جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

أثــر الثقافة التنظيمية للمنظمة على مستوى الأداء الوظيفــي دراسة ميدانية لمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان - المـــــدية -

من إعداد الطالب :
بلعزوقي حمود

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
سرار عمر

أعضاء لجنـــــــة المناقشـــــة			
د . يرقي جمال	أستاذ محاضر- أ-	جامعة المدية	رئيسا.
د . سرار عمر	أستاذ تعليم عالـــي	جامعة المدية	مقررا.
د . قاسيمي حورية	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة المدية	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية

2024/2023

ملخص البحث

لقد أسهم باحثوا علم المنظمة والإدارة العامة ، في دراسة ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي كل حسب تصوراته وافتراضاته وأدوات التحليل المستخدمة ، ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمنظمات والتي تحول دون تحقيق أهدافها،جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم ومعتقدات وأخلاقيات بأن تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توضح الإطار الذي يوضح طريقة الأداء والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة .

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية ،وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إجراء الدراسة الميدانية داخل المفتشية عن طريق الملاحظة والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث وزعت الاستمارات على 20فرد والتي تمثل عينة الدراسة ، وتم تحليلها بواسطة التكرارات الإحصائية ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

* وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية .

الكلمات المفتاحية :الثقافة التنظيمية ، الأداء الوظيفي ،المنظمة ،تقييم الأداء الوظيفي ، مفتشية أملاك الدولة .

Summary of the Research:

Researchers in organizational science and public administration have contributed to the study of organizational culture and job performance, each according to their perceptions, assumptions, and the analytical tools used. With the increasing contemporary problems associated with organizations that hinder the achievement of their goals, organizational culture, with its knowledge, values, beliefs, and ethics, has come to leave its physical and moral components' imprint on the organization, giving it a distinctive personality trait. It also clarifies the framework that explains the method of performance and the standards by which individuals are linked to the organization.

This study aimed to determine the impact of organizational culture on the level of job performance at the State Property Inspectorate in Beni Slimane, Medea Province. Based on this, light was shed on the various theoretical concepts of both organizational culture and job performance.

The study followed the descriptive-analytical approach and conducted the field study within the inspectorate through observation and a questionnaire as a tool for data collection. Questionnaires were distributed to 20 individuals representing the study sample, and the data were analyzed using statistical repetitions. The study concluded with several results, the most important of which are:

- There is a correlation between organizational culture and job performance at the State Property Inspectorate in Beni Slimane, Medea Province.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, Organization, Job Performance Evaluation, State Property Inspectorate.

كلمة شكر

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا ولطريق العلم هدانا نحمده ونشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل ونصلي ونسلم على سيدنا محمد.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل وأطيب التقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "سرار عمر"، الذي تشرفنا بمعرفته منذ بداية مشوارنا الدراسي في الجامعة، والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجهاته في سبيل إنجاز هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين ساندونا لإتمام الدراسة.

الإهـــــــداء

أهدي هذا العمل إلى:

*** أعز الناس وأقرب هم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة التي كان لدعائها المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.**

*** رفيقة دربي ومن ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب إلى زوجتي العزيزة .**

*** زهراتي وحبيباتي بناتي "رضوى،أمينة، وفاء" والكتكوت يونس ابن أخي.**

*** إخوتي وأخواتي ومن ربطني بهم علاقة النسب وعطر الصداقة وأخص بالذكر صديقي بوزياني أحمد، ومن ساعدني من قريب أو بعيد.**

*** كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.**

فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات	رقم الصفحة
ملخص البحث	**I**
كلمة شكر	**II**
الإهداء	**III**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VIII**
قائمة الأشكال	**XI**
مقدمة عامة	**أ-ذ**
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
مقدمة الفصل الأول	**2**
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	**3**
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	**3**
المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية	**5**
المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية	**6**
المطلب الرابع:وظائف الثقافة التنظيمية	**8**
المبحث الثاني : مكونات ومصادر ومستويات ومحددات الثقافة التنظيمية	**9**
المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية	**9**
المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية	**11**
المطلب الثالث :مستويات الثقافة التنظيمية	**12**
المطلب الرابع : محددات الثقافة التنظيمية	**14**
المبحث الثالث : بناء الثقافة التنظيمية	**15**
المطلب الأول : نظريات الثقافة التنظيمية	**15**
المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية	**17**

المطلب الثالث : تغيير الثقافة التنظيمية	**19**
خلاصة الفصل الأول	**22**
الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	
مقدمة الفصل الثاني	**24**
المبحث الأول :ماهية الأداء الوظيفي	**25**
المطلب الأول : مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي	**25**
المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	**28**
المطلب الثالث : معايير الأداء الوظيفي وأهميته	**33**
المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي	**35**
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وفوائده	**35**
المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي	**38**
المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي	**43**
المبحث الثالث : طبيعة تقييم الأداء الوظيفي	**45**
المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء الوظيفي	**45**
المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي	**46**
المطلب الثالث : معوقات تقييم الأداء الوظيفي وأساليب معالجتها	**52**
خلاصة الفصل الثاني	**55**
الفصل الثالث :علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي	
مقدمة الفصل الثالث	**57**
المبحث الأول :الثقافة التنظيمية علاقتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي	**58**
المطلب الأول :علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي	**58**
المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	**60**
المبحث الثاني:الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي	**63**
المطلب الأول:تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين	**63**

المطب الثاني:مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء	**64**
المطلب الثالث :المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	**66**
المبحث الثالث :الدراسات السابقة والتعقيب عليها	**68**
المطلب الأول:الدراسات العربية والمحلية	**68**
المطلب الثاني:الدراسات الأجنبية	**70**
المطلب الثالث :التعقيب على الدراسات	**72**
خلاصة الفصل الثالث	**73**
الفصل الرابع : دراسة ميدانية	
مقدمة الفصل الرابع	**75**
المبحث الأول : ماهية مفتشية أملاك الدولة وهيكلها التنظيمي	**76**
المطلب الأول : تعريف مفتشية أملاك الدولة	**76**
المطلب الثاني : مهام مفتشية أملاك الدولة	**77**
المبحث الثاني :إجراءات وأدوات و أساليب الدراسة	**78**
المطلب الأول: إجراءات الدراسة	**78**
المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة	**81**
المبحث الثالث : النتائج والمناقشة	**83**
المطلب الأول : عرض النتائج والتحليل	**83**
المطلب الثاني : مناقشة النتائج	**93**
خلاصة الفصل الرابع	**95**
خاتمة عامة	**97**
قائمة المراجع	**102**
ملحق	**111**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة	7
(1-2)	مصادر الثقافة التنظيمية	11
(2-1)	طريقة الترتيب البسيط لتقييم الأداء	47
(2-2)	طريقة المقارنة المزدوجة	48
(2-3)	نموذج لتقييم أداء العاملين	49
(2-4)	طريقة التوزيع الإجباري	50
(4-1)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	79
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	80
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	80
(4-5)	حساب ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان	82
(4-6)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول الأجر المدفوع وحقيقة الجهد المبذول	83
(4-7)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول نظام الترقية .	83
(4-8)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول العلاوة وحقيقة العدل في المؤسسة.	84
(4-9)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي وطبيعة المهام في الإدارة .	85
(4-10)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات.	85
(4-11)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول التعاون في أداء المهام.	86
(4-12)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول التفويض والمبادرة.	87
(4-13)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول الإشراف وتصحيح الأخطاء.	87
(4-14)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول القوانين واللوائح التنظيمية.	88

