جامعة الدكتور يحي فـارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

– من إعداد الطالبين:

–غضبان أحمد

–جيدل بشير

– تحت إشراف الأستاذة

– د/ موزاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

	رئيسا
د. موزاوي عائشة	مشرفا ومقررا
	عضو ممتحنا

السنة الجامعية: **2020/2019**

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير خلق الله أجمعين.

أتقدم بالشكر إلى الذين ساعدونا ولو بكلمة طيبة، بداية من الأستاذة المشرفة "موزاوي عائشة" الفاضلة التي أرهقناها وأتعبناها معنا فمنها السماح ومنا الشكر والعرفان والتقدير

إلي أساتذتنا الكرام وكل الذين أسهموا في تكويننا وفي تسهيل إنجاز هذا العمل وإخراجه إلي النور سواء من قريب أو بعيد

إلي كل هؤلاء شكر خاص واحترام كبير وعرفان جميل ودعوة صبر وتحد للماضي قدما، والسير والبحث والنجاح وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.

الإهـــــداء

أشكر الله وأحمده الذي وفقني في إتمام هذا العمل

إلي قرة العين إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء إلي ذلك الرجل الكريم

أبـي الـعــزيــز

إلي من جعلت الجنة تحت قدميها إلى من حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع الحنان سقتني

إلى تلك المرأة العظيمة صديقتي وحبيبتي أمي الغالية

إلي من جمعتني معهم ظلمة الرحم إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلي كل من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها إلي من أعتز بصحبتهم جميع أصدقائي

وإلي كل الأهل والأقارب من بعيد أو من قريب صغير وكبير كل واحد باسمه إلى كل من

أحببناهم وبادلونا نفس الشعور

إلي كل من علمني وكان فضل علي خلال مساري الدراسي وإلى كل صادق في هذه الأمة

يسعى إلى بناء مجدها والرجوع بها إلي سالف عهدها.

إلي الأستاذة المشرفة التي ساهمت في مواصلة دربنا العلمي.

مستخلص

إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة والتنظيم، ورغم البحوث التي أجريت حول ثقافة المنظمة إلا أنها ما تزال تحتاج للكثير من البحوث والدراسات وكذلك ضرورة التعمق فيها من خلال تناول عناصرها بشيء من التفصيل مثل القيم التنظيمية، المعتقدات، الرموز..الخ لان الثقافة تشمل كل هذه العناصر وفهم الأجزاء سيؤدي إلي فهم الكل بشكل أفضل وأكثر دقة.

ولقد أثبتت الدراسات والبحوث التي أجريت حول الثقافة التنظيمية أن لها تأثيرا واضحا على أداء العاملين داخل المؤسسة وهذا ما سوف نعمل على إيضاحه أكتر من خلال هذا البحث.

Résumé :

Le thème de la culture organisationnelle des sujets est relativement moderne dans le domaine de l'organisation de la gestion, et malgré les recherches menées sur la culture de l'organisation, mais ils ont besoin encore beaucoup de recherches et d'études, ainsi que la nécessité de l'approfondir par des éléments manger dans certains détails, tels que: Les valeurs organisationnelles, les croyances, alrmoz..k parce que la culture comprend tous ces éléments et la compréhension des parties comprendront tous mieux et plus précis.

Les études et recherches menées sur la culture organisationnelle ont prouvé qu'elle a un impact clair sur la performance des employés au sein de l'organisation et c'est ce que nous travers cette recherche.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	
الفهرس	I-**ا**
قائمة الأشكال	ا
قائمة الجداول	ا
مقدمة عامة	ب-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية	03
المطلب الأول: مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها	03
المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية	06
المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهدافها	09
المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية	13
المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها	13
المطلب الثاني: خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية	18
المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	20
المبحث الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية	22
المطلب الأول: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية	22
المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية	26
المطلب الثالث: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية ومعايير قياسها	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين	
مقدمة الفصل	32

المبحث الأول: ماهية الأداء	33
المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره	33
المطلب الثاني: محددات ومعوقات الأداء	35
المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء	38
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء	40
المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء	40
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء	42
المطلب الثالث: أسس ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء	45
المبحث الثالث:طرق وخطوات تقييم الأداء مسؤوليتها	47
المطلب الأول: طرق ومؤشرات تقييم الأداء	47
المطلب الثاني:خطوات ومسؤولية تقييم الأداء	51
المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها	55
خلاصة الفصل	59
الفصل الثالث أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	
مقدمة الفصل	61
المبحث الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وتأثير فيما بينهما	62
المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	62
المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين	65
المبحث الثاني: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر	67
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	67
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	70
المطلب الثالث: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	71
خلاصة الفصل	77
الخاتمة العامة	79
قائمة المراجع	83

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عناصر الثقافة التنظيمية	15
1-2	مستويات الثقافة التنظيمبة	25
2-1	محددات الرئيسية للأداء	36
2-2	أهداف تقييم الأداء	44
2-3	مستويات تقييم الأداء	53
3-1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	74

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
3-1	مؤشرات تقييم الأداء	49

مقدمة عامة

تباينت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول جوانب عدة في الفكر الاداري، الأمر الذي عكس اجتهاد المفكرين والمختصين في مجال إدارة في البحث عن أكتر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع أن الأهداف نفسها كانت تتباين وتختلف بين الكثيرين، فقد ركزت مؤسسات أخرى على الاهتمام بالفرد (العامل) وذلك عن إعطاء أهمية خاصة لقيمة الاجتماعية والثقافية.

تعتبر ثقافة المنظمة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية فيها، لذا فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تمثل شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية.

تربط الثقافة التنظيمية علاقة بالعديد من المتغيرات من بينها أداء العاملين التي تسعى المنظمات إلى تحسينه ويعد الشاغل الأول لها، وتحرص على القيام بأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على درجة تحقيق هذه الكفاءة والفعالية، وعليه تقوم كافة المنظمات جاهدة للسعي للحصول على العنصر البشري الجيد اللازم لها، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع مستوى أداء العاملين بها مستعملة بذلك كل الطرق والوسائل المتاحة لها الأمر الذي يدفع المنظمات إلى محاولات لتحسين مستوى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين وكسب ولائهم.

ومن هذا المنطلق عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية تطوير الأداء الذي يكون أفضل بفضل رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء وأن يكونوا عائلة واحدة مترابطة.

إشكالية البحث:

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلي أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات عموما؟ ومؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية خصوصا؟

الأسئلة الفرعية

لمعالجة الإشكالية المطروحة سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال؟

2- ماذا نعني بأداء العاملين؟

3- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؟

الفرضيات

1-الثقافة التنظيمية تساهم في رفع أداء العاملين داخل منظمات الأعمال؛

2-يربط مفهوم الأداء بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛

3- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الحديثة نسبيا التي لا تزال تستحوذ على الكثير من الاهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية

- إبراز أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

– دراسة موضوع الثقافة يسمح للمسيرين في المنظمات بتنظيم العمل بطريقة أكثر استجابة لاهتمامات وتطلعات العامل، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وطاقتهم.

– تبرز أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون بها.

أهدافا لدارسة

– يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

– توضيح مدى أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

– التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

– توفير مادة نظرية حول هذا الموضوع للزملاء الباحثين ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق الدراسة في هذا الموضوع.

دوافع الدراسة:

اختيار موضوع الدراسة كان للأسباب التالية:

– تم اختيار هذا الموضوع باتفاق وجهات النظر الذاتية مع الأستاذة المشرفة حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والعلاقة التي تربطهما

– بحكم التخصص في إدارة الأعمال وقلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.

– الرغبة في دراسة الثقافة التنظيمية نظرا للاهتمام الكبير الذي حظيت به في مجال إدارة الأعمال.

– محاولة التعرف وتبيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين في المنظمات.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا العديد من صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذه الدراسة التي تمثلت في ما يلي:

- استحالة إجراء الجانب التطبيقي وصعوبة إتمام الجانب النظري بسبب الأوضاع الصحية التي يعيشها العالم عامة وبلادنا خاصة.

- التوقف عن الدراسة يوم 2020/03/15 والذي حرمنا الاحتكاك بالأساتذة والمكتبات الخاصة والمكتبات الجامعية بعد إغلاقها.

- صعوبة الولوج إلى المكتبات الإلكترونية وضعف الإنترنت.

- عدم الالتقاء بزميلي في البحث والمذكرة إلا هاتفيا واستحالة التنقل لجمع المعلومات.

- قلة الكتب والمراجع حول موضوع الدراسة.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة فسيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أداة لتحليل الأبعاد النظرية للموضوع.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الكتب سواء كانت قديمة أو حديثة في هذا الموضوع إضافة إلى أطروحات دكتوراه، رسائل الماجستير، مذكرات الماستر بالإضافة إلى المجلات.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1/ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGALوحدة EAR بالمسيلة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم

التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006، حيث قام بدراسة الاشكالية التالية:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية والإبداعية، وكذا إشراكه في التسيير واستشاراته مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية ويدعم من ولائه وإخلاصه في أداء عمله.

2/حسناوي أمينه، مزيرق رزيقة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر 2017/2016 حيث قاما بدراسة الإشكالية التالية:

مامدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في وجه نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية الجلفة؟

ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع

3/ محمد شاطري ،دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016 حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:

ماهو دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة؟

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفرا، مما يدعم التفاهم ببينهم والتقليل من الصراع إضافة إلى دورها في رفع مستوى الأداء.

4/ أمينه صديقي تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2013 حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن هناك أثر إيجابي لثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة واثبات أو نفي صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بغية استيعاب الموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

فيما يخص الفصل الأول فكان تحت عنوان"الإطار النظري للثقافة التنظيمية"، وقسمناه إلي ثلاث مباحث الأول كان بعنوان مدخل للثقافة التنظيمة أما المبحث الثاني تحت بعنوان أساسيات حول الثقافة التنظيمية وضم عناصر وخصائص والعوامل المحدده لها، أما الثالث فكان بعنوان طبيعة الثقافة التنظيمية وضم مستوياتها ووظائفها واليات تشكيلها.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان "الإطار النظري لأداء العاملين" ويضم ثلاث مباحث الأول جاء بعنوان ماهية الأداء والمبحث الثاني جاء بعنوان ماهية تقييم الأداء أما الثالث كان بعنوان طرق وخطوات تقييم الأداء ومسؤوليتها.

أما الفصل الثالث كان تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " ويضم مبحثين الأول بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين والثاني تحت عنوان عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسيخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن القيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على الأداء الكلي للمنظمة، اذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح ومادام موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية فإن هذا الفصل نتعرف على هذا الموضوع من خلال عدة مباحث هي :

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: عناصر وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، ومن خلال هذا البحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة والمفاهيم المرتبطة بها وتطورها التاريخي ومفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

أولا : تعريف الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة، ومختلفة حول مفهوم الثقافة، فلثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة، وفيما يلي سنقوم بعرض عدة منها لتوضيح المفهوم.

