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية للجزء التطبيقي

تحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علميا وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعا غاية الأهمية حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) ولتفسير هذه المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، ولاختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

أولا: الجنس:

جدول رقم (12): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%53.7
أنثى	19	%46.3
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

ومن خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 22، أي نسبة 53.7%، في حين بلغ عدد الإناث 19، أي بنسبة 46.3%، من هذا يتضح لنا أن العينة المأخوذة كانت أغلبها من فئة الذكور.

شكل رقم (07): يوضح نسبة الذكور والإناث:



ثانيا: السؤال المتعلق بالعمر:

جدول رقم (13): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر:

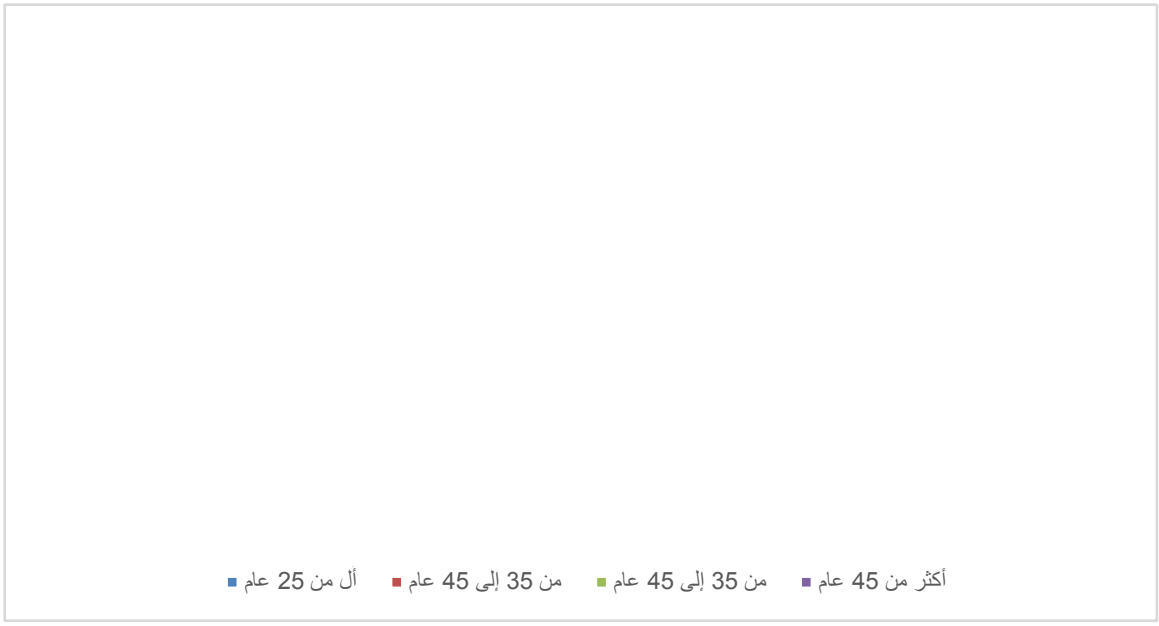
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 عام	04	%9.8
من 25 إلى 35 عام	21	%51.2
من 35 إلى 45 عام	12	%29.3
أكثر من 45 عام	04	%9.8
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (13)، أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 عام بلغو 04 عمال أي بنسبة 9.8%، في حين بلغ عدد العمال الذين تراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 عاما 21 عامل أي نسبة 51.2%، أما الفئة التي تتراوح أعمار أفرادها من 35 إلى 45 عام 12 عامل أي بنسبة 29.3%، والفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 45 عاما 04 عمال أي بنسبة 9.8%.مايدل على ان العمال الموجودين في المؤسسة هم أكثر من فئة الشباب .

الشكل التالي يوضح نسبة الفئات العمرية حسب دائرة نسبية.

الشكل رقم (08): شكل يوضح النسب العمرية للعينة المدروسة.



ثالثا: السؤال المتعلق بالحالة الاجتماعية:

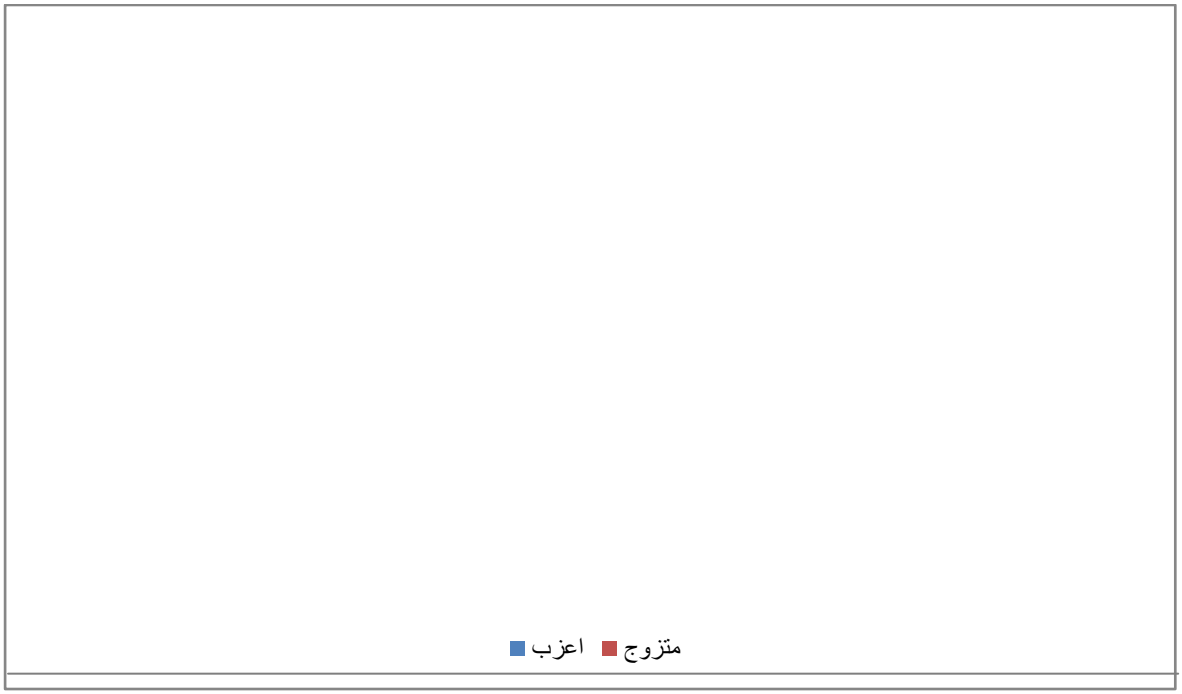
جدول رقم (14): النتائج المتحصل عليها بتحليل الحالة الاجتماعية:

الحالة	التكرار	النسبة
أعزب	25	%61
متزوج	16	%39
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول رقم(14) نلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين قارب بنسبة 61% وبلغ عددهم 13، أما باقي الموظفين متزوجين بنسبة 45.8% وعددهم 16.

شكل رقم 09: يوضح الفئات العمالية حسب حسب الحالة الاجتماعية.