(4-15)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول نظام الاتصال وتدفق المعلومات.	88
(4-16)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول التقنيات الحديثة.	89
(4-17)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول أثر الزيادة في الأجر على رفع مستوى الأداء.	90
(4-18)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول تأثير توفير الظروف الملائمة في رفع الأداء.	90
(4-19)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول تأثير العمل بروح الفريق على الأداء.	91
(4-20)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول الرضا عن نظام التقييم حول الأداء.	91
(4-21)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول أثر التدريب على رفع مستوى الأداء.	92
(4-22)	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول الالتزام بالأنظمة وأثره في رفع الأداء.	93

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية	4
(2-1)	مفهوم الأداء الوظيفي داخل المنظمة	26
(2-2)	محددات الأداء الوظيفي	29
(2-3)	أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	32
(2-4)	معايير الأداء الوظيفي	39
(2-5)	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	41
(2-6)	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	46
(4-1)	الهيكل التنظيمي لمفتشية أملاك الدولة	77

مقدمة عامة

في ظل التطور الكبير الذي شهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات ، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط ، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة ،دراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها ، ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية والتي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمة بأشكالها المختلفة.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها من المنظمات ، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق احتياجات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية للأفراد بتطوير ودعم المعايير والقيم التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال ، والذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغيرات ايجابية في أساليب الإدارة و الأداء ،وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شانها تحسين الأداء الوظيفي.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية ، نظرا للأهمية العنصر البشري الذي يعتبر

أهم العناصر داخل المنظمات ، لذلك توجب التطرق لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين داخل هذه الإدارة.

أولا : إشكالية البحث

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا للثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل المنظمة من حيث التأثير على الأداء الوظيفي ، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط ، الصرامة ، تشجيع الاقتراحات ، المعتقدات السائدة ، تشجيع المبادرات الفردية ، درجة تحمل المخاطر ، تقبل الاختلاف ، إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير على الأداء الوظيفي الذي يكتسي أهمية بالغة في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسات الخاصة بشكل خاص ، ويعد الأداء الوظيفي من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية ، حيث أن امتلاك خطة إستراتيجية لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث هذا الأداء يعزز وينمي قدراتها التنافسية.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة على مستوى الأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة؟

ثانيا: فرضية البحث

استنادا لما سبق قمنا بصياغة فرضيات الدراسة كالأتي:

- الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة.

- الفرضيات الفرعية:

-توجد ثقافة تنظيمية قوية في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان.

- تتميز مفتشية أملاك الدولة بأداء وظيفي مرتفع.

أهداف البحث: إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان.

أما بالنسبة للأهداف الفرعية تتمثل في:

1- محاولة جمع بعض الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

2- التعرف على أهم الخصائص الوظيفية والبيانية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

3- توضيح وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية وإيجاد الثقافة التنظيمية الأنسب لتحسين الأداء الوظيفي.

4- التحقق من الدور الذي تلعبه قيم المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتحسين الأداء الوظيفي.

5-إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية السائدة في المفتشية والتعرف على أبعادها والأداء الوظيفي الذي تتميز به.

6- البحث عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المفتشية.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في ضوء مساهمته المتوقعة من الناحية العلمية والعملية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- أهمية علمية: تبرز أهمية البحث العلمية من خلال سعيه إلى التوصل إلى طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الفرد، والتعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة والأداء، والمساهمة في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- أهمية عملية: وتتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع، والتي من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية على مستوى مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية.

أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا للموضوع لم يكن وليد الصدفة أو العشوائية، بل مبنيا على مبررات ذاتية وموضوعية هي:

- الرغبة والميول الشخصي في دراسة هذا الموضوع.

- الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثارها على سلوك الأفراد أثناء تأدية مهامهم وكذا دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

- نشر الوعي لدى المنظمات بأهمية الثقافة التنظيمية وأثارها على الأداء الوظيفي.

المنهج المتبع في البحث: بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة وللإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة سابقا قمنا على الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي**: وذلك لملائمته دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وباعتباره أقرب لموضوع الدراسة من المناهج الأخرى، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم والجوانب

المتعلقة بالموضوع، ووضع أرضية نظرية للموضوع، كما اعتمدنا أيضا على المنهج التاريخي وهذا لتتبع تطور مختلف النماذج والنظريات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي عبر الزمن.

- **المنهج الاستقصائي: لاستغلال** البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

- **المنهج الإحصائي: والذي** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي اعترضنا في بحثنا هذا:

- شاسعة الموضوع مما يصعب الإلمام والإحاطة بكل الجوانب التي تتعلق به.

- نقص وقلة المعلومات في بعض المراجع وتناول الموضوع بشكل سطحي دون تعمق.

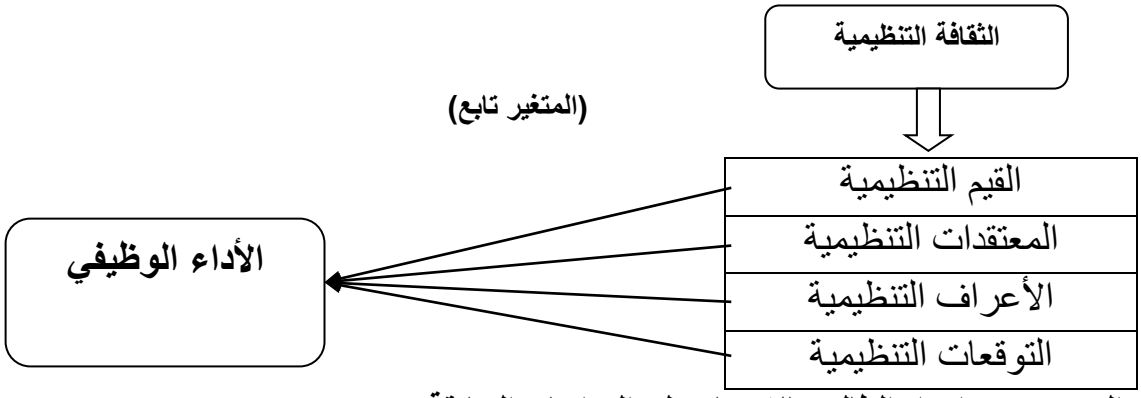
متغيرات البحث: متغيرات البحث هي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقة لإثبات فرضية البحث والخروج بما يؤدي إلى تحقيق نتائج البحث وتتمثل هذه المتغيرات في:

****المتغير المستقل**: يتعلق بالثقافة التنظيمية

****المتغير التابع**: ويتعلق بالأداء الوظيفي

نموذج البحث: يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

دراسات سابقة: سنعرض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا هذا، وذلك من واقع اطلاعنا عليها من خلال المسح المكتبي والانترنيت وهي:

الدراسة الأولى: دراسة إلياس سالم بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، حيث خلصت هذه الدراسة إلى تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والبحث تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

الدراسة الثانية: دراسة اسعد احمد عكاشة بعنوان " إثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" (دراسة تطبيقية بشركة الاتصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وان العاملين بحاج لتطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية

والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

الدراسة الثالثة: دراسة زهرة خلوف بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء " (دراسة حالة جامعة الجزائر 3)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السنة الجامعية 2014 - 2015.

وخلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة ايجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية) مع كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أن تأثيرها يتراوح بين المتوسط والضعيف.

الدراسة الرابعة: دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

الدراسة الخامسة : دراسة نور الدين شنوفي بعنوان" تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)" ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اتجاه تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية لجعلها في موقع قوة يؤهلها لمواجهة المنافسين في ظل تحديات العولمة ، وتوصلت إلى أن النظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لم صل بعد إلى ما هو مطلوب منه نتيجة لعدة أسباب وظروف حالت دون ذلك.

ما يميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة المعروضة:

- تطرقت الدراسة الحالية إلى أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة على مستوى الأداء الوظيفي بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية.

- تميزت الدراسة الحالية بالحداثة حيث كانت في سنة 2024.

- اختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية.

- أجريت الدراسة الحالية في بيئة محلية (ولاية المدية).

أدوات البحث: لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع بحثنا هذا، حيث تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي وهذا لغرض ما تناولته الكتب والرسائل والأطروحات العلمية والمجلات العلمية التي لها صلة بهذا الموضوع.

- الانترنيت باعتباره أهم موارد المعلومات حاليا مما يسهل من عملية الحصول على المعلومات.

- التكرارات والنسب المئوية.

حدود البحث: قصد التقيد بإطار البحث وضعنا بعض الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وتنحصر هذه الحدود فيما يلي:

-**الحدود الموضوعية**: لقد ركزنا أساسا في بحثنا هذا على دراسة مختلف الجوانب التي تتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

- **الحدود المكانية**: دراسة ميدانية على مستوى مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال السنة الجامعية 2023-2024

- **الحدود البشرية:** تمثل الفئة المستهدفة في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان والمتمثلة في 20 عامل.

هيكل البحث: قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى أربعة فصول، سبقتهم مقدمة عامة أعطت صورة عن موضوع بحثنا وطبيعته فهي محصلة لموضوع البحث وتوجهاته وتعكس الصورة الحقيقية عنه، وتلتهم خاتمة عامة التي تجسد فيها النتائج النهاية التي توصلنا إليها.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، سبقتهم مقدمة لهذا الفصل وتلتهم خلاصة له، حيث عالجنا في المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مستويات ومحددات ووظائف الثقافة التنظيمية، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه بناء الثقافة التنظيمية.

أما **الفصل الثاني** تناولنا فيه دراسة الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، سبقتهم مقدمة لهذا الفصل وتلتهم خلاصة له، حيث عالجنا في المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية تقييم الأداء الوظيفي، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه طبيعة تقييم الأداء الوظيفي.

أما **الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سبقتهم مقدمة لهذا الفصل، حيث عالجنا في المبحث الأول علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي وتأثيرها عليه، أما المبحث الثاني تناولنا فيه العلاقة بين

الثقافة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما **الفصل الرابع :**تناولنا فيه الدراسة الميدانية ، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، سبقتهم مقدمة لهذا الفصل وتلتهم خلاصة له حيث عالجنا في المبحث الأول التعريف بمكان الدراسة من خلال التطرق في مطالبه إلى تعريف مفتشية أملاك الدولة ، ومهامها وهيكلها التنظيمي، أمل المبحث الثاني فقد تناولنا فيه إجراءات وأدوات وأساليب الدراسة ، حيث ضم مطلبين تطرقا إلى إجراءات الدراسة ، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة ، أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تناولنا فيه نتائج الدراسة ومناقشتها ، حيث ضم مطلبين تم من خلالهما عرض النتائج وتحليلها وكذا مناقشتها.

الفصل الأول:الإطـــار النظري للثقافة التنظيميـة

مقدمة الفصل الأول:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين ,وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة ، كما أنها تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى ، وتسهم في تقديم أسلوب فيه مشترك لأهداف المنظمة ومبادئها والتي تساعد في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء الوظيفي ،وبما أن الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع ، لان السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي تعيش فيه .

ومن خلال هذا الفصل سنعرض بعض التعاريف للثقافة التنظيمية، وكل ما يميزها من خصائص ووظائف ومستويات وغيرها، وهذا في إطار ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مكونات ومصادر ومستويات ومحددات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها وإدارتها لفرقها وجماعتها ومد رائها ومواردها البشرية ولمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بأعمالها، كما اعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ويعكس هذا مفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها الباحثون المهتمون بهذا المجال، فقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية في الكثير من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية و التكنولوجية وتأثيراتها.[1]

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية نجد:

- تعريف شان(E.H.Schein)حيث يرى بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها.[2]

كما تعرف على أنها : مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تتحكم في إطار العمل وسلوكيات الأفراد .[3]

[1]- بشائر إبراهيم ذيب مسودي ، **دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي** -دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية،الماجستير في إدارة الأعمال، كلية كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، 2018 ، ص22

[2]- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف ، **الخلفية الثقافية للقيادة في مؤسسة اقتصادية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة ولتسيير** ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر أيام 28-30 نوفمبر 1992 ، بن عكنون ، الجزائر ، ص273 .

[3] -عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 243.

ومن واقع ما سبق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

*أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.

*أن الثقافة من صنع الإنسان.