من أشهر التعريفات ما قدمه (**تايلور**) إذ يعتبرها بأنها"ذلك المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع

ويعرفها (**كروبير**) بأنها: مجموع ردود لفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك الذي يؤدي إليه [1]

كما يمكن النظر إليه: بأنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفراده بعضهم وبغيرهم من المجتمعات [2]

[1]. عرقوب وفاء، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص33

[2]. إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة. الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف صالح صالحي، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006، ص09

ثانيا: تعريف الفلسفة

يشير مصلح الفلسفة إلى "علم القوانين العامة للوجود وشكل من أشكالها الوعي الاجتماعي يتجسد في علاقة الفكر بالوجود دون الوعي بالمادة "

وفي مجال إدارة الأعمال يقصد بفلسفة المنظمة : النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى

وتحمل فلسفة المنظمة رسالة واضحة ونظاما للقيم يعتمد عليه في:

_ وضع السياسات

_ تحديد أهداف المنظمة وقواعد عملها

_ توضيح الصورة الخارجية للمنظمة. [1]

ثالثا تعريف القيم

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات ، يتفق معظم الباحثين في هذا المجال على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحدا من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل

إما في إطار المنظمة فتعتبر القيم عبارة عن معايير معترف بِها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات بالتالي تعتبر فيها للمنظمة نفسها .[2]

[1] . بوغرارة نادية، **الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادةا لماستر **في علم الاجتماع قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012،ص16**

[2]. إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص10.

رابعا: تعريف الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق على أنها القيم والأخلاق التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ فالأخلاق مفهوم يرتبط عموما بالضوابط السلوكية للإنسان وتحدد جوانب الخير والشر.

أما في إطار المنظمة تعبر عن مجموعة القيم التي تنشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم وأداءهم لأعمالهم[1]

[1] . بوغرارة نادية ، **مرجع سبق ذكره** ص17

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لم تكن المنظمات قديما تهتم بموضوع الثقافة التنظيمية إذ أنها كانت تركز على المكونات المادية البحتة في المنظمة ، كما أنها كانت تبني وتعلق أهدافها بأسباب خارجية أكثر من استنادها على الأسباب الداخلية ، فتتكلم عن السلعة والسوق ثم العميل ، وبعدها أدرجت التكنولوجيا ضمن دائرة اهتمامها حتى قيل بان "المنظمات هي وليدة تكنولوجياتها" ثم تغيرت هذه النظرة تدريجيا حين اكتشفت أن هناك أسبابا غير مادية تحدد سلوك العاملين وتؤثر في أداء المنظمة ككل في خصم المنافسة التي باتت سمة حتمية من سمات الواقع الاقتصادي فيتعاظم الاهتمام بعنصر آخر ومكون آخر للمنظمة وهو أطلق عليه فيها بعد ثقافة المنظمة

أولا: نشأة الثقافة التنظيمية

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة (المؤسسة) سنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا ، أين ظهرت أعمال الذي اقترح بدوره تعريف ثقافة المنظمة باعتبارها تمثل نمط التفكير مشترك داخل المنظمة يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها ولم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة والأعمال إلا في سنة 1970 من طرف احد أساتذة هارفارد يدعى دافيستن في احد كتبه وفي عام 1979 كتب

Orgamizational culture on studying واعتبرت هذه المقالة بداية أحياء جديد لهذا المفهوم ويمكن القول في نهاية السبعينات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين حدث ما يسمى بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية حيث أجريت العديد من الدراسات ، وألفت الكتب ، كما عقدت الندوات والمؤتمرات العديدة ، ناقشت فيها موضوع الثقافة التنظيمية .

كما يؤكد الباحث(Geet hofsted) أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يعد شائع إلا في حدود الثمانينيات ويحيل ذلك للكتابين هما corportat clture وكتاب (search of) exlence ومنذ ذلك الحين

[1]حدث اهتمام كبير بدراسة الثقافة التنظيمية.

[1]. مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية ،2016، ص4-5

ثانيا : مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

تشير الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها ، وذلك من خلال خبراتهم وتجارتهم السابقة ، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة ،فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة .

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية من منظور الفكر الإداري الحديث كما يلي:[1]

1_ **المرحلة العقلانية** : تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي ، بمعنى تزويد بحوافز مادية للأداء مهامه ، حيث اعتبرت العامل أله وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية

2_ **مرحلة المواجهة** : بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العلاقات الإنسانية ، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير

3_ **مرحلة الإجماع في الرأي** : اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلي العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضية y لترسيخ مجموعة من القيم في الفرضية

4_ **مرحلة العاطفة:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية

5_ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والأشراف بالإضافة إلي العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

[1]. صونية براهمية، **تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2017/2016.ص91_92.

6_ **مرحلة التطوير التنظيمي**: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية ، مما مهد لظهور وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال .

7_ **مرحلة الواقعة**: تعد هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ، ومراعاة ظروف البيئة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة .

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي القلب النابض في أية منظمة وهي الهوية التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، ومحركها الرئيسي لبلوغ أهدافها، ويقدر أهميتها وتأثيرها الكبيرة على الأداء والكفاءة وكذا التميز، فقد حظيت بإقبال واهتمام العديد من الباحثين والدارسين في هذا مجال الإدارة .

حيث تعددت واختلفت التعريفات التي تكلمت عن الثقافة التنظيمية باختلاف المتخصص والباحثين في مجال الإدارة فيما يلي نعرض بعض منها:

*الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ، ويشارك كل فرد في تكوينها ، ويتم تعليمها للأفراد الجدد .[1]

*وأيضا هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.[2]

*كما تعرف بأنها "الحمض الأمني للمؤسسة من قيم وأفكار منقولة ومعارف مستمدة لمواجهة لمواجهة متغيرات بيئة المؤسسة.[3]

*هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة[4]

*ويعرفها **شين وغلينو** " النمط الأساسي من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير والعاملين في المنظمة حول تعاملهم مع المشكلات"[5]

---

[1]. بلال حلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 331

[2]. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية**، الدار الجامعية ، مصر، 2006، ص78.

[3]. نجم عبود نجم، **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص09

[4]. محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص278

[5]. حسام عبد الله الأحمد،آثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسة الغزل والنسيج في مدينة حلب) رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة حلب، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال، سوريا 2008 ص24

*وقدم الكاتب "**كيرت ليون**" تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".[1]

* ويعرفها thévent بانها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة التي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حق العمل .[2]

* ويقول "**وليام أوشي**" أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلي العاملين في المؤسسة، فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكتسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطيب الأثر.[3]

* ويقول "**هارسون**" بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين بالمنظمة.[4]

* وكتعريف شامل لكل ما سبق، يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي تلك المنظومة أو ذلك المزيج، أو كل التناسق من القيم ، والأخلاق والأفكار، الرموز ،الشعائر ، الطقوس والأساطير و الحكايات والعادات والأعراف التي يشترك فيها أعضاء منظمة ما يميز هذه الأخيرة عن باقي المنظمات والتي نكتسب من كلا البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة لتنقل إلى كل الأفراد العاملين بها ، ويتم تعليمها للأفراد الجدد لتحكم علاقاتهم وتوجه سلوكياتهم

---

[1]. خلوف زهرة، **الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 ،2013ص[1]259

Samuel mercier, une contributions à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprise, thèse de doctorat de science des organisation, université paris IX [2].dauphine, 1997,p24

[3]. جمال بن خالد، **الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علم الإجتماع، تخصص التنظيم والعمل جامعة سطيف2 الجزائر السنة الجامعية2016/2015، ص211.

[4].نجاة قريشي، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد 30، 2017،ص431.

مما سبق نلاحظ مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أننا نرى هناك قاسم مشترك بين جميع التعريفات تتمثل في عنصر مميز وهو القيم حيث تشير القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة ويتوضح ذلك خلال أنها:[1]

1_تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناء على ذلك فان الثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛

2_تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه؛

3_ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم؛

4_ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛

5_الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيد للإدارة ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين؛

6_ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين ، فلا يلجئون إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.[2]

---

[1] . محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2000، ص314**

[2] . مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 28-30 نوفمبر1992ص32

7_تقوم الثقافة بتحديد أسلوب و سرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛

8_ تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية؛

9_ تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية ، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة .[1]

10_ وضع تحت خدمة شبكة داخلية وخارجية، تمكن من دعم كل فرد في المؤسسة الآراء [2]

11- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس معايير والقيم، والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك فتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعددم الاغتراب[3]

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في توجيه وتسهيل قوى العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وتسمح بانسجام أحسن بفضل بساطة الأبنية، طلبات ومذكرات مصلحية، والثقافة المشتركة المثلى التي يتقاسمها كل افراد المنظمة، التي تتضمن قوة الجماعة ومستوى رفيع من التضامن.[4]

---

1. جمال الدين المرسي، عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج**،الدار الجامعية،مصر، 2002،ص164.

2.Annie cornet, warland : GRH et Gestion de Diversité, Dunod, paris, 2008, p 114_115

3. سهام عبد الكريم ،ريم أكاران ،دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البليدة، 2010

4Ander Gavagnol, pascal roulle : Management des Organisations, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris, p420.

المبحث الثاني:أساسيات حول الثقافة التنظيمية

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تختلف توجها للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية ومحدداتها .

المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من العناصر أو القوى التي لها تأثيرها الشديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لابد للمدير ان يقدر مالها أهمية تنعكس على سلوك العاملين وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر :

1_**القيم التنظيمية** : القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة فهي التي توجه سلوك الأفراد وإحكامهم واتجاهاتهم فيها يتصل بما هو مرغوب عنه من الأشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير أما القيم التنظيمية فهي تمثل بيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفراد ويعيشونها ويعبرون عنها ومن القيم المساواة بين العمال.[1]

2_**المعتقدات التنظيمية** : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي .[2]

---

[1] . عبد اللطيف محمد خليفة، **ارتقاء القيم**، عالم المعرفة، الكويت، 1992ص 16

[2] . محمود سليمان العميان، **مرجعسبقذكره**، ص316

3_ **التوقعات التنظيمية** : تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد دخل المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية.