رابعا: السؤال المتعلق بالمؤهل العلمي:

جدول رقم (15): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	03	%07.3
ليسانس	26	%63.4
ماستر	—	—
شهادات أخرى	12	%29.3
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أنه يوجد 03 عمال متحصل على درجة ثانوي بنسبة 07.3%، تأتي بعدها درجة ليسانس حيث بلغ عدد عمالها 26 عامل بنسبة 63.4%، أما بالنسبة لفئة شهادات أخرى فقد بلغ عددهم 12 عامل بنسبة 29.3%.

من خلال هذه النسب نلاحظ أن العمال الذين لديهم درجة ليسانس هم أكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

والشكل الموالي يوضح نسبة العمال حسب المؤهل العلمي.

شكل رقم (10): يوضح الفئات العمالية حسب المؤهل العلمي:



خامسا: طبيعة المستجوب:

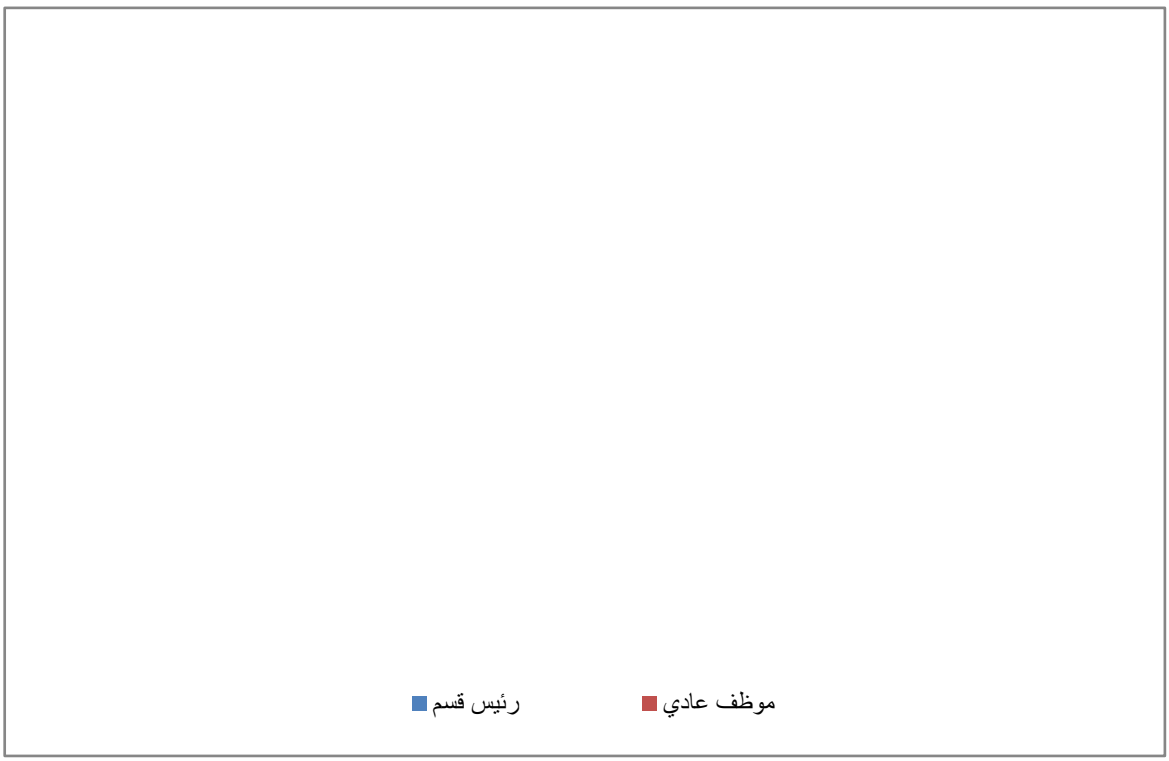
جدول رقم (16): النتائج المتحصل عليها من تحليل طبيعة المستجوب:

الطبيعة	تكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	12	%29.3
موظف عادي	29	%70.7
مدير	—	—
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 70.7% عادت لفئة الموظفين الإداريين عددهم 29 عامل أما نسبة 29.3% عادت لفئة رئيس قسم.

شكل رقم (11)يوضح الفئات العمالية حسب طبيعة المستجوب



سادسا: السؤال المتعلق بالخبرة المهنية:

جدول رقم (17): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة:

سنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%39
من 5 إلى 10 سنوات	08	%19.5
أكثر من 10 سنوات	17	%41.5
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول رقم(17) المقابل نلاحظ أنه أعلى نسبة عادت لفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 41.5%، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 39%، وأخيرا الفئة المحصورة ما بين (05 إلى 10 سنوات) بنسبة 19.5%.

شكل رقم(12): يوضح الفئات العمالية حسب سنوات الخبرة



المطلب الثاني: تحليل وتفسير المتغيرات المستقلة.

سنحاول في هذا المطلب التحليل وتفسير المتغيرات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

أولا: الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (18): تفسير نتائج المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	أشعر أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين	التكرار	10	23	06	02	–	4	0.77	موافق	1
		نسبة التكرار	24.4 %	56.1 %	14.6 %	%4.9	–				
2	أشعر أن ثقافة المؤسسة تعمل على رفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء	التكرار	07	22	09	02	01	3.78	0.88	موافق	5
		نسبة التكرار	17.1 %	53.7 %	%22	%4.9	%2.4				
3	تعزز الثقافة التنظيمية الأدوار القيادية والتبادلية	التكرار	08	23	08	02	–	3.90	0.76	موافق	3
		نسبة التكرار	19.5 %	56.1 %	19.5 %	%4.9	–				
4	أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابة ذاتية لسلوكي واتجاهاتي المرغوبة	التكرار	06	25	06	04	–	3.80	0.81	موافق	4
		نسبة التكرار	14.6 %	%61	14.6 %	%9.8	–				
5	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت حياتي الوظيفية في عملي	التكرار	09	07	11	11	03	3.20	1.26	محايد	9
		نسبة التكرار	%22	17.1 %	26.8 %	26.8 %	%7.3				
6	يوجد تضارب وتعارض في مفهوم الثقافة على المستوى الوظيفي	التكرار	04	21	13	01	02	3.59	0.89	موافق	8
		نسبة التكرار	%9.8	51.2 %	31.7 %	%2.4	%4.9				
7	أشعر بعدم وجود عدالة بين الموظفين	التكرار	13	09	15	03	01	3.73	1.07	محايد	6
		نسبة التكرار	31.7 %	%22	36.6 %	%7.3	%2.4				
8	تحدث تغيرات مفاجئة ومستمرة في سياسات وقرارات المنظمة	التكرار	07	15	16	03	–	3.63	0.85	محايد	7
		نسبة التكرار	17.1	36.6 %	%39	%7.3	–				
9	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة إلي	التكرار	10	20	09	02	–	3.93	0.81	موافق	2
		نسبة التكرار	24.4 %	48.8 %	%22	%4.9	–				
								3.72	0.9	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تمت معالجة بعد الثقافة التنظيمية من خلال 9 عبارات حققت وسط حسابي عاما 3.72 وهو أكبر من المعيار(3) وعليه الحكم بأن نسبة كبيرة من العينة المدروسة يوافقون على أنه يوجد اهتمام ببعد الثقافة التنظيمية، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.9 إلى يشير الي تشتت قليل وتباين ضئيل، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (أشعر أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين) جاءت بالرتبة الأولى إذ حققت وسط حسابيا 4 وانحرافا معياري 0.77، تليها العبارة (تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة إلي) في الرتبة الثانية وحققت وسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري 0.81، العبارة (تعزز الثقافة التنظيمية الأدوار القيادية والتبادلية) حلت ثالثا بوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري 0.76 بينما العبارة (أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابة ذاتية لسلوكي واتجاهاتي المرغوبة) جاءت في الرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.81.