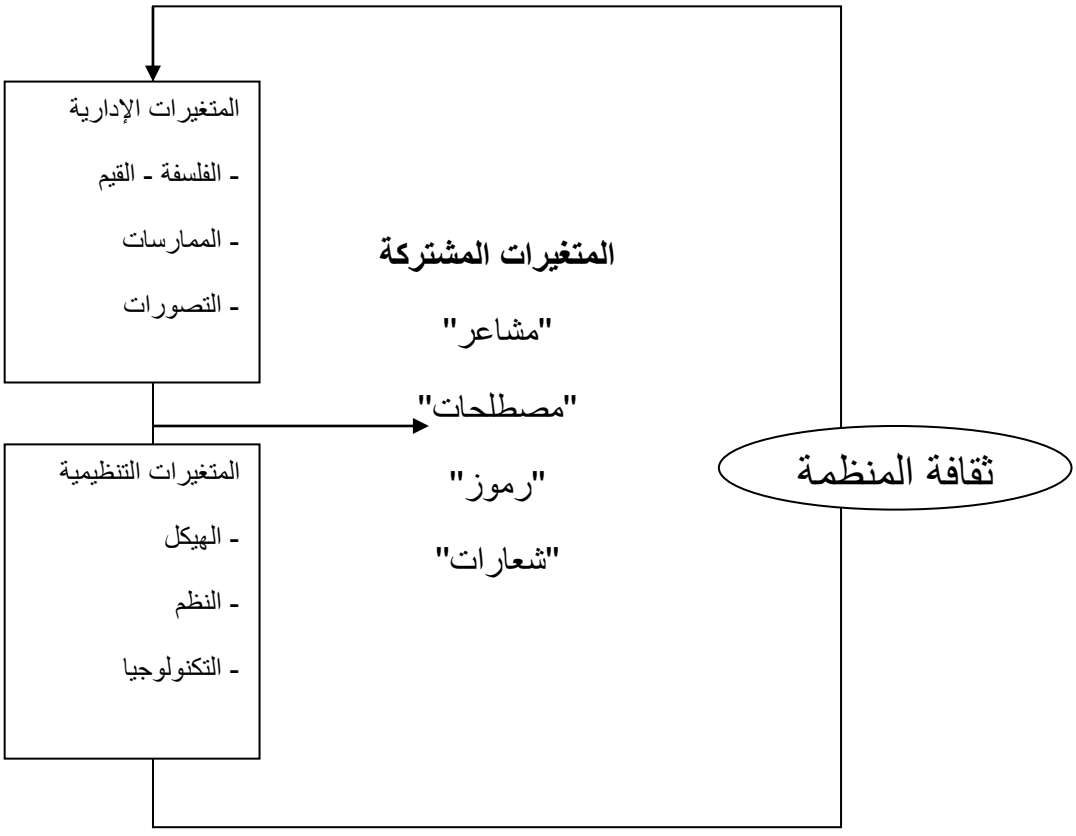
*تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.

*تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.

*أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

ويعكس الشكل المضامين الأساسية لثقافة المنظمة

الشكل رقم (1-1): المضامين الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: مؤيد سعيد سالم: تنظيم **المنظمات** ' دار عالم الكتاب الحديث، الأردن،2002 ص168

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المؤسسة بصفة خاصة ، يمكن القول أنه مهما تفاوتت السمات الثقافية للمنظمات هناك اتفاق بين الدارسين على بعض الخصائص ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي :[1]

- **الانتظام في السلوك والتقيد به**: نتيجة التفاعل بين الأفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف

- **المعايير**: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه، (كانتشار معايير لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا بين العاملين).

- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام به مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

- **الفلسفة**: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

- **المناخ التنظيمي: عبارة** عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي ويتضمن الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الإجراءات .... الخ.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة أو المحسوبية.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة، مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

[1] - حسين حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات** ، دار زهوان لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 448.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك إجماع على نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، وكذا الثقافة الفردية الشخصية.

أولا: الثقافة التنظيمية القوية

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث تصل إلى مستوى الهوية ، وتكون أكثر تأثيرا على السلوك الأفراد العاملين وتكون متجانسة مع كل من القيم والمعتقدات والتقاليد داخل المنظمة ، وتتمتع بالثقة و الألفة والمودة.[1]

ثانيا : الثقافة التنظيمية الضعيفة

وهي عكس الثقافة التنظيمية القوية ، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الوسع من طرف أعضاء المنظمة ، وبالتالي يجد العمال صعوبة في التلاحم والتوافق مع أهداف وقيم المنظمة .[2]

ثالثا:الثقافة الفردية الشخصية : ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى، وقوتها تعتمد على قوة مركزها ولا تعود إلى قوة موردها وإنجازاتها ، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين ،وتكون مواردها في العادة محدودة ، وفيها درجة من التخصص وتتصف ببطء الاستجابة لأنظمة القوة في المنظمة ويأخذ بناؤها التنظيمي شكل عناقيد وتضم مجموعة من الأشخاص اللامعين ، والمنظمات التي تتبع هذا النمط تكون في العادة قليلة[3].

---

[1] - ماجدة عطية ، **سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2003 ،ص 323.

[2] - بلال خلف سكارنة ، **التطوير التنظيمي والإداري** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 272.

[3] - خالد ديب حسين أبو زيد ، **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010 ، ص ص35-36.

كما يمكن تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية حسب الزاوية التي ينظر منها:

1- حسب معيار الوظائف التي تؤديها إلى: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، الثقافة المهمة، ثقافة الدور.

2- حسب معيار الشمولية: إلى

- **الثقافة السائدة:** هي الثقافة المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

-**الثقافة الجزئية :** هي الثقافات المشتركة بين المجموعات صغيرة من العمال ، قد تكون على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المهنية أو القطاعات [1].

الجدول رقم (1-1) : الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة

الثقافة التنظيمية القوية	الثقافة التنظيمية الضعيفة
قيم المنظمة متماسكة ومتعارف عليها ويتوارثها الأجيال المنظمة	قيم المنظمة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثة بين الأجيال المنظمة
المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة وتعتبر من الأداء	المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة وتتفاوت نظرتهم وعلاقتها بالأداء
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع وتقليل الرقابة	الاعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية مشددة
الاحترام والثقة بين الأعضاء والالتزام بمعايير الأداء	لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه أفراد المنظمة.

المصدر :كمال بوشرس،(2015)،**الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**(ط1) عمان، الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،ص 64.

[1] - بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية** ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ، ص ص 40-41.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية و العاملين في المنظمة ، فحسب **بيتر وترمان** أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها ،هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية ، ويمكن توضيح ذلك من وظائفها .

يرى كل من (pederson et scrensen) إن للثقافة وظائف هي :

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين ، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ، ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي .

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة .

كما نجد wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في أربعة وظائف هي :

- تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء ، حيث تساعد في خلق القيم والعادات ، و إدراك الإفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف.

- نمو الغرض العام عن طرق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين الأعضاء وتطابق الهوية .[1]

- توحيد السلوك ، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة ، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلك في العمل .

[1] - شعبان علي حسين السيسي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2009 ، ص 430-432.

المبحث الثاني :مكونات ومصادر ومستويات ومحددات الثقافة التنظيمية

كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة ، إذ أن معظم المنظمات تشكل لديها الثقافة بشكل لا إرادي وذلك نتيجة تأثير العيد من المكونات بسبب التفاعلات التي تتم بين الأفراد العاملين سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ، لذا يستمد أفرادها رؤيتهم حول نوع القيم والاتجاهات المرغوبة و أنماط السلوك من عدة مصادر ومكونات . وفيما يلي سيتم التطرق إلى مكونات و مصادر ومستويات الثقافة التنظيمية وكذلك محدداتها.

المطلب الأول :مكونات الثقافة التنظيمية

لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث إلى آخر و من أهم هذه التصنيفات نجد التي حددها الدكتور : **بلال خلف سكارنه** في كتابه : " **التطوير التنظيمي والإداري** " والذي قسم مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية ، و غير مادية والموروث الثقافي .[1]

أولا : مكونات غير المادية وتشمل ما يلي :

1- القيم :وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن أي كمراقب للسلوك الإنساني ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، لاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

2- المعتقدات :وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي .

3-نمط القيادة : يلعب نمط القيادة دورا أساسيا في تطبيق الثقافة التنظيمية في مستوى الإدارة من خلال إقناع العاملين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية وإعطائهم دورا في المشاركة واتخاذ القرارات.