4_ **الأعراف التنظيمية** : هي عبارة عن المعايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دور مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية ، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي الوقت.[1]

5_ **الأساطير والقصص** : الأساطير عبارة عن روايات عن الأبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا في خلق الثقافة وبناءها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثقة عن ثقافة المنظمة وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو احد المديرين أو عمالها وتروى لأعضاء الجدد ليعرفوا المنظمة أكثر وعن النقاط التي تميزها مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفضيلات خيالية، وقد تكون قصص أخرى مجرد أحداث مؤلفة أو مفبركة، وتعد القصص هامة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتهيئ فهما مشتركا بين العاملين.[2]

6_**الأبطال** : يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين أو الموظفين ذوي التأثير في المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة

7_ **الطقوس**: هي أحداث مختصة تنظمها الإدارة في مناسبات معينة لصالح العاملين لتعزيز بعض القيم والمعتقدات كتكريم الأشخاص المتميزين وتوزيع المعونات ويرى "هوفسيد" وزملاءه أن رموز والأبطال والطقوس

---

[1]. حفيظة بهياني ،**دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري**،دراسة حالة بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكتوراه يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018/2017،ص15-16

[2] .احمد سيد مصطفى ،**السلوك التنظيمي**، الناشر:المؤلف، القاهرة،2000، ص416

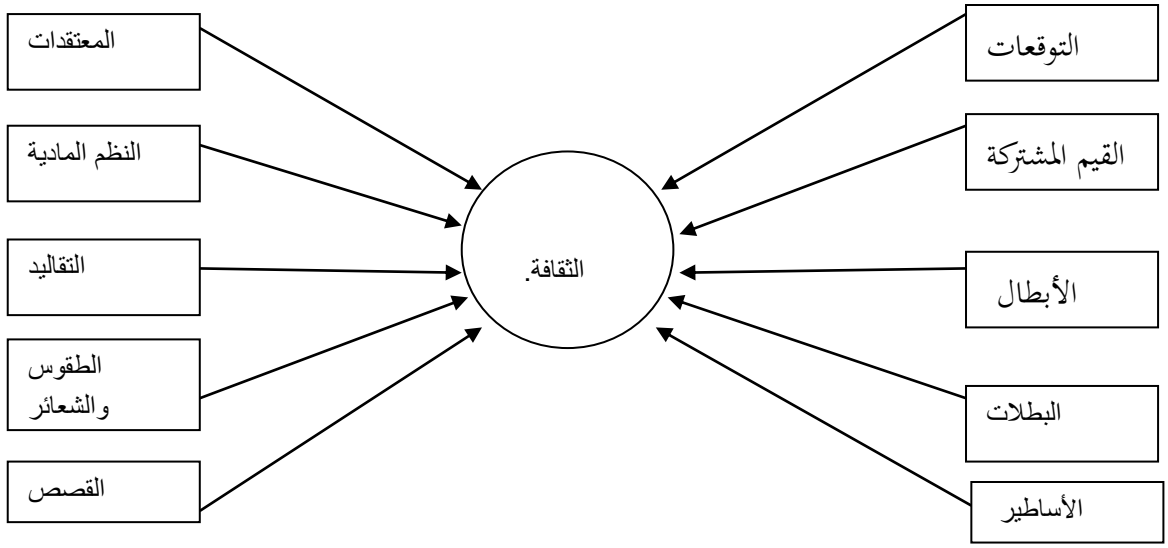
التنظيمية يمكن جمعها تحت عنوان واحد هو : الممارسات لأنها قيدو الظاهرة بشكل ملموس للمراقب الذي يلاحظ ثقافة المنظمة.

8_**الرموز** : هي كلمات والأشكال التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة ومن أمثله ذلك ، تعليق إشارة على زي الأفراد وهناك منظمات تعبر عن رموزها من خلال توفير سيارات لتنقل مدرائها وغير من الأمور الخاصة بكل منظمة

9_**اللغة** : عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والعاملين والعملاء وغيرهم ، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها

10_**فرق العمل** : في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال وتحقيقها فان جل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما ، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشاركات أمر حيويا فمن أسباب نجاح اليابانيين في تحقيق التفوق هو بناء فريق العمل وتنفيذ المشاركة من جانب المديرين التنفذيين.[1]

الشكل (1-1) عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009،ص129

[1]. سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مطبعة العشري،مصر،2005، 171.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

ذكر الباحث هوفستد 1991 الأبعاد الثقافية الأربعة التي طورها وهي المسافة السلطوية، اجتناب عدم التأكد، الفردية والجماعية، الرجولة والأنوثة كما يلي:

_**المسافة السلطوية**: البلدان التي تكون فيها المسافة السلطوية كبيرة، يلجأ أفرادها إلي ممارسة الأسلوب الاستبدادي في التسيير والذي يقوم أساسا على وضع السلطات التقريرية بيد المدير وشركائه العمالية عن التسيير بشكل نهائي وهذا بالمقارنة مع المنظمات التي تكون بداخلها المسافة السلطوية صغيرة والتي تتجه بدورها إلي إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات تسودها المودة والاحترام بين المشرف وإتباعه، وفي ضوء ذلك فهي تتوافق أكتر مع الهياكل العمودية وبالتالي مع المدى أو النطاق الإشرافي الواسع وهذا بالمقارنة مع الثقافة السلطوية الكبيرة التي تتماشى أكثر مع الهياكل الرأسية المتبينة للنطاق الإشرافي الصغير والضيق.[1]

_**اجتناب عدم التأكد** : الأفراد الذين يتواجدون في اجتناب عدم التأكد العالي، يتجهون إلي تطوير الحاجة للتعامل مع الأعمال المهيكلة جدا وهذا كونها تمنح لهم الأمن الانفعالي الرامي إلى حمايتهم من الأحداث غير المتوقعة من خلال التخطيط المكثف والنظم المعلوماتية السريعة وعدم الاتجاه إلى أخذ المجازفة وعدم التغيب عن العمل وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي ثقافة اجتناب عدم التأكد المنخفض والذين يتوجهون بدورهم الى تحمل الغموض والإبهام وأخذ المجازفة والتعامل مع العموميات والأنشطة غير المهيكلة.

-**الفردية والجماعية**: الأفراد ذوي البعد الثقافي الفردي يتجهون إلي تفضيل الفعل المستقل وكذا مكافأة مجهوداتهم حينما يقومون بالتبادل الاجتماعي مع المنظمات التي يعملون بداخلها وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي الثقافة الجماعية الذين يتجهون إلي إعطاء أكتر أهمية إلى العمل الجماعي والمكافاة الجماعية، ومن هذا المنطلق، فان مثل هذا البعد الثقافي يعكس العلاقة المتواجدة بين الشخص والجماعة التي ينتمي إليها كعضو . فالأفراد الذين يتواجدون ضمن الثقافات العالية في الفردية كالمجنمع الأمريكي مثلا، يتجهون إلي إعطاء الأهمية القصوى إلى المبادرة والانجاز الشخصي والتوجيه الذاتي والتعاون والرغبة في تحقيق اهتمامهم الذاتية وتقاسم المسؤولية في مكان العمل والتوحيد مع التنظيم وهذا بالمقارنة مع الثقافة الجماعية التي يتجه إفرادها إلى منح أكثر أهمية إلى

[1]. نور الدين بوعلي، الثقافة **التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي**، جامعة سطيف2، الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15/جوان 2014ص 154

الانتماء الجماعي والتعاون لتحقيق حاجات واهتمامات وميول كل فرد ينتمي إليها، وعليه فان كلا من تخصيص اليد العاملة ونظم المكافأة يمكن تصميمها من خلال الثقافة الفردية والجماعية

_الرجولة والأنوثة : الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الرجولة الكبيرة كالمجتمع الياباني مثلا يتطلعون إلي الربح المالي والأداء وإنجاز الأشياء الكبيرة والضخمة والتعامل مع الهياكل التي تمنحهم السلطة والنفوذ والاتجاه الى تقييم الوظيفة على أنها ميل مركزي حياتي ومن تم اتجاه إلى معايشة مستويات عالية من الإجهاد وهذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الأنوثة كالمجتمع السويدي مثلا، والذين يتجهون إلي إعطاء أكتر أهمية إلى إنجاز الأشياء الصغيرة واستقبال المكافأة نتيجة المهارات الإبداعية والتمتع بالعطل وهذا لأن الإطار التشريعي يعطيهم الحق في الصحة والسعادة في الحياة وعدم تدخل المنظمات في حياة الأفراد الخاصة ومن ثم عدم معايشة المستويات العالية من الإجهاد، ويتضح من ذلك، أن كل من الأهداف ونظم المكافأة وإجراءات تقويم الفعالية التنظيمية تكون جد متباينة فيما بينها في مثل هاتين الثقافتين.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن محاولة تطوير هذه المعايير وترتيب أهميتها المتعلقة بفعالية المنظمة غير ممكنة إلا من خلال فريق متعدد الاختصاصات والمتضمن رجال الاقتصاد وعلماء النفس العمل والسياسة والأعمال والتخطيط والمستهلكين وأرباب العمل وأعضاء المنظمات وغيرهم من الأشخاص والمنظمات الأخرى.

وبناء على ما تقدم ذكره، يتبين أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطاء نصوصية شخصية تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في البيئة، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن البيئة الخارجية، وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي الأفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

[1] . نفس المرجع ، 155

المطلب الثاني : خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص منها :

1_ **ثقافة المنظمة نظام مركب** : تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار ، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وغيرها.

2_ **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، أي تغيير يطرأ على احد جوانبه لايلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ، ولكونها من صنع الإنسان وخلقة ، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فان كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لتنتقل من جيل لآخر بطريقة فطرية أي غريزة ، وإنما يتم تعلمها وتوريثها للأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة

3_ **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي** : لا تعني الاستمرارية ثقافة المنظمة وتنقلها عبر الأجيال كما هي بل أنها تتغير باستمرار حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة ، تتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكونات من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفعل هذه العناصر والخصائص

4_**ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف** : تغيير الثقافة يعني بمرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطلب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها.[1]

[1].حسام سالم السحباني، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها** على **تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة، تحت إشراف محمد إبراهيم المدهون، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016،ص17-18.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

تتحدد ثقافة المؤسسة من تفاعل العديد من العناصر، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة نذكر منها:[1]

- سياسة وفلسفة المؤسسة
- الصفات الفردية للعاملين ومؤسسيها وما يحملونه من أفكار، وقيم، اهتمامات ودوافع
- أهداف الأفراد والتوجهات بالنسبة للمؤسسة والوظيفة حيث كل فرد يذهب إلى المؤسسة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.
- مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع أطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع
- البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع مستوى الصلاحيات، وأساليب، ونمط اتخاذ القرارات ونظام لجان وإدارة المجموعات
- ثقافة المجتمع وأنماط السلوكية السائدة

[1]. صونية براهمية، **تأثير الثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص101-102

المطلب الثالث : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية :[1]

1_ الثقافة والملكية :

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

2_ الحجم

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم

3_ التكنولوجيا :

على سبيل المثال ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة الثقافة التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4_ الغايات والأهداف :

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة التي تحقيقها تعلى سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافة المنظمة.