وجاءت العبارة (أشعر أن ثقافة المؤسسة تعمل على رفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء) في الرتبة الخامسة محققة وسط حسابيي 3.78 وانحراف معياري 0.88، أما العبارة (أشعر بعدم وجود عدالة بين الموظفين) احتلت الرتبة السادسة ووسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.07.

العبارة (تحدث تغيرات مفاجئة ومستمرة في سياسات وقرارات المنظمة) في الرتبة السابعة بوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.85، لتأت بعد ذلك العبارة (06) في الرتبة الثامنة بوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري 0.89، وأخيرا حلت العبارة (ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت حياتي الوظيفية في عملي) في الرتبة التاسعة ووسط حسابي قدره 3.2 وانحراف معياري 1.26.

وعليه معظم المتوسطة الحسابية المتوصل إليها أي من متوسط الحدود المعتمد في التعليق على المتوسطات الحسابية وهو (3.40 – 5) مما يشير إلى ان العينة المدروسة تميل بدرجة عالية إلى وجود أهمية ببعد الثقافة التنظيمية.

ثانيا: روح الفريق والعمل الجماعي:

جدول رقم (19):تفسير نتائج المتغير المستقل–روح الفريق والعمل الجماعي:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	وسط حسابي	انحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	يسود جو من الصداقة بين أفراد المجموعة التي أعمل بها	التكرار	14	12	13	02	–	3.93	0.93	موافق بشدة	1
		نسبة التكرار	%34.1	29.3 %	%31.7	%4.9	–				
2	يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	التكرار	08	20	08	04	01	3.73	0.97	موافق	3
		نسبة التكرار	%19.5	48.8 %	%19.5	%9.8	%2.4				
3	لا يوجد لدي القدرة على التكييف مع الآخرين وبناء علاقات معهم	التكرار	03	03	14	16	05	2.59	1.04	معارض	7
		نسبة التكرار	%7.3	%7.3	%34.1	%39	%12.2				
4	أخضع أهدافي ومصالحي الخاصة لأهداف جماعية ومصالحها	التكرار	08	14	17	02	–	3.68	0.85	محايد	4
		نسبة التكرار	%19.5	34.1 %	%41.5	%4.9	–				
5	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجيد الأداء	التكرار	10	18	10	03	–	3.85	0.88	موافق	2
		نسبة التكرار	%24.4	43.9 %	%24.4	%7.3	–				
6	يكلف الموظفون في وحدة معينة القيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	التكرار	02	20	08	09	02	3.27	1.02	موافق	6
		نسبة التكرار	%4.9	48.8 %	%19.5	%22	%4.9				
7	أشعر أن مشكلات المؤسسة تعتبر مشكلاتي الخاصة	التكرار	06	13	14	06	02	3.37	1.06	محايد	5
		نسبة التكرار	%14.6	31.7 %	%34.1	%14.6	%4.9				
8	لا أتلقى مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات	التكرار	01	02	14	19	05	2.39	0.86	معارض	8
		نسبة التكرار	%2.4	%4.9	%34.1	%46.3	%12.2				
								3.35	0.95	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تمت معالجة بعد جماعية العمل وروح الفريق من خلال (08) عبارات حققت وسطا حسابيا عاما 3.35 وهو في حدود المتوسط أي بنسبة 66% فقط من العين المدروسة يوافقون على أنه يوجد اهتمام ببعد

روح الفريق والعمل الجماعي، في حين الانحراف المعياري العام بـ 0.95 مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابات ضئيل.

وردت العبارة (يسود جو من الصداقة بين أفراد المجموعة التي اعمل بها) أولا بوسط حسابي 3.93. وانحراف معياري 0.93.

تليها العبارة (احصل علي التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجيد الأداء) ثانيا بوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.88.

العبارة (يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها) حلت ثالثا بوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.97.

تليها العبارة (اخضع أهدافي ومصالحي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها) رابعا بوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.85.

خامسا العبارة(اشعر أن مشكلات المؤسسة تعتبر مشكلاتي الخاصة) بوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.06.

العبارة (يكلف الموظفين في وحدة معينة بانجاز أعمال تخص وحدات أخري) حلت سادسا بوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.02.

تليها العبارة (لا يوجد لدي القدرة علي التكيف مع الآخرين وبناء علاقات معهم) سابعا بوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 1.04.

وأخيرا العبارة (لا أتلقي مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات) حلت ثامنا بوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 0.86.

وعليه الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المتوسطات الحسابية المتوصل إليها، هي موافقة إلى حد ما أنه يوجد اهتمام ببعد روح الفريق والعمل الجماعي وهي نتائج يمكن الاعتماد إليها.

ثالثا: تحليل المتغير المتعلق بالإبداع والميل نحو المخاطرة:

جدول رقم (20): تحليل نتائج المتغير المستقل– الإبداع والميل نحو المخاطرة:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	وسط حسابي	انحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	أعاني من كبت إبداعي في أفكاري بخصوص التطور	التكرار	01	06	16	11	07	2.59	1.02	محايد	6
		نسبة التكرار	%2.4	%14.6	%39	%26.8	%17.1				
2	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	التكرار	03	21	11	04	02	3.46	0.95	موافق	3
		نسبة التكرار	%7.3	51.2	%26.8	%9.8	%4.9				
3	يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل	التكرار	04	11	16	10	–	3.22	0.93	محايد	5
		نسبة التكرار	%9.8	%26.8	%39	%24.4	–				
4	تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها	التكرار	05	19	11	06	–	3.56	0.89	موافق	2
		نسبة التكرار	%12.2	%46.3	%26.8	%14.6	–				
5	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطهير أفكار إبداعية جديدة	التكرار	05	21	13	02	–	3.71	0.75	موافق	1
		نسبة التكرار	%12.2	%51.2	%31.7	%4.9	–				
6	يوجد في المؤسسة فريق عمل إبداعي يتحمل المخاطرة من أجل الوصول لكل ما هو جديد نحو خدمة المؤسسة	التكرار	04	10	20	06	01	3.24	0.91	محايد	4
		نسبة التكرار	%9.8	%24.4	%48.8	%14.6	%2.4				
								3.29	**0.9**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تمت معالجة بعد الإبداع والميل نحو المخاطرة من خلال (06) عبارات حققت وسطا حسابيا عاما هو 3.29 وهو في حدود المتوسط أي نسبة 50% بالمائة من العينة المدروسة تختلف آرائهم بين موافق ومحايد، في حين الانحراف المعياري العام 0.9 مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابة ضئيل.

وجاءت العبارة (تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة) في الرتبة الأولى بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.75.

تليها العبارة (تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل علي تنفيذها) ثانيا بوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 0.89.

العبارة (يضع الموظفين الأهداف بصوره جماعية ويعملون معل لتحقيقها) حلت ثالثا بوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.95.