[1] - بلال خلف سكارنه ، **التطوير التنظيمي والإداري** ، الطبعة 1 ، مطبعة الصفدي ، عمان ، الأردن ، 1992 ، ص 373.

ثانيا : المكونات المادية للثقافة التنظيمية :وتشمل ما يلي [1]:

- **الطقوس والعادات التنظيمية** :وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس ترقية مسؤول أو اجتماعات ، ترسيم موظف جديد ، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية .

- **الرموز** : والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجارية للمنظمة ، وتصاميم المباني ، والمكاتب ونوع الأثاث ، ونمط اللباس ، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

ثالثا :الموروث الثقافي للمنظمة :

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع ومحفز للأفراد ، ومنها ما هو سلبي تحاول التغاضي عليه،كتعرض أحد المنتجات إلى عيوب أُثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق.

[1]- بلال خلف سكارنه ، **التطوير التنظيمي والإداري** ، مرجع سابق ، ص 374.

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر والمتمثلة أساسا في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-1) : مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Ceremonies	مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم .
الطقوس /الشعائر Rites	أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أهداف معينة أو انجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituels	أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسة في المنظمة ومجالات التركيز ، فيها يتعلق بالأهداف و الأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص /الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة ، التي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية .
الأساطير Myths	قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير .
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ، وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها .
الرموز Symbols	أشياء أو تصرفات أو أحداث ذات معنى خاص وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية .
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر : سامي عبد الله المدان ، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية** : دراسة حالة ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن ، 2008 ، ص 23.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى والتي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع ، الصناعة أو النشاط والمنظمة ، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع (الوطنية) ، ثقافة النشاط (الصناعة) ، ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة[1].

أولا : ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية ، السياسية ،الظروف الاقتصادية ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها[2].

ثانيا :ثقافة النشاط (الصناعة) [3]:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات المختلفة ، ويعني أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، فهي تؤثر على جوانب مهمة في هذه المنظمات، كالهيكل التنظيمي المتبع ، أنظمة العمل وإجراءاته ، أسلوب اتخاذ القرارات ، نوع وشكل الملابس المستعملة ، وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

---

[1] - سالم إلياس ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم التجارية ، المسيلة ، 2006 ، ص 23.

[2]- بومدين بالكبير ، **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، الأردن ، 2013 ص 125.

[3]- أحمد سويسي ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري)** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،كلية الآداب واللغات ، قسم العلوم الاجتماعية ، الجلفة ، 2013/2012 ، ص61.

ثالثا : الثقافة الداخلية :

وتمثل مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وكذلك أعضاء المنظمة وتنتقل بين العاملين والأفراد داخل المنظمة، كما لديها قيادتها الإدارية التي تختلف عن الآخرين ، ولديها بيئتها الداخلية التي تختلف عن بيئة الآخرين أيضا ، وهذا يجعل ثقافة المنظمة تتميز بالخصوصية .

رابعا :ثقافة الجماعات المهنية (الثقافات الفرعية):

توجد عدة ثقافات داخل كل منظمة يمكن تقسيمها حسب المستوى الهرمي إلى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة ، فتكون بذلك لكل مستوى ثقافته الفرعية الخاصة به كما يمكن تقسيم هذه الثقافات الفرعية حسب الوحدات الإدارية مثل : الإدارات ، الأقسام ، المصالح فتكون لكل وحدة إدارية ثقافتها الفرعية الخاصة بها.

ويمكن تقسيمها حسب الوظائف مثل : الشراء ، الإنتاج ، التسويق ، المالية ، المحاسبة ...الخ وتكون بذلك أيضا لكل وظيفة ثقافتها الفرعية الخاصة بها.

من خلال ما سبق يتبين أن قيم المجتمع وعاداته وتقاليده وممارساته ، تؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمات العاملة فيه ، ورغم أن ثقافة المنظمة تحدد الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات العاملين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه ، بغض النظر عن خلفياتهم ومواقع عملهم داخل المنظمة الواحدة ، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة التي تصبح لديها ثقافة سائدة على مستوى المنظمة ككل ، وثقافات فرعية تستمد أسسها من الثقافة العامة ،وتتميز عنها في القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة ، أما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة ، لكنها تتكامل وتنسجم مع الثقافة الأساسية للمنظمة[1].

[1] - سالم إلياس ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص 24.

المطلب الرابع : محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات وهي كالآتي :

- **التاريخ والملكية** : يعكس التاريخ تطور المنظمة ،كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة ،محلية أو دولية جانبا أخر من الثقافة السائدة في المنظمة .[1]

- **الحجم :** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

- **التكنولوجيا :**على سبيل المثال ،تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

- **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 ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

- **البيئة** : فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- **الغايات والأهداف :**تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

[1] - فاطمة دريدي ، **أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية** ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، سنة 2017-2018 ، ص 147-148

المبحث الثالث :بناء الثقافة التنظيمية

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى المؤسسين ،فهم وبحكم دورهم قادة مرحلة حساسة في حياة المنظمة وعادة يحملون رسالة محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ،بحيث أن عملية بناء ثقافة المنظمة تكون وفق مجهود جماعي ناتج عن تصرف إنساني وهي بحاجة لمدة من الزمن ولمجهود كبير وذلك من أجل ضمان بقائها ونجاحها .

المطلب الأول :نظريات الثقافة التنظيمية

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات نماذج التي تفسر الثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي :

أولا : نظرية المؤسس أو الرمز

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ، وبالتالي يخلق نوعا ما من الرمزية بين الأعضاء ، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة .[1]

ثانيا :نظرية المستويات

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويرتسم ذلك من

خلال المشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا هو المستوى الثالث .[2]

[1] - فايزة فاضل ، **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال** ، رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2013 ، ص 23.

[2] - أمين شطي ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل** ، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد حيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 40.

ثالثا :نظرية المسارات

تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها ، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمرارها وديمومتها ، وهي :[1]

- **مسار السلطة الاستقلالية :**أي من سيقود الجماعة ، وكلما كان القائد متمسكا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

- **مسار التآلف وتبادل الأدوار :** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

- **مسار الابتكار :** ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة .

- **مسار البقاء والنمو:** وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة .

رابعا :نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .[2]

خامسا :نظرية المجالات

وتنظر للثقافة التنظيمية إلى أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري ، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور

بالتطور المهني ، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة .[3]

---

[1] - إيهاب فاروق مصباح العاجز ، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية** رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 21

[2] - الباتول علوط ، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية** ، أطروحة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص لم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، الجزائر ، 2013 ، ص 93.

[3]- إيهاب فاروق العاجز ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

سادسا :نظرية التفاعل التنظيمي

تفيد هذه النظرية إلى أنه تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا)إلى طبيعة ونوع الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات ،

باعتبار أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد ، الإجراءات ، والقوانين ، والهيكل التنظيمي ، والتقنية المستخدمة ، والعمليات) .[1]

سابعا : نظرية تكامل الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب ، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة ،والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام ، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد[2].

ويرى بعض العلماء من أمثال **لينتون** أن نركز الفرد داخل المنظمة يطبع شخصيته بطابع معين ،وان دور الفرد المهني ، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة .

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي

وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافات التي توجد فيها هذه المنظمات ، ويشكل الأفراد إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء (الوقت ، المنافسة ، الجودة ، القيمة المهنية ، الأمن) الأشياء ذات القيمة المهنية ومعايير السلوك.

[1] - كلثوم سيدهم، **الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)** ، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2014/2013 ، ص 79-81

[2] - الباتول علوط ، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

المطلب الثاني :أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة لكونها ذات تأثير متعدد الجوانب وعملياتها ودورها في فعالية المنظمة ومستويات أدائها ويمكننا إيجازها في النقاط التالية :

- تحقيق الهوية التنظيمية .

- تحقيق الاستقرار التنظيمي .

- تنمية الشعور بالأحداث وقضايا المحيط.[1]

- تعمل على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فإذا واجه مشكلة أثناء عمله فإنه يتصرف وفقا لثقافته وبدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب توقع سلوكه.[2]

- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .

- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة .[3]

- تعمل على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي تعمل فيه.

- تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية.[4]

- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة** : إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

---

[1] - محمد ثائر سعدون ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى جامعة ديالى العراق 2016، ص 46-47

[2] - أحمد موسى المهدي ، **الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي** ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان ، 2014 ، ص 41.

[3] - مختار يونسي ، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي** ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد حيضر ، بسكرة ، 2015/2014

[4] - مروان عطية يحيى الطيب ، **واقع الثقافة التنظيمية في شركات مقاولات** ، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة للدراسات العليا ، غزة فلسطين، 2016 ، ص 27-28.

المطلب الثالث :تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية ، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية ، أو في تركيبة وخصائص أعضائها ، وهي سواء كانت قوية أو ضعيفة ذات تأثير كبير على أداء وفعالية المنظمة ،وبهذا يتعين على المنظمات التي لديها أداء منخفض تغيير ثقافتها ، وجعلها تتكيف مع الشروط الجديدة التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية والتي تستوجب منها تغيير الرؤى والاستراتيجيات المختلفة .[1]

يمكن تعريف تغيير الثقافة التنظيمية بأنه :

تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير ، من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها ، وتشمل عملية تغيير الثقافة أكثر من إعادة صياغة القيم أو المعتقدات أو المعايير وتوصيلها إلى الأفراد ببساطة ، فتشمل التغيرات الثقافية عملية معقدة ستبدل المذهب الموجود بمذهب آخر أو طريقة التفكير الموجودة بطريقة أخرى .[2]

ويرى بعض المفكرين إن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير ، فحين يرى الكثير منهم إمكانية تغيير أو تعديل ثقافة المنظمة ، ويرجع هذا إلى عدة عوامل تدفع المنظمة لهذا التغيير في ثقافتها ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي [3]:

1- حجم وعمر المنظمة : إن المنظمات الصغيرة والحديثة أكثر ميلا لتغيير ثقافتها من المنظمات الكبيرة ، وهذا بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .

---

[1] - سهام شيكاوي ، **الثقافة التنظيمية المنظمة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2007 ،ص 92.

[2] - رشيد زوزو، نور الدين بوراس ، **الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة** ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، العدد (1 0) ، جامعة محمد خيثر بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص ص 102،101.

[3]- زهرة خلوف ، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء** ، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، السنة الجامعية 2014-2015 ، ص 44.

2- **تغيير قادة المنظمة** : وهذا يحدث غالبا عندما تواجه المنظمة مواقف صعبة أو ظروف قاسية تهدد بقاءها واستمرارها ، فتلجأ إلى تغيير القيادة من اجل إحلال قيادة تكون لديها الرؤية البديلة تمكنهم من إخراج المنظمة من حالتها الصعبة التي هي فيها.

3- **غياب الثقافات الفرعية** : إن وجود الثقافات الفرعية في المنظمة يجعل من تغيير الثقافة الأم (ثقافة المنظمة) أمرا صعبا ، لان تغيير هذه الثقافة دون تغيير الثقافات الفرعية غالبا ما يحدث تصادم بين هذه الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة ، لهذا نجد المنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم ثقافات فرعية والثقافة الأم .

4- **قوة الثقافة الحالية** : كلما كانت الثقافة التنظيمية الحالية في المنظمة قوية ، كلما كان إجماع العاملين عليها وتمسكهم بها ، وبالتالي يقلل من الحاجة لتغييرها .

و إذا رأت المنظمة أن من مصلحتها تغيير ثقافتها ، ورأت أن الظروف ملائمة لإحداث هذا التغيير ، فانه يجب عليها وضع إستراتيجية فعالة لإنجاحه ، بحيث تكون البداية بتحليل الثقافة الحالية بمختلف أبعادها، لتحديد نقاط ضعف هذه الثقافة قصد تعديلها أو تغييرها كليا وذلك من خلال اتخاذ احد الأساليب التالية [1]:

1- قيام الإدارة العليا بتشريح وضع المنظمة للعاملين فيها وذلك من خلال :

- وصف الوضع الحالي للمنظمة وإعطاء ايجابيات وسلبيات هذا الوضع .

- إعطاء رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .

- تقديم التعديلات والتغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية لتحقيق الرؤية المستقبلية المراد الوصول إليها .

- القيام بمتابعة تنفيذ التعديلات والتغييرات اللازمة لمعرفة مدى تطور الوضعية في الاتجاه المطلوب.

[1]- زهرة مصطفى ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (المؤسسات الاقتصادية)** ، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، السنة الجامعية 2016-2017 ، ص 26 - 27.

2- ومن الأساليب التي يمكن من خلالها توصيل القيم والمعايير الجديدة للعاملين في المؤسسة هو أسلوب التطوير التنظيمي ، ويتبع الخطوات التالية لتغيير الثقافة التنظيمية :

- التعرف على القيم والمعايير الحالية للثقافة التنظيمية .

- تحديد الفجوات الثقافية .

- العمل على سد هذه الفجوات الثقافية .

3- إعادة هيكلة المنظمة وذلك من خلال دمج وحدات قائمة في المنظمة ، وإنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات غير ضرورية ، فهذا يظهر أن الإدارة تريد التغيير .

4- إعادة النظر في إجراءات الموارد البشرية من تعيين ، تقييم ، ونظام الحوافز من اجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة .

وفي الأخير ينبغي التنبيه إلى أن الانتقال إلى ثقافة تنظيمية جديدة لا يتم بسرعة حتى ولو كانت الظروف مواتية وتمت وفق إجراءات صحيحة وذلك لأن الثقافة التنظيمية عملية صعبة ومعقدة قد تدوم عدة سنوات.

خلاصة الفصل الأول:

إن الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت ، وتكون مع التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها ، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة .

وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة كما تستمد من المعايير التي تطبقها هذه المؤسسة ،وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل ، وان امتلاك ثقافة قوية يسهل من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال أدائها المتميز في المحيط الداخلي والخارجي .