5_ البيئة:

[1]. جمال الدين المرسي، **ادارة الثقافة التنظيمية** والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص29

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ....الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6_ الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ،وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فلإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

المبحث الثالث : طبيعة الثقافة التنظيمية

يجب الإدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة أخرى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف لثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها

المطلب الأول : أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية لكن يتم التركيز على نوعين كل من الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة .

1_ الثقافة التنظيمية القوية:

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وان يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ، وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت قي خلق ثقافة قوية ، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض ، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .[1]

2_ الثقافة التنظيمية الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات ، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها قيمها .

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوة مواتية وملائمة فان المنظمة ستكون لديها ثقافة

[1]. مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سبق ذكره،ص86-87

يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة ، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حال العكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربع مستويات أساسية هي المجتمع ، الصناعة أو النشاط ، المنظمة ، ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة والنشاط ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة و مستوياتها مع خصائص المنظمة ومن أبرزها:[1]

1_ **ثقافة المجتمع** :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلي داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ،الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها معاييرها وممارستها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها المتوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2_ **ثقافة الصناعة** (النشاط)

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة او النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ، ومضمون سياسات ، ونمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس ، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في النشاطات البنوك و الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

[1]. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص22_23!

3_ ثقافة المنظمة

عادة ما تكون المنظمات العامة ، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة ، أو الخاصة ، كما قد يكون له ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون ثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمى تواجدهم في المنظمة .

4_ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

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

وقد تم أيضا تحديد مستويين لثقافة التنظيمية الأول مرئي والثاني غير مرئي كما يلي :[2]

***المستوى الداخلي**: هو المستوى الأعمق وأقل رؤية وهو مجموع القيم المشتركة التي يشترك فيها الافراد في المجموعة الواحدة التي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت

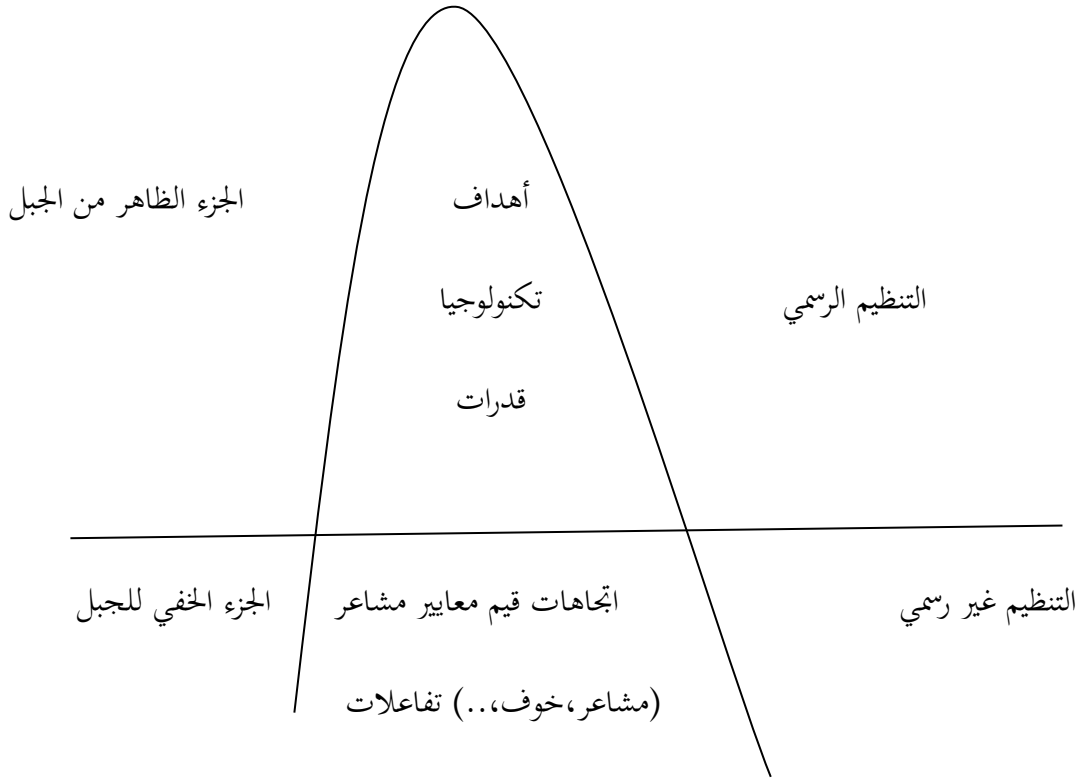
***المستوى الخارجي**: هو العناصر المرئية والمنظور بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد أي يمكن ملاحظته مباشرة

[1] . صحراوي فاتح، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علة شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر 2016/2015، ص3

[2]. جاسم بن فيجان الدوسي، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحةمقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2007، ص45

وقد تم التقسيم (بجبل الثلج) حيث يمثل الجلي فيه : التنظيم الرسمي للمنظمة الخفي وهو أكبر من التنظيم غير رسمي.

الشكل رقم (1–2) مستويات الثقافة التنظيمية حسب hermdn



المصدر: Stanly N.heman : »TRW system group » ,in wendell L France&cecil H. Bell ,je:"organisationdéveloppement ":behaivioral science intervention or organisation improuvement, N.j:prentice:– hall inc 2 ed, 1978,p16

المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية

يرى (wagmen) بأن الثقافة التنظيمية تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي :[1]

– ترويج استقرارا النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛

– تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛

– نمو الغرض العام عن طريق اتصالات القوية وقبول الثقافة المكتسبة؛

– توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء للمؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل

مما سبق نستطيع القول ان وظائف ثقافة المنظمة تتلخص في أربعة وظائف رئيسية هي كالأتي

1_ **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية** : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد ما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛

2_**تسهيل لالتزام الإجتماعي**: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة ؛

3_ **تعزز استقرار النظام** : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

4_ **تشكيل السلوك** : من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة إلى تقسيم لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.[2]

[1] . وهيبة عيساوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراية حالة فئة أفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف بوشيخي عائشة، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص34

[2]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي–سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الأعمال** ، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص312_313

المطلب الثالث : آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية ومعايير قياسها

أولا: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

تتجسد فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الوعي بعملية تكوين الثقافة التنظيمية وفهم آليات نشوءها وتكون خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية وممارسات الإدارة العليا في بناءها كالتالي

1/خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية على النحو التالي [1]

ـ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن من الحصول على الأفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها؛

ـ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكنهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة ؛

ـالتدريب الدوري للعاملين؛

ـ استخدام نظم المكافآت والتحفيظ بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة؛

ـ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة؛

ـ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم؛

ـ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة؛

[1]. إلياس سالم، **مرجع سيق ذكره**، ص26_27

1/ ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة هي أول من تصنع البنات الأولى لبناء الثقافة التنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبين قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتماءهم ، وعليه فان مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي التي تشكل الثقافة وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق

وعليه تعد الثقافة التنظيمية بعدا مهما لأي منظمة تسعى لتحقيق التفوق ، فالمنظمة الناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية يمكنها من المضي قدما نحو التميز

ثانيا:**معايير قياس الثقافة التنظيمية**

سبق وأن تم القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأداءهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين وكيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها ، ولقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من هاريسون وستوكر أداة للقياس مكونة من 15 سؤالا يتفرع كل سؤال إلى أربع خيارات ثم يتم أعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة ، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة واهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي :

_ لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟

_ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

_ كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟

_ كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟

_ كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟

_ ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد ؟[1]

[1]. الياس سالم، نفس المرجع السابق، ص30

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات الأعمال، اذ تعتبر من أهم محددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها وذلك يرجع للتأثير الفعال والايجابي الذي تمارسه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة

وتعمل المنظمات التي تطبق آليات الثقافة التنظيمية من أجل تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة بصورة ترقى إلي بلوغ الكفاءة والفعالية، وهذا ما سنتطرق اليه في البحث الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لأداء العاملين

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، لهذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة من عدمه ، ويعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الأول هو البقاء والاستمرار ، ومن خلال هذا قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى الأداء والمدرج في المباحث التالية :

_ المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

_المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

_المبحث الثالث :عموميات حول تقييم الأداء

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

نظرا لأهمية الرفع من أداء العاملين بالمنظمات ومما ينعكس ذلك بالإيجاب في الوقت الحالي، حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الأداء ومحدداته وأبعاده.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وعناصره

انعدام توحيد مختلف وجهات نظر حول مدلول الأداء مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي عملت على تحديد مفهومه، الا أنه لايوجد اتفاقا عاما حول تعربفه إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة والفعالية[1]

أولا: مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة على حد سواء حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة .

_الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم[2]

_ يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال ، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة[3]

_يشر الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ،أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا ، الطالب يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ، ولا كنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.[4]

---

[1] . Dkhemakhem, la dynamiquede contrôle de gestion, Paris 2eme éd, p310

[2] عبد الباقي وصلاح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص57.

[3] . طاهر محسن منصوري، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**،دار وائل للنشر،ب ط، الأردن 2007،ص476.

[4] . راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية** للنشر والتوزيع، مصر، 2000/99،ص 215.

_ويعرف الاداء بانه "كيفية إنجاز أو احراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى انه يشير الى كفاية المنظمة في احراز اهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء ومعايير الفعالية والكفاءة[1]

ثانيا: عناصر الأداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء كما حدثها بعض الباحثين

* **العامل**: بما لديه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة.

* **الوظيفة**: من ناحية متطلباتها وتحدياتها

* **الموقف**: وهو ماتتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد و الأنظمة والهيكل التمظيمي

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها مايعرف بالأداء وهي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين[2]

[1]. سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013

[2]. بن أوصيف مريم، **علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر 2014-20150ص121

المطلب الثاني : محددات ومعوقات الأداء

أولا: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما والتي تمثلها في ثلاثة عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية لأداء الوظيفي القدرة* الدافعية *الإدراك

1_ **القدرة** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة ، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات العلنية اللازمة للعمل ، والمهارات كالتمكين من ترجمة نص معين ، ومدى وضوح الدور فيجب أن تتوفر لدى فرد العامل القدرة على إدراك العمل المحدد له ، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل : التعليم والتدريب والخبرات[1]

2_**الدافعية** : هناك من يشير للدافعية بأنها رغبة حيث تعرف الدافعية بأنها "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول.

وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بان الدافعية هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.