رابعا العبارة(يوجد في المؤسسة فريق عمل إبداعي يتحمل المخاطرة من اجل الوصول لكل ما هو جديد نحو خدمة المؤسسة) بوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.91.

أما العبارة (يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل) جاءت خامسا بوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.93.

وأخيرا العبارة (أعاني من كبت إبداعي في أفكاري بخصوص التطور) حلت في الرتبة السادسة بوسط حسابي قدره 2.59 وانحراف معياري 1.02.

وعليه الملاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية المتوصل إليها في حدود المتوسط مما يشير إلى أن إحصائيات العينة المدروسة تميل إلى وجود اختلاف بأهمية بعد الإبداع والميل نحو الابتكار.

رابعا: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (21): تحليل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	التكرار	03	09	13	12	04	2.88	1.10	محايد	6
		نسبة التكرار	7.3	22	31.7	29.3	9.8				
2	أعتمد على نفسي في اتخاذ القرار ولا ألجأ إلى مساعدة أهل الخير	التكرار	03	09	09	17	03	2.80	1.10	معارض	7
		نسبة التكرار	7.3	22	22	14.5	7.3				
3	تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة	التكرار	08	16	12	04	01	3.63	0.99	موافق	5
		نسبة التكرار	19.54	39	29.3	9.8	2.4				
4	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا	التكرار	06	25	08	01	01	3.83	0.80	موافق	4
		نسبة التكرار	14.6	61	19.5	2.4	2.4				
5	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	14	20	05	01	01	4.10	0.88	موافق	1
		نسبة التكرار	34.1	48.8	12.5	2.4	2.4				
6	تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة رحلات الإبداع والابتكار الموجودة لدي	التكرار	11	20	08	01	01	3.95	0.89	موافق	2
		نسبة التكرار	26.8	48.8	19.5	2.4	2.4				
7	مشاركتي في اتخاذ القرار تعني أنني أتحمل مسؤولية تنفيذه	التكرار	13	16	07	5	–	3.90	0.99	موافق	3
		نسبة التكرار	31.7	39	17.1	12.2	–				
								3.58	0.96	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تمت معالجة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال (07) عبارات حققت وسطا حسابيا عاما 3.58 وهو اكبر من المعيار وعليه الحكم بأن نسبة كبيرة من العينة المدروسة يوافقون على أنه يوجد اهتمام كبير ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.96 مما يشير إلى وجود تشتت قليل نوعا ما وتباين في الإجابات ضئيل.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك الفرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسط حسابي 4.1 وانحراف معياري 0.28.

تليها العبارة (تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة حالة الإبداع والابتكار الموجودة لدي) بالرتبة الثانية بوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.89 وجاءت العبارة رقم (مشاركتي في اتخاذ القرار تعني أنني أتحمل مسؤولية تنفيذه) ثالثا بوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري 0.99 أما الرتبة الرابعة عادت للعبارة (أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالنا) بوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.80 بينما جاءت العبارة (تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة) خامسا بوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.99.

العبارة (أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة) جاءت سادسا بوسط حسابي 2.88 وانحراف معيراي 1.1.

وأخيرا العبارة (أعتمد على نفسي في اتخاذ القرار ولا ألجأ إلى مساعدة أهل الخبرة) جاءت سابعا بوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف 1.1.

وعليه معظم متوسطات الحسابية المتوصل إليها أعلى من (3.40) مما يشير إلى أن العينة المدروسة تميل بدرجة عالية إلى وجود أهمية واهتمام ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

خامسا: بعد احترام قيمة الوقت:

جدول رقم (22): تحليل بعد احترام قيمة الوقت:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	أشعر بأني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد	التكرار	10	26	04	01	–	4.10	0.66	موافق	1
		نسبة التكرار	24.4	63.4	9.8	2.4	–				
2	ألتزم في موعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد	التكرار	08	19	08	06	–	3.71	0.95	موافق	3
		نسبة التكرار	19.5	46.3	19.5	14.6	–				
3	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز عملي الموكل إليه	التكرار	04	13	09	14	01	3.12	1.07	معارض	7
		نسبة التكرار	9.8	31.7	22	34.1	2.4				
4	لا أتمتع بالوقت الكافي للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	التكرار	04	08	14	14	01	03	1.02	محايد	8
		نسبة التكرار	9.8	19.5	34.1	34.1	2.4				
5	أشعر بإنهاك والتعب في نهاية الدوام لكثرة ساعات العمل	التكرار	06	21	08	04	02	3.61	1.02	موافق	5
		نسبة التكرار	14.6	51.2	19.5	9.8	4.9				
6	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي	التكرار	06	18	13	02	02	359	0.97	موافق	6
		نسبة التكرار	14.6	43.9	31.7	4.9	4.9				
7	أعتمد على نفي في تنفيذ العمل بإنجازه في الوقت المطلوب	التكرار	07	23	07	02	02	376	0.96	موافق	2
		نسبة التكرار	17.1	56.1	17.1	4.9	4.9				
8	أعاني من صعوبة في المواصلات وذلك بسبب تأخري في الحضور	التكرار	10	14	11	05	01	3.66	1.06	موافق	4
		نسبة التكرار	24.4	34.1	26.8	12.2	2.4				
								3.56	0.96	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تمت معالجة احترام قيمة الوقت من خلال 08 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما 3.56 وهو أكبر من المعيار وعليه الحكم بأن نسبة كبيرة من العينة المدروسة يوفقون على أنه يوجد اهتمام ببعد احترام قيمة الوقت، قدر الانحراف المعياري العام 0.96 مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابات ضئيل.

وردت العبارة(أشعر بأني اقوم بتنظيم وادارة وقتي بشكل جيد) أولا بوسط حسابي 4.1 وانحراف معياري 0.66.

تليها العبارة (اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل بانجازه في الوقت المطلوب) ثانيا بوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.96.

العبارة (ألتزم في موعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد) حلت ثالثا بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.95.

تليها العبارة (أعاني من صعوبة في المواصلات ولذلك يسبب تأخري في الحضور) رابعا بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.02.

العبارة (أشعر بالإنهاك والتعب في نهاية الدوام لكثرة ساعات العم) حلت خامسا بوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.06.

جاءت العبارة (أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص او تمديد وقت عملي) سادسا بوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.97.

أما العبارة (لا أجد أي اعتبارا للوقت فالعبرة في انجاز عملي الموكل إلي) جاءت سابعا بوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.07.

وأخيرا جاءت العبارة (لا أتمتع بالوقت الكافي للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي) بوسط حسابي 03 وانحراف معياري 1.02.