وبسبب التغيرات الحاصلة وما تشهده بيئة الأعمال من تقلبات وتغيرات يفرض على المنظمة تحديات لتحقيق أهدافها ، وبالتالي فالمنظمة ملزمة بتبني استراتيجيات ملائمة لمسايرة هذه التحديات وذلك بالقيام بتغيير هذه الثقافة من اجل الاستمرارية .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

مقدمة الفصل الثاني :

لقد أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام إدارة الموارد البشرية باعتباره واحد من الوظائف الإدارية الأساسية فيها ، لاتصاله بالعنصر البشري ، الذي يعتبر من أهم الموارد التي تملكها المنظمات وتتسابق عليه لتوفيره كما وكيفا وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها ، فالمستوى المقدم من الأداء على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم أهدافها الرئيسية بالنسبة للمنظمات ،إذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار بدون تحقيق مستوى مرضي من الأداء على هذه المستويات الثلاث ، ولقد تم التنسيق على نطاق واسع من الأهمية الكبيرة لتقييم الأداء بالنظر إلى الأغراض الكثيرة التي يخدمها ،ومن هذا المنطلق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف جوانبه ،في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : طبيعة تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول :ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال العمل لأن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها ، و يعد الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات العمل المادية والمعنوية ،لبلوغ مستوى الأداء المطلوب ومن هنا كان العمل على تحسين أداء الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

المطلب الأول :مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي من طرف الكتاب والباحثين ومن أهمها نذكر :

- الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المنظمة .[1]

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ووفقا للموارد المتاحة .[2]

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ،والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد .[3]

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ،وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء ، فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من

---

[1] - عبد القادر سعيد بنات ، **ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة** ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، فلسطين ، 2009 ، ص33.

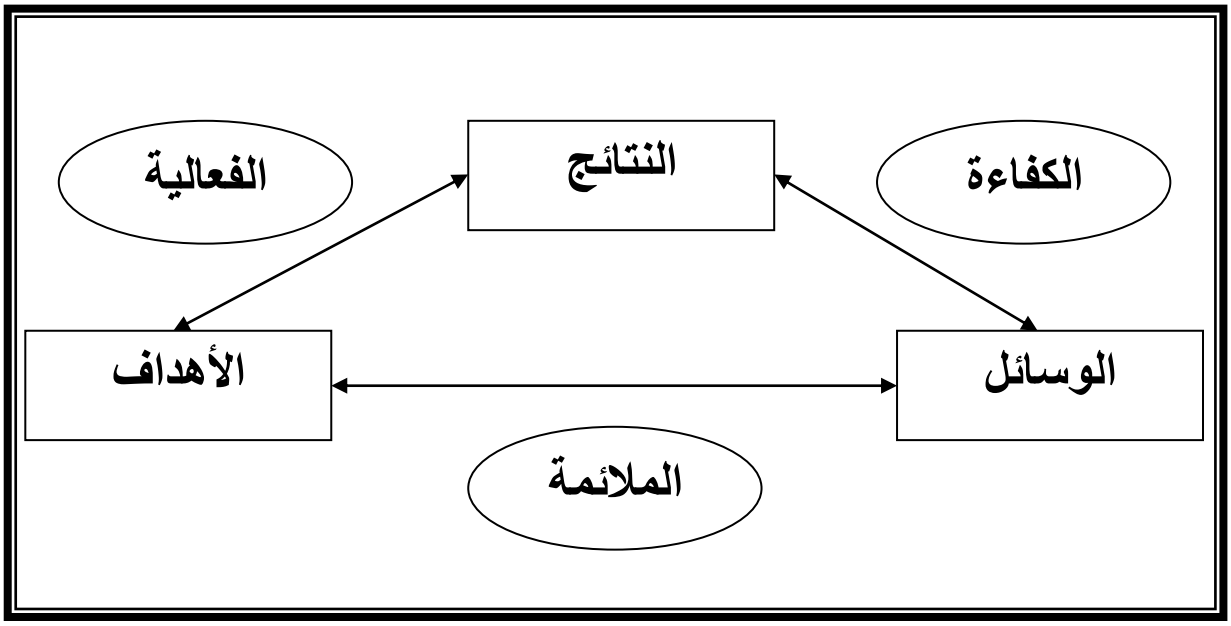
[2] - صالح العيد محرز ، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية** (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2010 ، ص 44.

[3]- عبد الفتاح خليفات وشيرين المطارنة ، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن** ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السادس والعشرين ، عدد الأول والثاني ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2010 ، ص 603.

الفرد في عمله من خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد للمواصفات والجودة ، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي الفرد بها عمله.[1]

و من خلال التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهامه وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

الشكل رقم (1-2): مفهوم الأداء الوظيفي داخل المنظمة



المصدر : عتيقة حرايرية ، **الأداء الوظيفي للعاملين** ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، جوان 2015 ، ص 62.

[1] - أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 25.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات إلى هدف رئيسي يتمثل في انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحديد عناصر الأداء أو مكونات أساسية له ، وإذا ما نظرنا إلى عناصر الأداء الوظيفي نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي ، وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي[1] :

أ ـ **المعرفة بمتطلبات العمل :** يشمل المعارف الهامة والمهارات الفنية والمعنوية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات العمل .

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة في هذا الانجاز .

ت ـ المثابرة والوثوق:وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

ث ـ نوعية العمل المنجز:وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة الفنية على تنفيذ وتنظيم العمل و التحرر من الأخطاء .

كما يمكن تصنيف عناصر الأداء الوظيفي إلى :[2]

* **الموظف :** وتمثل القيم والمعلومات والمهارات التي يمتلكها العامل.

***الوظيفة :** وما تتصف به من متطلبات ، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

***الموقف :** ويمثل البيئة أو المناخ التنظيمي و يشمل مناخ العمل والإشراف و وفرة الموارد

.

[1] ـ محمد بن عبد العزيز العميرة ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من جهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض** ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ، ص 52.

[2] ـ محمد بوخاري ، **فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة غرداية** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ،2011 ، ص 79.

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب محددات الأداء الوظيفي بالإضافة إلى جملة من العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول : محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام) وفيما يلي شرح لهذه المحددات[1]:

الجهد :ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

القدرات :فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

إدراك الدور (المهام) :ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويرى بعض الكتاب والباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاث محددات هي [2]:

1- **الرغبة** : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، وهي تعبر عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لأشبعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته .

[1] - حسن راوية محمد ، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 216.
[2] - أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2000 ، ص 147.

2- **القدرة** : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء ، وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات ومدى وضوح الدور.

3- **بيئة العمل** :تتمثل في ملامح مادية مثل ساعات العمل ،التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات داخل العمل .