3 _ **إدراك الدور (المهمة)** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور[2]

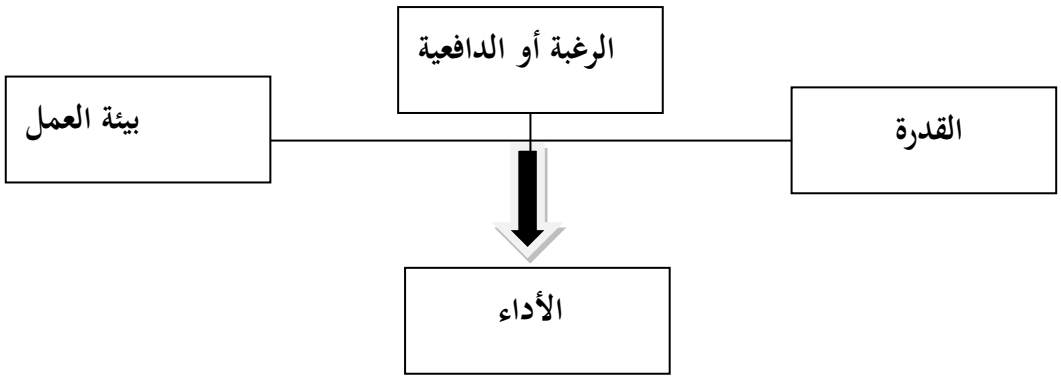
ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولا كنهم لا يفهمون أدوارهم ، فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم في بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ،وبنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عملة ، ولكن تنقصه القدرات فعادة مايقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم لدور الذي يقوم به ،ولا كنه كسول ولايبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا. منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد او مرتفع في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

---

[1]. فوزية بوسيلة أسيا درجاوي ،**دورالتمكين في تحسين أداء العاملين المؤسسات الخدماتية** ،دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018/2017، ص40

[2]. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص216

الشكل(1–2) المحددات الرئيسة للاداء



المصدر: احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، عمان، 2000، ص146

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ بان محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة اليه ورغبته أو الدافعية نحو تلك المهام بالاضافة الى بيئة أو المحيط العمل المادية منها أو المعنوية

ثانيا: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهميها الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء ، نمط الإشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات ، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العمل وإنتاجيته ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي تمكن أن. ترتبط بشخصية العامل ذكاؤه وقدراتها الخاصة بسماته الشخصية وخبرته من العمل، وظروف العمل الاجتماعية ويجب النظر الى هذه العوامل على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب توجيهات الخاطئة للجهود إضافة إلى أن نقص في التدريب يمكن أن يسبب في استغلال سيئ لقدرات الموجودة لدى الأفراد ، لذا فانه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارية نجد

_ ظروف عمل مناسبة للعاملين

_ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد .[1]

[1]. الياس سالم، **مرجعسبقذكره**، ص46

المطلب الثالث : أبعاد ومعايير الأداء

أولا: أبعاد أداء العاملين

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز ثلاث أبعاد للأداء هي:[1]

1-كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتعبر عه المقاييس التي تقيس سرعة الأداء كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-**الجهد المبذول**: يعني مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء

3- **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد، أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إن كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كم يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

أ_ المعايير الذاتية (السلوكية)

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب إن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:[2]

_ مهارة العامل في أداء مهامه

_توفير المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها

_إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل و الالتزام بها

_الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات

_ الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج

_ المباداة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا

---

[1] . فوزية بوسيلة واسيا درجاوي، **مرجع سبق ذكره**

[2]. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين**، دون ذكر دار النشر، دون ذكر مدينة النشر،1999، ص335-336

_طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها

_المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

_ الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة غن إرادة الفرد

ب: المعايير الموضوعية

تعبر عن المقومات الأساسية التي يستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح وهناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.[1]

[1]. أحمد سيد مصطفى، **نفس المرجع** ص337_338

المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه ، وعندما يطبق الأداء بصورة جيدة وصحيحة فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر على مستوى الفرد و الاتجاهات المهام المستقبلية، فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة، يزيد إحتمالات وفرض تحسين هذه الجهود في المستقبل، وأيضا فان إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال عمل خطة للتحسين والتطوير.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

*تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه ، واتجاهاته ، ومهاراته ، ومعرفته.[1]

* هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلي معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة لهم[2]

* ويعرف تقييم الأداء بأنه : حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة ، وبمعنى آخر هو "العملية التي من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات المستهدفة".[3]

*ويمكن القول أيضا "هو الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقا."[4]

---

[1]. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكرة، ص214.

[2]. فضيلة بلالي نجوى علاهم، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة** دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي الطور الثاني في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018/2017، ص17.

[3]. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،جامعة قناة السويس، ب ط، مصر،2009/2008، ص509.

[4] . زيد منير عبوى، **التنظيم الإداري مبادئه واساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع،بط،الأردن ، بسص157.

* ويمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحدد من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.[1]

* وأيضا يمكن القول أن " عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة".[2]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا التطرق إلى تعريف شامل والذي يقصد بتقييم الأداء مراقبة الأداء من خلال النتائج المحققة والنتائج التي سبق تحديدها أو المخطط لها.

[1]. زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2001، ص15.

[2]. محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة، ط1،الأردن1999، ص242

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة تحتاج في إدارة أفرادها إلي عملية تقييم الأداء وتسخر نتائج هذه العملية في وضع عارض السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور ، الحوافز ، الترقية التدريب ، النقل ....الخ

ومنه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي نذكر أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

_ الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت معرفة الأسوء من اجل قيام بحملات تدير من أجل رفع مستوى الأداء

_هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم عن إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين

_أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض وكذلك ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى الأداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين ، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار كذلك التقسيم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية والتخطيط القوي والحوافز

_ يعد وسيلة لضمان عدالة لأحكام كفاءة وفعالية الأفراد

_كذلك تكمن أهمية تقسيم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس "مشرف" ومرؤوسيه أي ينتج عنهم التفاهم والتعاون بينهم.[1]

[1]. سابيي عبد الرحمان وطرشي حكيم، **أثر الجودة إدارة الشاملة في تحسين أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017/2016.ص17.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من تقييم أداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسات والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي:[1]

-إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا؛

_تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم على تقارير ممتازة

_تسهيل تخطيط القوى العاملة

_تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين

_تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية

-المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية

-وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم

- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته

_تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل

_تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات

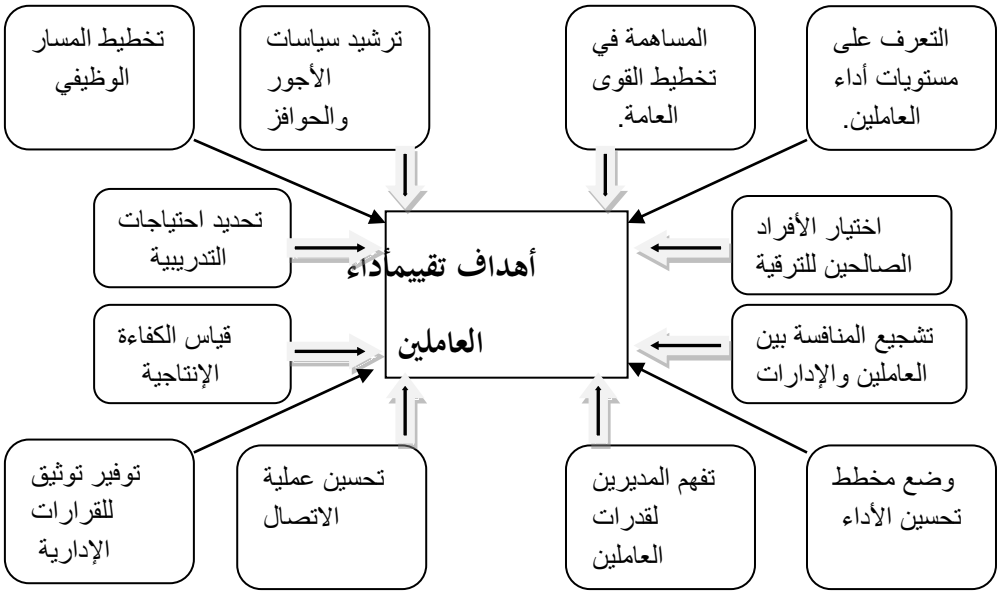
_اختيار الأفراد الصالحين للترقية

-ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل...الخ

-توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها

[1]. زهير ثابت، **مرجعسبقذكره**، ص 89_90

الشكل:(2-2) أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2001 ص90

الطلب الثالث : أسس ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

أولا: أسس تقييم الأداء

سنتطرق إلى أهم الأسس التي يقوم عليها تقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:[1]

_ تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه

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

-التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها

_يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل

_ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق

_ يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي مع العاملين الذين يتم تقييمهم

_إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور الجودة ، الكمية فان وزن كل مقاييس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.

_ الإستناد إلي دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة والوصف الوظيفي

_ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء

-معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير

-يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

[1]. زهير ثابت، **نفس المرجع**، ص91.

ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم

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

_الترقية : قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر إن تعتمد إدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل مناصب 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 مقياس موضوعي للكشف عن مؤهلات وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى

2_ تخطيط موارد البشرية : تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي تساعد على أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

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

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

[1]. نفس المرجع،ص92

المبحث الثالث : طرق وخطوات تقييم الأداء ومسؤوليتها

تعتمد المنظمات في تقييم أداءها على مجموعة من طرق وخطوات تمر بها وسنتعرف في هذا المبحث عن مسؤوليته تقييمه ومشاكل التي يقع فيها المسؤول.

المطلب الأول : طرق ومؤشرات تقييم الأداء

أولا: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم وتقدير كفاءة العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه وسنتعرف هنا إلى بعض الطرق أكتر شيوعا:[1]

1_ **طريقة التدرج البياني** : تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء على. أساس (1_5) أو (1_3) حيث يمثل الرقم 1 درجة للتقويم و5 أو 3 أعلى درجة

ورغم سهولة هذه الطريقة وإنخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة

2_**طريقة الترتيب** : وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بأعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا و تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة واقلهم ، وذلك بإعطاء رقم (1) للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوء، ويتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلي معايير الوظيفة ، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب لذلك يفضل قيام أكتر من شخص بعملية الترتيب الى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم

3_ **طريقة الوقائع الحرجة** : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصية ، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف

[1] . عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2006، 110_118

تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وان عملية التقويم مفتوحة بالأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم ، إلا ان هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف

4_**طريقة قائمة الاختبار** : تعتمد هذه الطريقة على (قائمة مراجعة) بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ويقوم الرئيس المباشر بإجابات على هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القيم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

إضافة إلى طرق السابقة. تصنيف التالي:

5_**طريقة التقرير المكتوب**: يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا نقاط التقييم الرئيسية من مزاياها ، أن كمية المعلومات فيها تعطى وصفا كاملا للموظف سهلة الفهم ومن عيوبها ، أن بعضها تكون طويلة جد أوقصيرة جدا مما يفقدها عنصر المقارنة

6_ **التقييم بالأهداف أوالنتائج** : هذه الطريقة مستنبطة من الأساليب والممارسات الإدارية ، وعادة بطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف المتفق عليها ، المؤيدة لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف على يؤكدون أهميته مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختبار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه

7_**التقييم الذاتي** : هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتغلب على أداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء وان بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب او التنمية التي يحتاج اليها مستقبل للتوصيل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء:

ان مفهوم المؤشرات يدعى كذلك بالمقاييس، وتركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على أنها الجانب الكمي، الا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطا ضروري، لأنه يكون مؤشر الأداء مقاسا بل قد تكون المعلومة في الشكل البياني.