وعليه الملاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المتوسطات الحسابية المتوصل إليها تشير إلى أن العينة المدروسة تميل بدرجة عالية إلى وجود أهمية ببعد احترام قيمة الوقت.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المتغير التابع:

سنحاول في هذا المطلب تفسير المحاور المتعلقة بأداء الموارد البشرية بالتركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (23): يوضح تحليل المتغير التابع:

	العبارة	المقياس	الإجابة					المؤشرات الإحصائية		الترتيب	
			مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	وسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	التكرار	09	21	11	–	–	3.95	0.70	مرتفع	02
		نسبة التكرار	22	51.2	26.8	–	–				
2	فعاليتك في العمل (عمل الشيء الصحيح)	التكرار	07	21	13	–	–	3.85	0.69	مرتفع	05
		نسبة التكرار	17.1	51.2	31.7	–	–				
3	العمل بكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)	التكرار	08	25	08	–	–	04	0.63	مرتفع	01
		نسبة التكرار	19.5	61	19.5	–	–				
4	المشاركة مع فريق العمل في إنجاز الأعمال	التكرار	06	19	14	01	01	3.68	0.85	مرتفع	07
		نسبة التكرار	14.6	46.3	34.1	2.4	2.4				
5	كيف تقيم أداؤك في العمل مع زملاءك في أداء نفس العمل	التكرار	07	18	15	–	01	3.73	0.83	مرتفع	06
		نسبة التكرار	17.1	43.9	36.6	–	2.4				
6	انجاز العمل في الوقت المحدد	التكرار	07	24	10	–	–	3.93	0.64	مرتفع	03
		نسبة التكرار	17.1	58.5	24.4	–	–				
7	الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل	التكرار	09	22	08	02	–	3.93	0.78	مرتفع	04
		نسبة التكرار	22	53.7	19.5	4.9	–				
								3.86	0.73	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

تناولنا لمعالجة المتغير التابع أداء المؤسسي (أداء المورد البشري) من خلال (07) عبارات حققت وسط حسابيا عاما هو 3.86 أي في حدود نسبة 80% من العين المدروسة يوافقون على أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، في حين قدر الانحراف المعياري العام بـ 0.73 مما يشير إلى تشتت قليل نوا ما والتباين في الإجابات ضئيل.

جاءت العبارة (العمل بكفاءة –عمل الأشياء بطريقة صحيحة) أولا بوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.63.

تليها العبارة (القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة) ثانيا بوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.7.

العبارة (انجاز العمل في الوقت المحدد) حلت ثالثا بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.84.

أما العبارة (الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل) جاءت رابعا بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.78.

خامسا العبارة (فعاليتك في العمل –عمل الشيء الصحيح) بوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.69.

وفي الرتبة السادسة حلت العبارة رقم (كيف تقيم أدائك في العمل بالمقارنة مع زملائك في أداء نفس العمل) بوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.83.

وأخيرا العبارة (المشاركة مع فريق العمل في انجاز الأعمال) بوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.85.

وعليه الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المتوسطات الحسابية المتوصل إليها، هي في حدود نتائج جيدة تشير إلى وجود اهتمام لأداء المورد البشري، وهي نتائج يمكن الاعتماد عليها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية:

أولا: سنحاول في هذا المطلب اختبار صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة.

الفرضية الأول:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جدول رقم (24): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري:

محاور الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية والأداء البشري	0.664	0.000

دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري والمقدر بـ(0.664) هي دالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يفسر وجود ارتباط شديد وعلاقة قوية وموجبة بين بعد الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري في المؤسسة.

وبالتالي وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى وجود أداء قوي ومميز مما يقود المؤسسة إلى النجاح.

الفرضية الثانية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وروح الفريق وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جدول رقم (25): يوضح العلاقة بين جماعية العمل وروح الفريق والأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

محور الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جماعية العمل وروح الفريق وأداء المورد البشري	0.226	0.155

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين محور جماعية العمل وروح الفريق والمقدر بـ (0.226) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يفسر وجود علاقة ضعيفة بين بعد جماعية العمل وروح الفريق والأداء البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر (المدية) فالثقافة التنظيمية هنا لم تخلق ظروفا ملائمة تؤدي إلى جعل الأفراد أكثر جماعية في العمل وأكثر روح للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

وحسب النتائج المتوصل إليها فإن الموظفين لا يأخذون بجماعية العمل وروح الفريق مأخذ الجد، بالإضافة إلى عدم الاهتمام والاستيعاب للموظفين بهذا البعد.

الفرضية الثالثة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جدول رقم (26): يوضح العلاقة بين الثقافة التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة:

محاور الثقافة التنظيمية والأداء البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تشجيع الإبداع والميل نحو المخاطرة أداء المورد البشري	0.027	0.865

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة وأداء المورد البشري والمقدر بـ (0.027) هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يفسر وجود ارتباط ضعيف جدا أي علاقة ضعيفة بين البعدين وعدم وجود تشجيع للإبداع والميل نحو المخاطرة داخل هذه المؤسسة الأمر الذي يؤثر على الأداء البشري سلبيا وهذا عائد ربما لعدم وجود فريق عمل إبداعي يتحمل المخاطرة من أجل الوصول إلى كل ما هو جديد نحو خدمة المؤسسة، وبالتالي وجب على المؤسسة والعاملين فيها الاهتمام أكثر بهذا المحور محور الثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والميل نحو المخاطرة وذلك للمساعدة في الرفع من أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق النجاح.

الفرضية الرابعة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين الثقافة التي تشجع أو تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

محاور الثقافة التنظيمية والأداء البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري	0.348	0.026

دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري والمقدر بـ (0.34) هي دالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يفسر وجود ارتباط وعلاقة بين المحورين.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم باحترام قيمة الوقت وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الثقافة التي تتسم باحترام قيمة الوقت على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة:

محاور الثقافة التنظيمية والأداء البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
احترام قيمة الوقت وأداء المورد البشري	0.20	0.190

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية التي تتسم باحترام قيمة الوقت وأداء المورد البشري والمقدر بـ (0.20) هي الدالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يفسر وجود ارتباط ضعيف أي وجود علاقة ضعيفة بين البعدين، وهذا يدل على عدم وجود اهتمام كبير من قبل الموظفين اتجاه الثقافة التي تتسم باحترام قيمة الوقت في المؤسسة مما يؤدي دون شك إلى تأثير سلبي على أداء المورد

البشري، وهذا راجع ربما إلى عدة عوامل من بينها الصعوبة في التنقل إلى المؤسسة بسبب قلة المواصلات أو بعد المسافة الأمر الذي يولد نوع من النفور وعدم الشعور بالارتياح لدى الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى تأثر المؤسسة سلبيا، وعليه كلما زاد الاهتمام بمحور احترام الوقت كلما زاد الأداء البشري وهذا يساعد المؤسسة إلى الوصول نحو النجاح.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية:

أولا: سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تم طرحها لتثمين الدراسة الميدانية:

الفرضية الرئيسية:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

H_O: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأثرها على المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأثرها على المرود البشري في المؤسسة.

وسوف نعتمد بهذا على مقياس معامل الارتباط (R)، ومعامل الانحدار؛

- معامل التحديد (R square): نقوم بحساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري.

- معامل الارتباط (R) يبين معامل الارتباط العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بحيث تكون العلاقة جيدة وقوية عندما يكون معامل الارتباط أكبر أو يساوي $R \geq 0.7$ 0.5 عند مستوى دلالة 0.05 = Sig.