وعليه يمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على أنه "معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية لمعيار أو خطة أو هدف محدد مقبول في اطار استراتيجية المؤسسة وكما تم الإشارة اليه فان مورد البشري ركز عليه معظم الباحثين والاختصاصيين لكنهم اختلفوا في كيفية تقييمه، لذا سيتم توضيح أهم مؤشرات تقييمه وفق الجدول التالي الذي يوضح أنواع مؤشرات تقييم الأداء الأفراد الخاصة بكل معايير الأداء المتعلقة بـ: التكلفة، الوقت والجودة والجدول التالي يوضح:[1]

الجدول (2-1) يوضح مؤشرات تقييم الأداء

المعايير	رمز المؤشر	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	
الكمية	*مؤشر الافراد رقم1 *مؤشر الافراد رقم2 *مؤشر الافراد رقم3 *مؤشر الافراد رقم4 *مؤشر الافراد رقم5 *مؤشر الافراد رقم6 *مؤشر الافراد رقم7 *مؤشر الافراد رقم8 1	*نسبة العمال في قسم الافراد * انتاجية العامل بالمؤسسة * نسبة الغيابات غير مبررة * عدد الصراعات بين العمال في نفس المستوى * عدد الصراعات بين العمال ومشرفيهم متوسط الصراعات في اليوم *نسبة التوظيف *نسبة نجاح الموظف * معدل دوران العمل	*عدد عمال الافراد /اجمالي العمال *كميات النتائج/عدد العمال *عدد الغيابات غير مبررة/مجموع الغيابات * العدد *العدد *عدد الصراعات / عدد أيام العمل * عدد الموظفين خلال فترة ما /احتياجات المؤسسة	– معدل العمال إلى إجمالي عمال المؤسسة – عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل _ عدم الاهتمام العمال بالعمل في المؤسسة – الرضا أو عدمه عن العمل في المؤسسة – الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي

[1]. صالح محرز، **أثرالحوافزالماديةعلىأداءالأفرادالعامليننفيالمؤسساتالصناعيةالجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010، ص67

			*عدد العمال المسرحين خلال التربص/عدد العمال الموظفين	-الرضا عن العمل خلال الاحتياجات -نجاح أو فشل سياسة
الورقة	*مؤشر الافراد رقم9 *مؤشر الافراد رقم10 *مؤشر الافراد رقم11 *مؤشر الافراد رقم12 *مؤشر الافراد رقم13	*انتاجية ساعة عمل فعلية *انتاجية ساعة عمل مباشرة * القيمة المضافة لساعة عمل *نسبة التغيب *متوسط الغياب	كمية الانتاج أو القيمة/ إجمالي ساعات العمل الفعلية *كمية الانتاج أو القيمة/ إجمالي ساعات العمل المباشرة * القيمة المضافة/ مجموع ساعات العمل * عدد ساعات التغييب/إجمالي ساعة العمل *عدد ساعات الغياب/ عدد العمال	-كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة - كمية أو قيمة إنتاج ساعة عمل في ورشة انتاج فقط -قيمة الإنتاج ساعة جمع استبعاد إثار استخدامات الوسطية - مدى رضا العمال ونجاح الادارة في القيادة -متوسط ساعات الغياب الكل

المصدر:صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010، ص68

المطلب الثاني : خطوات ومسؤولية تقييم الأداء

أولا: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء لتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات الصحيحة أن لزم الأمر ذلك:[1]

1_**تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها يحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافها .

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد

و مرضيا ، وأن تحديد هذه

المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعرف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلي الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.[2]

2_ **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين** : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحات للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم ، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، مناقشتها معهم والتأكيد من فهمها ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوس إلي رئيسهم بغرض الاستفهام حول أيه جوانب غير واضحة لديهم

3_ **قياس الأداء:**وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعال وهناك اربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم الأداء الفعلي هي

ملاحظة الأفراد العاملين

_التقارير الإحصائية

_التقارير الشفوية

التقارير المكتوبة

---

[1]. محمد عباس سهيلة، مرجع سبق ذكره،ص244.

[2]. خالد عبد الرحمان الهيتي، **ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص203

ان استعانة هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء

4_مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانيات المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعاكس الأداء الفعلي لأفراد العامل وقناعة الفرد العامل لهذه النتيجة ، حيث أن النتائج التقييم التي يستعملها الأفراد تؤثر بدرجات كبير على روحهم المعنوية ، وعلى توصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوات أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوات التالية هي مناقشة التقييم مع أفراد العاملين

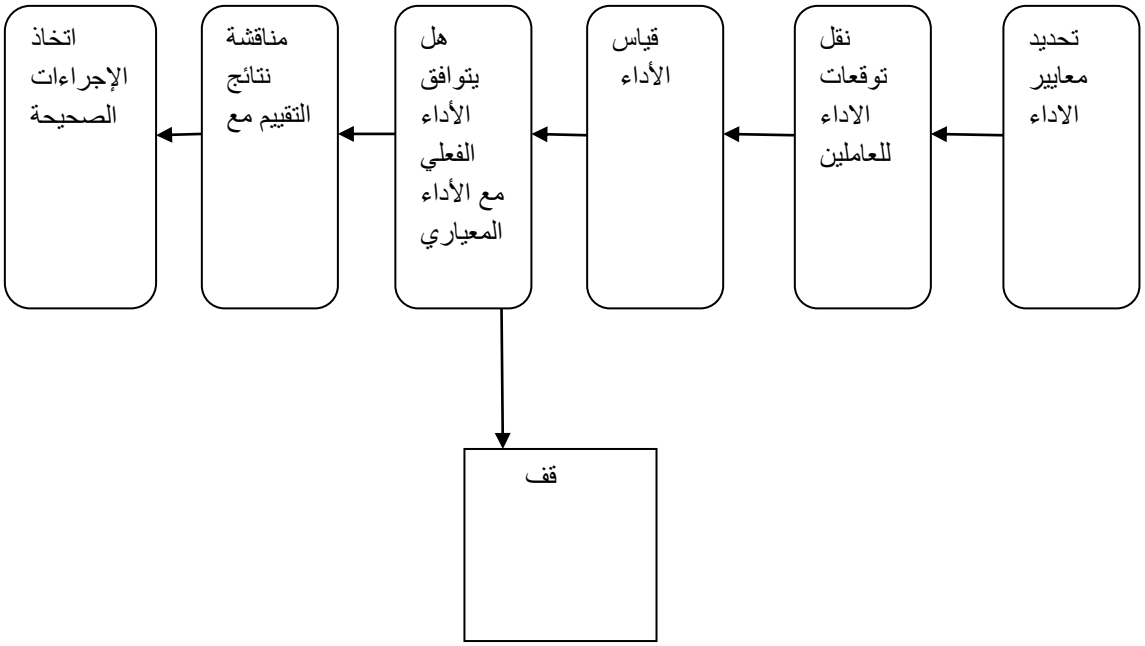
5_ مناقشة نتائج تقييم معا لأفراد العاملين لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين: نتائج عملية تقييم بل انه من الضروري أن تكون المقيم أو المشرف المبادر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ،كما ان المناقشة تحقق من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات ، حيث يشعر هؤلاء بان أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو. المشرف المباشر

6_ الإجراءات التصحيحية :إن إجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع للمعايير وذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء لتطابق مع المعايير المحددة فهو الإجراء التصحيح الأساسي ، حيث يتم البحث على أسباب وكيفية الحصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصل إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما انه تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.[1]

[1]. صلاح شنواتي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية ، مصر، **1999**، **ص188**

الشكل (2-3) خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي باينز، دافيد بنجر، ترجمة لزمود مرسي، الإدارة الاستًالدمية، معهد الإدارة العامة،الرياض 1990،ص3

ثانيا: مسؤولية تقييم الأداء

قد يضن للوهلة الأولى أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف لكن الأمر ليس كذلك دائما ، رغم أن الدور الرئيسي المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية وفيما يلي أهم الأطراف التي يمنكن أن تمارسك عملية التقييم.[1]

1_**المشرف المباشر** : الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات من حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكاته ، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو لأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع الأفراد القسم الذي يرأسه ، ومع ذلك فان الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس أو. العلاقات الشخصية والمحاباة.[2]

[1]. خالد عبد الرحمان الهيتي،مرجع سبق ذكره،ص120

[2]. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، لبنان، 2002**،ص342

2_**تقييم الزملاء** : هذا التقييم يكون مفيد كون أن المجموعات على احتكاك دائم ببعضهم البعض وان العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات من خلال درجة تعاونه معهم بدل من درجة مساهمة في انجاز العمل المطلوب منه

ان الزملاء في العمل لديهم معلومات كافية عن سلوك وانجاز الفرد نتيجة لاحتكاكهم المستمر بها ، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل أمد على النظراء خشية أن تكون الصراعات الداخلية بينهم تؤدي إلى عدم موضوعية نتائج التقييم ، لذلك يكون رأيهم إرشاديا ، يساعد المشرف الأصلي (الرئيس المباشر) بإعطاءه صورة متكاملة تساعدهم في الوصول إلى حكم موضوعي عن كافة العمل .

3_ **تقييم الزبائن** : يكون تقييم الزبائن عادة من خلال استبيان يتضمن مجموعة من معايير تقييم تناسب طبيعة العمل ففي فندق مثلا تكون المعايير متعلقة بالنظافة ، الراحة الهدوء ، جودة المأكولات .... الخ وتصاغ هذه المعايير على شكل أسئلة واستفسارات يجيب عنها الزبون هذا النوع من التقييم نجده بالخصوص في المؤسسات الخدماتية، حيث تتطلب هذه الأخيرة من عملائها تقييم أداء عمالها على أساس الخدمة المقدمة فقط .

4_**التقييم الذاتي** : يمكن أن يقيم العامل نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير وتصميم برامج تدريبية له ، وعادة لايستخدم هذا التقييم لأغراض أخرى غير التدريب والتطوير

5_ **خبراء إدارة الموارد البشرية** : فير بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل وخارج المؤسسة من اجل مساعدة القائمين ولكن شرط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها.[1]

6_ **تقييم اللجان** : قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعامل قبل فترة التقييم ، حيث تقوم لجنة بدراسة التقارير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه ، والهدف من الاعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن النشاط والحكم الشخصي غير الموضوعي .[2]

[1]. زهير ثابت، مرجع سبق ذكره،ص92.

[2] . أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، 354ص.

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 والمدير ، فقط لوحظ من خلال البحوث الميدانية القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهم تقييم أداء الموظف والوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل نذكر منها :

1_ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التحقق 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 إلي 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 يقلل من مقاومتهم للتقييم

3_ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم، عدم الثقة في المقيم ، عدم الإقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم.[1]

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 لان ذلك سيحرمهم من بعض المزايا التي يحصل عليها الأفراد والاكفاء[2]

[1] . عادل حرحوش ومؤيد السعيد، مرجع سبق ذكره،ص121.

[2] .عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2005،ص372/371.

ثانيا صعوبات عملية تقييم الأداء

ويتضح ذلك حسب ماتم التطرق اليه سابقا أن عملية تقييم الأداء سهلة نظريا فهمي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ماتزال تطرح إشكالية معقدة، فقياس منه كفاءة الأفراد والحكم عليهم موضوع حساس، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، حيث تتضمن الحكم على شخص من طرف شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقية في الحكم على مستوى الأفراد

ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي :[1]

– صعوبة تتعلق بنظام التقييم الأفراد :

وتتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم بحد ذاته والتي يمكن إنجازها في النقاط التالية:

* عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهداف الرئيسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك على المؤسسة ان ترجع العملية للهدف المحدد أو المقارنة اوتقويم نقاط القوة والضعف وتعزيز نقاط القوة أو الضعف إلى ذلك عدم دقة معايير التقييم وسوء اختيارها، وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

* وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس ادائه، وفي هذا الاتجاه ينظر إلى الأداء على انه مفهوم مجرد اجتماعيا في اذهان الباحثين، مما جعل اسقاطه على واقع المؤسسة وتحويله إلي مفهوم ملوموس امرا صعبا خاصة اذا تعلق الأمر بقياسه

* عدم وجود نظام موضوعي منظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم الأداء للعاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

* تطبيق نموذج موحد لكل المستويات مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم

– صعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم وبصورة أدق، بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وببشكل مباشر أو غير مباشر، فان كان القائمين بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداريقومونبعملية التقييم بقسوة وصرامة، على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، وقد يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى

[1]. صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص68

الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقومين وكثيرا ما يحدث من تجميع المشرفين للمعلومات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الادارة العليا.

-صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم الأداء في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على عدم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكتر من رئيسه، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة

كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى، يتمثل في مجموعة من الأخطاء والمشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، وتؤثر بكفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات وطاقات العمال ومختلف الصعوبات في عملية تقييم الأداء كلها تحول دون الوصول إلى النتائج الموجودة والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، الا هذا لا يحول دون تحفظها فهناك من السبل للتغلب على هذه الصعوبات أو على التقليل منها، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة[1]

[1]. نفس المرجع، ص69

ثالثا: علاج مشاكل تقييم الأداء

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلابد من السعي إلى علاجها والتحقق منها

ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد :

_ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال

_ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء

_ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكشف وجود خطا في تقييمهم خاصة اذ كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز

_مناقشة نتائج التقييم مع كل من مقيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم

_ ضرورة تحسين الأفراد بالثقة و الاطمئنان حول نظام تقييم الأداء التي يجنبها كل من أفراد المنظمة.[1]

[1]. ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي** دار مراحل للطباعة الالكترونية،المملكة العربية السعودية، 1993ص 153

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه توضح لنا أن أداءالعاملين يعد من المواضيع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في تحقيق أهدافها، ولذا تعمل اغلبها على تقييم أداء العاملين والعمل على تحسينه حيث أن عملية تقييم الأداء أداء من أدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد من أجل مساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء العاملين دائما وباستمرار، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة لتعظيمها.

الفصل الثالث

أثر الثقافة التنظيمية

على أداء عاملين

ولمحة عن مؤسسة محل

الدراسة

تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا الي موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء سنتطرق في هذا الفصل الى الوصول إلى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية التي تربط بينهما علاقة تكاملية وترابطية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الجزائري، من خلال توزيع فروعها في جميع ولايات والمناطق ومن بينها المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، وهذه الأخيرة محل الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال مبحثين:

المبحث الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والمديرية العملية للاتصالات فرع المدية

المبحث الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذلك إرشادهم في مواجهة الضغوط التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة في أداء العاملين وعلاقته به وسلوكهم بالعمل وتقييم أدائهم بمعنى أخر علاقة الثقافة بأداء العاملين.

المطلب الأول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هي الشعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو ناد...إلخ انها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة، وتنتقل اليهم من خلال وقائع احتمالات أو من قصص ورموز وشعارات ومن ثم فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم تحدد لخم مايعد هاما ومرغوبا (مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة) أو غير مرغوب وهي الثقافة التنظيمية تصحح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحيانا طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما يمكن أن تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر.

وعندما تنجح الإدارة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية، فان هذا يساعدها في حسن تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية وفي الاستمرار والبقاء، كما يساعد ذلك في تكوين رؤية متكاملة ومشتركة بين أعضاء المنظمة بشان رسالتها واهدافها واستراتيجيتها في سعيها لتحقيق أهدافها اذ يتحمل كل عضو مسؤولية دون ان يطلب احدا منه ذلك، وكذلك تفعل جماعات أو فريق العمل.[1]

وهناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذ ارضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.[2]

[1]. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 414_415

[2]. الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 84

وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أنا الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتبنى ما يلي:

- ضرورة ايمان ا منظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو الواسع
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات
- ارساء قواعد سلوك غير رسمية
- وجود معايير مرتفعة للأداء

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من peters and watermann ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع بعمله
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعويضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.[1]

[1]. نفس المرجع، ص85

– ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم ككل انسان لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكاتهم وتصرفاتهم

– الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الاساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة

– إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية للمنظمة

إضافة إلى ذلك فهناك أوجه أخرى للتأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين التي نوردها فيما يلي:

– الثقافة التنظيمية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع توقعات التنظيمي.

– ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

– تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصبرون وبقدورهم تأدية المهام.

– التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلي في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء متميز.[1]

[1] . نفس المرجع ص86

المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

يتوقف نجاح الأداء على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأهم مايميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي الثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لايوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين أعضاء حتى القيم والمبادئ ويحتاج العاملون فيها إلي توجيهات صلابة السلوك.

فلقد توصل كل من (peter& waterman) في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلي التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمات بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم من حساب الكيف وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.[1]

كما بينت دراسة كل من kotter and hesett 1992 أن المؤسسات الساعية لتدعيم الثقافة التنظيمية القوية مكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة 765% مابين سنتين 1977-1988 وهذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة واحد و التي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي بنسبة 1% فقط ابان الفترة ذاتها.

وفي ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف، باقتراح ان الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية بالنسبة للأداء وهذا نتيجة الأسباب التالية:

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ماتكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.[2]

[1].خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 271_273

[2]. نوردين بوعلي، مرجع سبق ذكره، ص158

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

– الثقافة التنظيمية القوية عادة ماتعمل على تمسك وربط العاملين مع بعضهم البعض ومن ثم تجعلهم يشعرون بجزء قوي من. الخبرة والتي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك الزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بها

وحسب الباحث سافولد 1998 فان الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذلك خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى

المبحث الثاني: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

سنتعرف في هذا المبحث تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها وأخيرا سنتطرق إلي المديرية العملياتية بالمدية

المطلب الأول لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا اتصالات الجزائر

وعينا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمرار تنفيذ برامج فتح سوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركة **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية

كما تشمل فتح سوق السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق اتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلي تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[1].

[1]. متاح على الرابط، www.Algerietelecom.dz, تاريخ الاطلاع 2020/09/01

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حصلت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة اتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 03-2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003

01جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم في شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- تطوير واستغلال وتسيير الشركات العمومية والخاصة للاتصالات
- تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

– تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها اكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛

–تطوير الشبكة الوطنية بجعلها اكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.[1]

[1]. نفس المرجع

ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأتالعمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003 يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس، الجزائر العاصمة ولديها:[1] •رأسمال اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب:

- •رقم سجلها التجاري: 02B0018.83
- الرقم الجبائي: 000216.2990330049
- بندها الضريبي: 162938380021
- رقم التعريف الإحصائي 000216229065936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجـودة؛
- الفعـالية؛
- نـوعية الـخدمة؛

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق اتصالات الجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

[1]. نفس المرجع

المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

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

1**–فرع اتصالات الجزائر"موبيليس"**: مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذلك عدد زبائنها الذي تهدى 10 مليون مشترك

2–فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

3–اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

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

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و12مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 عبر التراب

الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.

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.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15- 02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسييم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية D.R.T في البليدة وتنقسم البليدة إلى:[1]

1-دائرة الممتلكات والوسائل العامة: التي بدورها تنقسم إلى:

أ) **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه؛

ب) **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة؛

[1]. أوراق ومستندات ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ج) **مصلحة الممتلكات**: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة؛

د) **مصلحة الوقاية والأمن**: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته؛

هـ) **مصلحة النشاطات الاجتماعية**: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

2**–دائرة الموارد البشرية**: والتي بدورها تنقسم إلى

أ) **مصلحة تسيير الوظائف**: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد؛

ب) **مصلحة التكوين**: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق؛

ج) **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية**: تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3**–دائرة المالية والمحاسبة**: وتتضمن المصالح التالية:

أ) مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية؛

ب) مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي؛

ج) مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4- **الدائرة التجارية**: وتتضمن المصالح التالي:

أ) **مصلحة البيع**: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن؛

ب) مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة؛

ج) **مصلحة العلاقات معالزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن عن البيع.