اختبار الفرضيتين:

جدول رقم (29): اختبار الفرضية الخاصة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري:

البيان والمتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة SIg
الثقافة التنظيمية	0.419	0.154	0.006
أداء المورد البشري			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

التحليل: من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطيه بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء المورد البشري) حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.419$) عند مستوى الدلالة ($SIg\ 0.006$) هذه النتيجة تبين أن هناك علاقة طرديةٌ حسنة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد($R^2 = 0.154$) أي أن نسبة تفسير الثقافة التنظيمية للتغيرات الحادثة في أداء المورد البشري في المؤسسة، هي (15.4%) فقط أي أن المورد البشري يتأثر بالثقافة التنظيمية بنسبة (15.4%) والباقي راجع الى عوامل أخرى قد تكون ظروف العمل و منه نقوم برفض الفرضية العدمية (H_O) وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي أن هناك تأثير للثقافة التنظيميةٍ على أداء المورد البشري.

ومنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تأثر على أداء الموارد البشرية، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي قمنا بها، ولكن تأثر الموارد البشرية ليس راجع إلى الثقافة التنظيمية وحدها فقط، بل هناك عوامل أخرى يتأثر بها أداء الموارد البشرية، قد تكون هذه العوامل راجعة إلى نظام التحفيز أو الدورات التكوينية خارج الوطن.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وكذا العلاقة بين محاور الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري واستعملنا من أجل ذلك الاستبيان كأداة للدراسة، ومن خلال عرضنا وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا أن المؤسسة تطبق الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء بنسبة 15.4%، كما استنتجنا أن الثقافة التنظيمية ليست هي الوحيدة التي تؤثر على أداء العاملين، حيث وجدنا أنه يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة بنسبة 15.4% فقط، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين (كالقيادة والاتصال والتحفيز ....الخ) .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وتقييم الأداء للمؤسسة موضوعا حساسا، تتحدد على ضوءه الصورة النموذجية للمؤسسات، في ظل المتغيرات البيئية المؤثرة على كون المؤسسة نظاما اجتماعيا، فحدة المنافسة التي تعيشها المؤسسات في القرن الواحد و العشرين جعلتها تتجاهل القيم الأخلاقية في نشاطاتها في كثير من الأحيان، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي.

فخارجيا تقدم المؤسسة للمجتمع منتجات يجب أن تلبي احتياجات ورغبات أفراده، في إطار القيم الإنسانية التي تحكمهم وهو الأمر الذي يجعلها تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية.

وداخليا تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وهذا الأمر الذي يلزم المؤسسة بأن تعطي لتعاملها مع العاملين بعدا أخلاقيا، ففي سبيل تحقيق الجودة الشاملة للأداء البشري، يجب أن تلتزم المؤسسة بتنمية معايير للقيم الأخلاقية.

وعليه فقد حاولت هذه الدراسة أن تبين الأثر الإيجابي الذي تحدثه الثقافة التنظيمية الموجهة أخلاقيا في رفع كفاءة الأداء للمؤسسات من خلال تشكيل نظام متكامل من القيم والمعايير والحقائق الثابتة من جهة والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية لمتغيرة ومتطورة من جهة أخرى، بقصد الوصول إلى درجات متقدمة من الكمال في الأداء، يؤهل المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة فالأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية يسهم بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المؤسسة بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومنحها قدرة تنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة، من خلال دورها في توفير ثقافة تنظيمية متميزة تساهم في دعم كفاءة الأداء، لذلك يجب أن لا تسعى إدارة المؤسسة إلى تنمية وتطوير إستراتيجيات وأساليب العمل، المعتمدة على التدريب ورفع المستوى المعرض للموارد البشرية، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل يجب أن تسعى أيضا إلى تنمية وتطوير ثقافة تستجيب للمتغيرات البيئية المتسارعة تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وانتمائهم، لما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات الموارد البشرية وعاداتها واتجاهاتها بما ينعكس إيجابيا على مستويات أداء المؤسسة.

النتائج والتوصيات:

و من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج:

وتم تقسيم النتائج المحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ- النتائج النظرية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويحسها العلماء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- تحوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها الطقوس والعادات التنظيمية الرموز، القيم والمعتقدات، المورث الثقافي، الافتراضات، المعايير.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية.
- للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أساسية: ثقافة المجتمع، ثقافة المنظمة، ثقافة الجماعات المهنية.
- تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم، والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في: العادات والتقاليد والأعراف والطقوس والاحتفالات والمناسبات، قصص الراث الطرائف، المراسيم، والشعائر القصص، والأساطير، الروايات التسعين.
- الثقافة التنظيمية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والانتماء التنظيمي.
- تم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: الموظفين، ممارسات الإدارة العليا، التنشئة والتطبع، الطقوس والرموز واللغة.

ب– النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى مقبول وفقا لتصورات المبحوثين ويمكن ترتيبها كالتالي: الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، روح الفريق وجماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الإبداع والميل نحو المخاطرة.
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه نثبت صحة هذه الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وروح الفريق وأداء الموارد البشرية مما يدل على صحة الفرضية إحصائيا ، أ ما قيمة معامل الارتباط 0.226 تبقى ضعيفة مما يشير إلى عدم صحة الفرضية قياسيا .
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والميل نحو المخاطرة وأداء الموارد البشرية مما يدل على صحة الفرضية إحصائيا .أما قيمة معامل الارتباط 0.20، تبقى ضعيفة مما يشير إلى عدم صحة الفرضية قياسيا.
- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية.ومنه نثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية التي تتسم باحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية مما يدل على صحة الفرضية إحصائيا .أما قيمة معامل الارتباط 0.20 تبقى ضعيفة مما يشير إلى عدم صحة الفرضية قياسيا .

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ودمجها.
- العمل على تخصص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة العالية.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- العمل على إيجاد نوع من التوافق بين الثقافة التنظيمية والأداء وعدم تضاربها.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات أخرى تم تناولها بالدراسة الحالية.

آفاق الدراسة:

يمكن أن تطرح إشكاليات ربما تكون محور لبحوث قادمة نوردها:

- ✓ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة.
- ✓ القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. إبراهيم محمد المحا سنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار حريم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2013.
2. أحمد حامد بدر رمضان، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، 1994.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، دار الجامعية، مصر
5. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003.
6. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.
7. أكرم أحمد طويل، ، خالد عبد الرحمان الهيتي، النظم الصناعي، المبادئ والعمليات، المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
8. أمل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الأفراد و أثارها على فاعلية النظام ، منشورات العربية للتنمية الإدارية ، 2008.
9. بلال خليفة السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار السيرة بالأردن ، 2009.
10. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)دار النهضة العربية ، 1999.
11. جمال الدين محمد المرسي ، و تايت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي، نظريات ، نماذج، تطبيق عمل لإدارة السلوك في المنظمة – الدار الجامعية الإسكندرية 200.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان ، الطبعة الأولى، 2002.
13. حسن حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2009.
14. حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية الأردن ، 2004.
15. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2003
17. روبرت باكال ، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة ، الأردن، 1999.

18. زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

19. سامية حسن الساعاتي ، الثقافة و الشخصية المدنية ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثالثة ، 1998.

20. سعاد نايف برنو طي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد دار وائل للنشر، عمان، 2001

21. سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

22. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

23. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.

24. صلاح شنوا بي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999.

25. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي اريسي ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2007.

26. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، طرابلس ، 2005 .

27. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

28. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشات الأعمال، دار الهلال، الأردن، 1991.

29. فلاح حسن عدادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، الأردن 2000.

30. ما ربو آي هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.

31. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية،كفاءة الأداء التنظيمي" ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت، 1997.

32. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة السابعة، القاهرة، ، 2007.

33. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

34. محمد سيد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث مقدمة ، مطبعة المشرى ، مصر 2005.

35. محمد صالح التريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000.
36. محمد عبد الوهاب عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004
37. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن 2003.
38. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية ، 2003.
39. مصطفى محمود أبو بكر ، دليل للتفكير ، دليل للتفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستمرارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
40. مهدي حسن ز ويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003.
41. مهدي حسن زو يلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، الأردن، 2001.
42. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنش، الأردن، 1998.
43. مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي ، الأردن، 2006.
44. نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
45. ناصر محمدا العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، المملكة العربية السعودية، 1993.

المراجع بالفرنسية :

1. Estelle mercier .geroldine gestion des ressources humaires person education .frence 2004.
2. Gilles byessy et Christian kan kaut ,économe d entre prise ,4 édition dalloz – paris.1998.
3. Jean –marie Peretti ressources humaines, Vuibert ,paris , France ,5 éditons 1998.
4. Loiccadin ,Francis Guérin ,Frédérique pigerai ,gestion des ressources humaines ,parti gues etelements de hreore ,dunod ,paris , 2 edition ,2002.
5. Poschol noferi .gestion des ressources humaines et compétitive de entrepris éduimm .paris 1987.

المجلات والملتقيات :

1. إدارة الموارد البشرية العربية.المحطة العربية للتنمية الإدارية.
2. أمل حمد الفرحان ، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 6 عدد 1 ، 2003.
3. سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، العدد 55، الرياض، 1987.
4. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد382، القاهرة، 2003.
5. عبد الحفيظ مقدم، المؤتمرات الثقافية على التسيير و التنمية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992. .د.م.ج بن عكنون ، الجزائر .
6. عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل لمن ظور، دراسة استطلاعية – مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الرياض أيام 11-2014/12/14.
7. عبد الله البريدي، لماذا تشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب و التقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، العدد 73 ، مارس 05 ، الرياض ، السعودية. انظر موقع www.gotevat.com .
8. على عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البلدية 20-21 مايو 2002 .

الرسائل الجامعية :

1. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسلية 2006.

2. بوباية محمد الطاهر ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، ماجستير في علم النفس ، العمل و التنظيم غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1996.
3. عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، 2014.
4. عباس سمير ، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار ، رسالة ماجستير ،عنابه كنموذج، جامعة عنابه ، 2008/2007.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

<u>الموضوع</u> : تعبئة استبانه لبحث ماستر

يقوم الباحثين بدراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " و هو بصدد تطبيق إستبانة للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة .

لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل أمانة و موضوعية ، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة ، و التي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة و تسيير مؤسسة ، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن استجابتكم و تعاونكم معنا.

و تفضلوا بقبول فائق الشكر و الاحترام.

<u>أولاً</u> : البيانات الشخصية

1) الجنس : ذكر ☐ أنثى
2) العمر : أقل من 25 عام ☐ من 25- 35عام ☐ من 35-45 عام ☐ أكثر من 45 عام ☐
3) الحالة الإجتماعية : متزوج ☐ أعزب ☐
4) المؤهل العلمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ شهادات أخرى ☐
5) الدرجة الوظيفية : موظف عادي ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐
6) عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيـاً :

المتغير المستقل الأول : الثقافة التنظيمية

يرجى وضع (×) في المكان المناسب لرأيك

العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين					
أشعر أن ثقافة المؤسسة تعمل على رفع مستويات الإلتزام و تحقيق الولاء					
تعزز الثقافة التنظيمية الأدوار القيادية و التبادلية					
أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابة ذاتية لسلوكي و اتجاهاتي المرغوبة					
ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت حياتي الوظيفية في عملي					
يوجد تضارب و تعارض في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي					
أشعر بعدم وجود عدالة بين الموظفين					
تحدث تغيرات مفاجئة و مستمرة في سياسات و قرارات المنظمة					
تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة إلي					

المتغير المستقل الثاني : روح الفريق و العمل الجماعي

العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يسود جو من الصداقة بين أفراد المجموعة التي أعمل بها					
يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية و يعملون معاً لتحقيقها					
لا يوجد لدي قدرة على التكيف مع الآخرين و بناء					

علاقات معهم					
أخضع أهدافي و مصالحي الخاصة لأهداف الجماعة و مصالحها					
أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل عندما أجيد الأداء					
يكلف الموظفين في وحدة معينة القيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى					
أشعر أن مشكلات المؤسسة تعتبر مشكلاتي الخاصة					
لا أتلقى مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات					

المتغير المستقل الثالث : الإبداع و الميل نحو المخاطرة

العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أعاني من كبت إبداعي في أفكاري بخصوص التطور					
يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية و يعملون معاً لتحقيقها					
يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل					
تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية و تعمل على تنفيذها					
تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
يوجد في المؤسسة فريق عمل إبداعي يتحمل المخاطرة من أجل الوصول لكل ما هو جديد نحو خدمة المؤسسة					

المتغير المستقل الرابع : المشاركة في اتخاذ القرارات

العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة					
أعتمد على نفسي في اتخاذ القرار و لا ألجأ إلى مساعدة أهل الخبرة					
تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة					
أشارك أنا و زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا					
تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار					
تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع و الإبتكار الموجودة لدي					
مشاركتي في اتخاذ القرار تعني أنني أتحمل مسؤولية تنفيذه					

المتغير المستقل الخامس : احترام قيمة الوقت

العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر بأني أقوم بتنظيم و إدارة وقتي بشكل جيد					
ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي في الوقت المحدد					
لا أجد أي اعتبارا للوقت فالعبرة في إنجاز عملي الموكل إلي					
لا أتمتع بالوقت الكافي للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي					
أشعر بالإنهاك و التعب في نهاية الدوام لكثرة ساعات العمل					
أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة و لذلك بتقليص أو					

تمديد وقت عملي					
أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل بإنجازه في الوقت المطلوب					
أعاني من صعوبة في المواصلات و لذلك يسبب تأخري في الحضور					

المتغير التابع : الأداء المؤسسي

العبـــــــــارة	**مرتفع جدا**	**مرتفع**	**متوسط**	**منخفض**	**منخفض جدا**
القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
فعاليتك في العمل (عمل الشيء الصحيح)					
العمل بكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)					
المشاركة مع فريق العمل في إنجاز الأعمال					
كيف تقيم أدائك في العمل بالمقارنة مع زملائك في أداء نفس العمل					
إنجاز العمل في الوقت المحدد					
الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss.