5-**دائرة خاصةبالمؤسسات:** تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتوارت، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

6- **دائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

أ) **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت؛

ب) مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة؛

ج) مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال؛

د) مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال؛

هـ) **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك؛

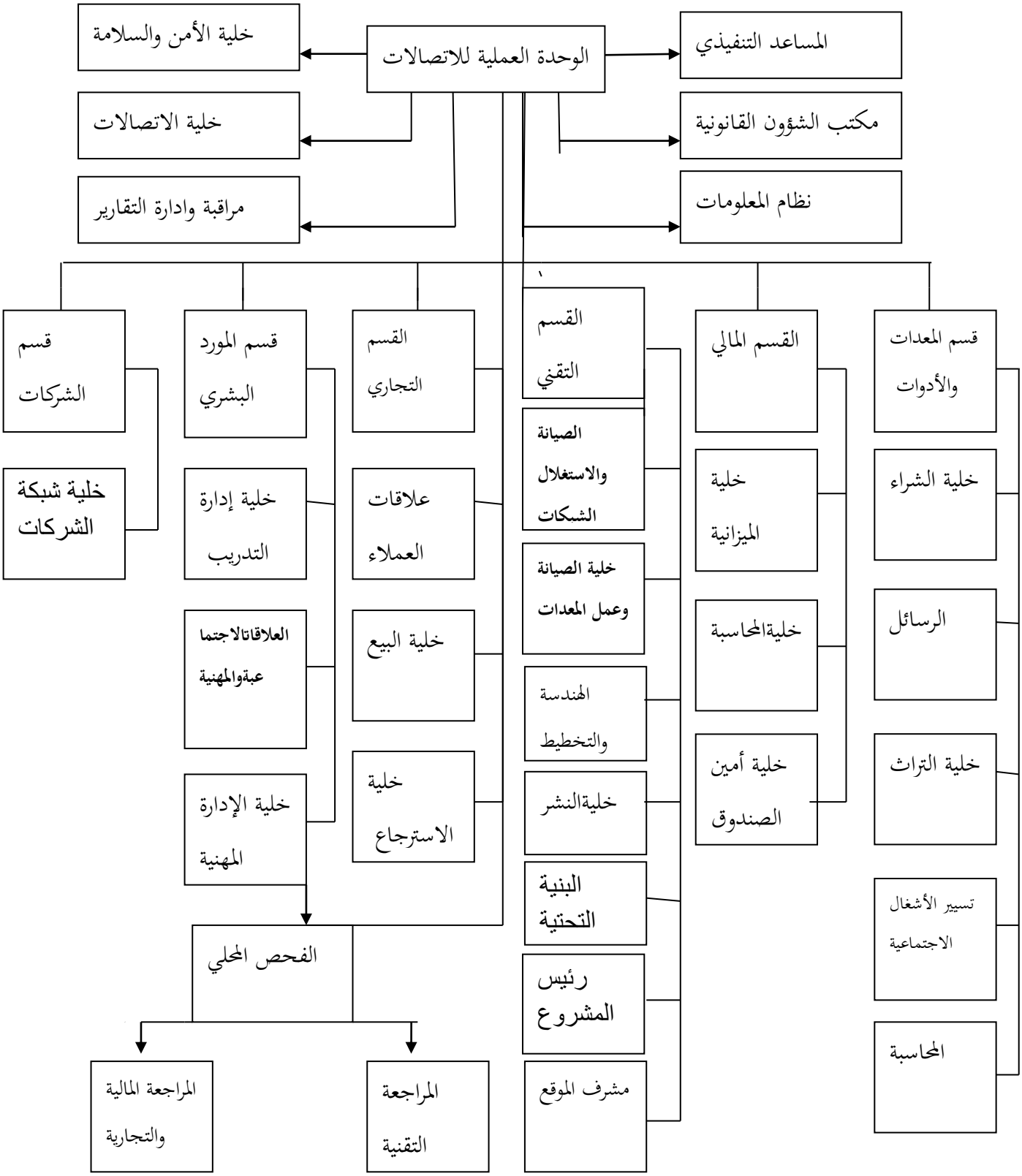
و) رئيس المشروع أمسان "AMSAN" تهتم بتسيير مشروع "أمسان"وهو مشروع جديد الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN

ي) وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات 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 أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير ، بالإضافة إلى خلية المساعد التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام، عطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير ا المديرية و المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

والشكل الآتي يمثل كل ماقدم بخصوص هيكل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديريةالعملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي

1-أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف 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 تجارب الصوت والصورة؛
- زيادة الخدمات المباعة.

2- **مهام المديرية العملياتية بالمدية**: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..الخ؛
- إيصال الانترنت إلى كل بيت؛

- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت)

•تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية..الخ

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين داخل المؤسسة حيث استنتجنا أن هناك تأثير فيما بينهم، وأن المنظمات اذا أرادت أن تحقق أهدافها يجب أن تهتم أكثر بالمورد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز

خاتمة عامة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يمكننا القول على أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد الموضوعات الهامة في المنظمات الحديثة نظرا لارتباطها بالبعد الاجتماعي والثقافي والنفسي للأفراد فنجاح هذه المنظمات مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع الأفراد كونهم يشتركون في تحقيق أهدافها.

تعد الثقافة التنظيمية القوية والايجابية من أهم محددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها، وذلك يرجع للتأثير الفعال والايجابي الذي تمارسه هذه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين والمنظمة ككل، حيث توجد علاقة تأثير بين قوة المنظمة ومستويات أدائها بحيث أن الثقافة القوية تسمح للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المعقدة.

وفي نهاية البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلي مختلف النتائج والتي تم التوصل إليها كخلاصة لدراسة إشكالية مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وللإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة.

نتائج اختبار الفرضيات:

– الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة القادرة على رفع أداء العاملين و إحداث تغييرات للوصول إلى الريادة بتضافر جهود العاملين والرؤساء بنشر القيم والتعاون والتفاهم والمودة وروح العمل الجماعي، وهذا ما يقوي عزيمة العمال لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية والارتقاء بأداءها.

– أداء العاملين هو الجهد الذي يبذله العامل لأداء عمله والمهام والأنشطة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية،.

– توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين حيث تلعب الثقافة دور كبير في تحسين أداء العاملين وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال نشرها لقيمها ومساعدة أفرادها على فهمها والالتزام بها.

نتائج أخرى

- تعد الثقافة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها
- كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كانت النتائج إيجابية
- لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع.
- إن تحسين الأداء يعد الشغل الأول وهدف يراود جميع المنظمات سواء التي تنتمي إلي القطاع العام أو الخاص ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدماتية.
- يعتبر ارتفاع الأداء نتيجة إيجابية تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على أداء العاملين من خلال تأثير الجانب المعنوي (القيم) الجانب السلوكي (العادات والثقاليد)، والجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل)

اقتراحات وتوصيات

- ضرورة الاهتمام المستمر وأخذ بعين الاعتبار عنصر الثقافة التنظيمية
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية داخل المنظمات
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال من خلال توفير بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل بين مختلف مستويات الإدارية، وبث روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة إدراك المنظمات بأن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها هي سبب من أسباب نجاحها

آفاق الدراسة:

من الدراسات التي نتمنى أن تكون مستقبلا موضوع اهتمام من قبل الطلبة الباحثين في المجال من أجل إثراء الموضوع:

- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

- تأثير الثقافة التنظيمية على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين.

- دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس مال الفكري بالمنظمة.

قائمة المراجع والمصادر

أولا: المراجع بلغة العربية:

أ/ الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي، الناشر:المؤلف، مصر، 2000

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الواحد والعشرين ، دون ذكلر دار النشر، دون ذكر مدينة النشر،1999

3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ،2011

4. جمال الدين المرسي ،عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج ، الدار الجامعية، مصر، 2002.

5. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية مصر،

6. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،2001

7. زيد منير عبوة، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، ب س.

8.سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم قدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، ممصر،2009/2008.

9. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة موارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر،2009.

10.سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشيري، مصر،2005.

11 طاهر محسن منصوري، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهج متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن 2007

12.صلاح شنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، مثر،1999

13.عادل حرحوش، صالح مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،2006

14. عبد الباقي صلاح الدين،، الاتجاهات الحديثة في إدارة موارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع 2002

15.عبد اللطيف محمد، ارتقاء القيم، عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 1992

16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

17. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005

18. محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة، ط1، الأردن 1999.

19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000

20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر،2006

21. ناصر محمد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية،المملكة العربية السعودية ،1993

22.نجم عبود نجم المدخل الياباني الى إدارة العمليات، الوارق لنشر والتوزيع،عمان، 2004

23. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.

24.حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2009

25. خالد عبد الرحمان الهيني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003

26. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000/99.

ب الأطروحات والرسائل

1.إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة. الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف صالح صالحي، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006.

2. بوغرارة نادية، **الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر **في علم الاجتماع قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012**.

3. بن أوصيف مريم، **علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر 2014-2015.

4. جاسم بن فيجان الدوسي، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2007.

5. جمال بن خالد، **الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علم الاجتماع، قسم علم الإجتماع، تخصص التنظيم والعمل جامعة سطيف2 الجزائر السنة الجامعية2016/2015.

6. وهيبة عيساوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراية حالة فئة أفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف بوشيخي عائشة، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012/2011.

7. حسام عبد الله الأحمد،آثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسة الغزل والنسيج في مدينة حلب) رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة حلب، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال، سوريا 2008.

8.حسام سالم السحباني، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها** على **تنميةالسلوكالإبداعيفيالوزاراتالفلسطينيةبقطاعغزة**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة، تحت إشراف محمد إبراهيم المدهون، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

9. حفيظة بهياني ،**دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري**،دراسة حالة بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكنور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018/2017.

10. مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية ،2016.

11. ساببي عبد الرحمان وطرشي حكيم، **أثر الجودة إدارة الشاملة في تحسين أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017/2016.

12. سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013.

13. عرقوب وفاء، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012

14. فوزية بوسيلة أسيا درجاوي ،**دور التمكين في تحسين أداء العاملين المؤسسات الخدماتية** ،دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018/2017.

15. فضيلة بلالي نجوى علاهم، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة** دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي الطور الثاني في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018/2017.

16. صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010 .

17. صونية براهمية، **تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2017/2016.

18.صحراوي فاتح، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر 2016/2015.

ج المجلات:

1. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، جامعة سطيف2، الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15/جوان 2014.

2. نجاة قريشي، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد 30، 2017.

3. خلوف زهرة، **الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 ،2013ص259.

د/ الملتقيات

1. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 28-30 نوفمبر1992.

2. سهام عبد الكريم ،ريم أكاران ،دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البليدة، 2010

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Annie cornet, warland : GRH et Gestion de Diversité, Dunod, paris, 2008.

2. Ander Gavagnol, pascal roulle : Management des Organisations, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris.

3.Dkhemakhem, la dynamiquede contrôle de gestion, Paris 2eme éd

4.Samuel mercier, une contributions à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprise, thèse de doctorat de science des organisation, université paris IX dauphine, 1997

5.Stanly N.heman : »TRW system group » ,in wendell L France &cecil H. Bell ,je:"organisation développement ":behaivioral science intervention or organisation improuvement, N.j:prentice:- hall inc 2 ed, 1978

قائمة الملاحق