Corrélations

		الاستبيان	بعد الثقافة التنظيمية	بعد روح الفريق والعمل الجماعي	الابداع والمليل نحو المخاطرة	المشاركة في اتخاذ القرارات	احترام قيمة الوقت
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,626**	,735**	,634**	,665**	,655**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41
بعد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,626**	1	,349*	,149	,340*	,344*
	Sig. (2-tailed)	,000		,025	,351	,029	,028
	N	41	41	41	41	41	41
بعد روح الفريق والعمل الجماعي	Pearson Correlation	,735**	,349*	1	,419**	,400**	,324*
	Sig. (2-tailed)	,000	,025		,006	,010	,039
	N	41	41	41	41	41	41
الابداع والمليل نحو المخاطرة	Pearson Correlation	,634**	,149	,419**	1	,267	,185
	Sig. (2-tailed)	,000	,351	,006		,091	,247
	N	41	41	41	41	41	41
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,665**	,340*	,400**	,267	1	,237
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,010	,091		,135
	N	41	41	41	41	41	41
احترام قيمة الوقت	Pearson Correlation	,655**	,344*	,324*	,185	,237	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,039	,247	,135	
	N	41	41	41	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistiques

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	45

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	53,7	53,7	53,7
	أنثي	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 عام	4	9,8	9,8	9,8
	من 25 - 35 عام	21	51,2	51,2	61,0
	من 35 - 45 عام	12	29,3	29,3	90,2
	أكثر من 45 عام	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	25	61,0	61,0	61,0
	أعزب	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	7,3	7,3	7,3
	ليسانس	26	63,4	63,4	70,7
	شهادات اخرى	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف عادي	29	70,7	70,7	70,7
	رئيس قسم	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	39,0	39,0	39,0
	من 5 إلى 10 سنوات	8	19,5	19,5	58,5
	أكثر من 10 سنوات	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Statistiques

		الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	الدرجة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة
N	Valide	41	41	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,46	2,39	1,41	2,22	1,29	2,05
Ecart-type		,505	,802	,547	,571	,461	,947
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		2	4	3	3	2	4

Statistiques

		أشعر أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين	أشعر أن ثقافة المؤسسة تعمل على رفع مستويات الإلتزام و تحقيق الولاء	تعزز الثقافة التنظيمية الأدوار القيادية و التبادلية	أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابة ذاتية لسلوكي و اتجاهاتي المرغوبة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,78	3,90	3,80
Ecart-type		,775	,881	,768	,813
Minimum		2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت حياتي الوظيفية في عملي	يوجد تضارب و تعارض في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي	أشعر بعدم وجود عدالة بين الموظفين	تحدث تغيرات مفاجئة و مستمرة في سياسات و قرارات المنظمة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,20	3,59	3,73	3,63
Ecart-type		1,269	,894	1,073	,859
Minimum		1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة إلي	يسود جو من الصداقة بين أفراد المجموعة التي أعمل بها	يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية و يعملون معاً لتحقيقها	لا يوجد لدي قدرة على التكيف مع الآخرين و بناء علاقات معهم
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,93	3,93	3,73	2,59
Ecart-type		,818	,932	,975	1,048
Minimum		2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		أخضع أهدافي و مصالحي الخاصة لأهداف الجماعة و مصالحها	أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل عندما أجيد الأداء	يكلف الموظفين في وحدة معينة القيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	أشعر أن مشكلات المؤسسة تعتبر مشكلاتي الخاصة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,68	3,85	3,27	3,37
Ecart-type		,850	,882	1,025	1,067
Minimum		2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		لا أتلقى مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات	أعاني من كبت إبداعي في أفكاري بخصوص التطور	يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية و يعملون معاً لتحقيقها	يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,39	2,59	3,46	3,22
Ecart-type		,862	1,024	,951	,936
Minimum		1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية و تعمل على تنفيذها	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة	يوجد في المؤسسة فريق عمل إبداعي يتحمل المخاطرة من أجل الوصول لكل ما هو جديد نحو خدمة المؤسسة	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,56	3,71	3,24	2,88
Ecart-type		,896	,750	,916	1,100
Minimum		2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		أعتمد على نفسي في اتخاذ القرار و لا ألجأ إلى مساعدة أهل الخبرة	تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة	أشارك أنا و زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,80	3,63	3,83	4,10
Ecart-type		1,100	,994	,803	,889
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع و الإبتكار الموجودة لدي	مشاركتي في اتخاذ القرار تعني أنني أتحمل مسؤولية تنفيذه	أشعر بأني أقوم بتنظيم و إدارة وقتي بشكل جيد	ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي في الوقت المحدد
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,95	3,90	4,10	3,71
Ecart-type		,893	,995	,664	,955
Minimum		1	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		لا أجد أي اعتبارا للوقت فالعبرة في إنجاز عملي الموكل إلي	لا أتمتع بالوقت الكافي للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	أشعر بالإنهاك و التعب في نهاية الدوام لكثرة ساعات العمل	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة و لذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,12	3,00	3,61	3,59
Ecart-type		1,077	1,025	1,022	,974
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل بإنجازه في الوقت المطلوب	أعاني من صعوبة في المواصلات و لذلك يسبب تأخري في الحضور	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	فعاليتك في العمل (عمل الشيء الصحيح)
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,76	3,66	3,95	3,85
Ecart-type		,969	1,063	,705	,691
Minimum		1	1	3	3
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		العمل بكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)	المشاركة مع فريق العمل في إنجاز الأعمال	كيف تقيم أدائك في العمل بالمقارنة مع زملائك في أداء نفس العمل	إنجاز العمل في الوقت المحدد
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,68	3,73	3,93
Ecart-type		,632	,850	,837	,648
Minimum		3	1	1	3
Maximum		5	5	5	5

Statistiques

		الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل
N	Valide	41
	Manquante	0
Moyenne		3,93
Ecart-type		,787
Minimum		2
Maximum		5

Corrélations

		بعد الثقافة التنظيمية	بعد روح الفريق والعمل الجماعي	الابداع والمليل نحو المخاطرة	المشاركة في اتخاذ القرارات	احترام قيمة الوقت
بعد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,349*	,149	,340*	,344*
	Sig. (2-tailed)		,025	,351	,029	,028
	N	41	41	41	41	41
بعد روح الفريق والعمل الجماعي	Pearson Correlation	,349*	1	,419**	,400**	,324*
	Sig. (2-tailed)	,025		,006	,010	,039
	N	41	41	41	41	41
الابداع والمليل نحو المخاطرة	Pearson Correlation	,149	,419**	1	,267	,185
	Sig. (2-tailed)	,351	,006		,091	,247
	N	41	41	41	41	41
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,340*	,400**	,267	1	,237
	Sig. (2-tailed)	,029	,010	,091		,135
	N	41	41	41	41	41
احترام قيمة الوقت	Pearson Correlation	,344*	,324*	,185	,237	1
	Sig. (2-tailed)	,028	,039	,247	,135	
	N	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الاداء المؤسسي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,419**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	41	41
الاداء المؤسسي	Pearson Correlation	,419**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة التنظيمية[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المؤسسي الاداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,419[a]	,176	,154	,48747

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,973	1	1,973	8,303	,006[a]
	Residual	9,267	39	,238		
	Total	11,240	40			

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة

b. Dépendent Variable: المؤسسي الأداء

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,321	,887		1,490	,144
	الثقافة التنظيمية	,726	,252	,419	2,882	,006

a. Dependent Variable: المؤسسي الاداء