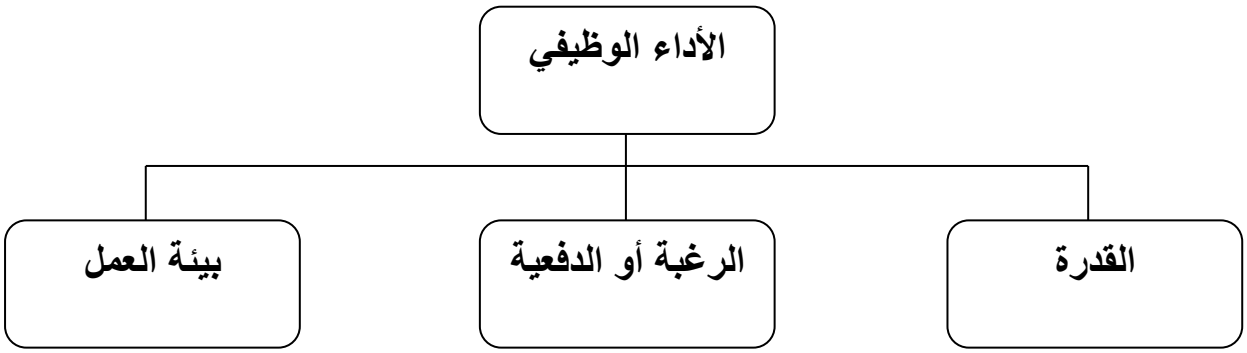
من خلال ما سبق ذكره يمكن الوصول إلى ما يلي :

- **الرغبة** = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف العمل

- **القدرة** = المعرفة × المهارة× وضوح الدور

-**الأداء** = الرغبة × القدرة × الإدراك

ويبين **الشكل(2-2) محددات الأداء الوظيفي** :



المصدر : أحمد سيد مصطفى ،**إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**،مرجع سابق ، ص 147.

من خلال الشكل أعلاه يتم تحديد الأداء الوظيفي من تداخل ثلاث عناصر مكونة للقدرة والرغبة و بيئة العمل .

الفرع الثاني :العوامل المؤثرة فيه

إن نسبة عالية من نجاح المنظمة تعود إلى الإسهامات الفعالة للمورد البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية ، لذا كان على الإدارة أن تولي أهمية بالغة بهذا العنصر ، من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته ، وعليه فإن المنظمة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء عامليها لابد أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة ، وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي [1]:

* **تباين مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد والأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج.

***غياب الأهداف المحددة :** إن المنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شاملة وتفصيلية للأعمال والوظائف ومعدلات الإنتاج ، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فان المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للأداء ، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء العاملين والتفريق بين العاملين المنتجين وغير المنتجين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

[1] - محمد بوخاري ، **فعالية الاتصال التنظيمي ودره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة غرداية** ، مرجع سابق ، ص 80.

* **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات** :إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط وصنع القرارات ، من العوامل التي أوجدت فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وتراجع مستوى الأداء لدى الموظفين ، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال ، والمشاركة في وضع الحلول المناسبة ما يجعل مستوى الشعور بالرضا يقل ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ، وتدني أدائه بالمستوى المطلوب.

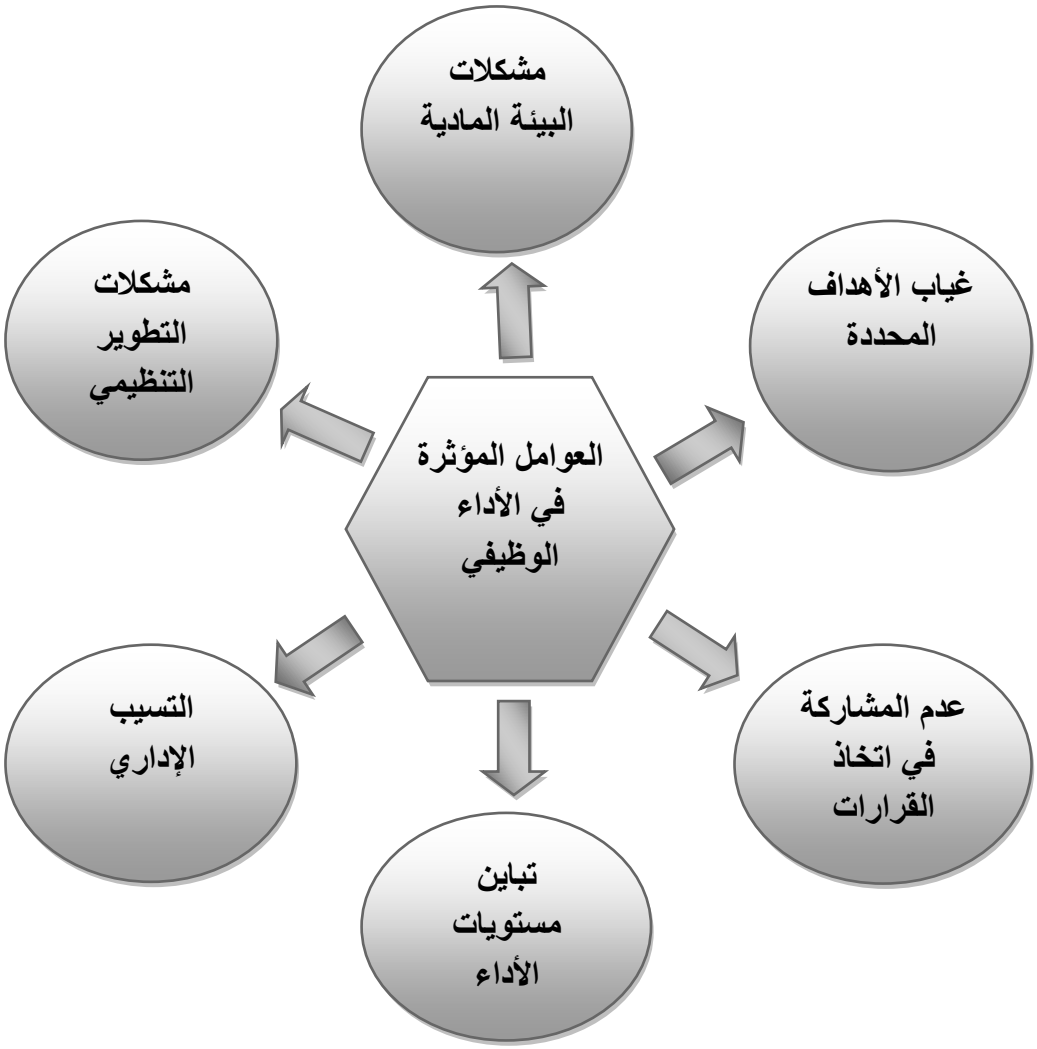
* **مشكلات البيئة المادية** : تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الوسائل وتوفير الهدوء للعاملين والاهتمام بالنظافة لتحسين ظروف العمل وفي حالة عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك أثر سلبي في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي يقل إنتاجهم وضعف مستوى أدائهم .

* **التسيب الإداري :**يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين ، فهو ضياع ساعات مهدورة في أمور غير منتجة يقضيها العامل أو المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين .

* **مشكلات التطوير التنظيمي :**تعتبر المشاكل الناتجة عن التطوير التنظيمي إحدى الظواهر التي لها تأثير على انخفاض أداء العاملين ، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمور الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار بين العاملين وترويج ثقافة التجارب وتطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء [1].

[1]- محمد بوخاري ، **فعالية الاتصال التنظيمي ودره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة غرداية** ، مرجع سابق ، ص 81.

والشكل(3-2) التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الشكل أعلاه يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتي تحد من العمل بكل كفاءة وفعالية .

المطلب الثالث : معايير الأداء الوظيفي و أهميته

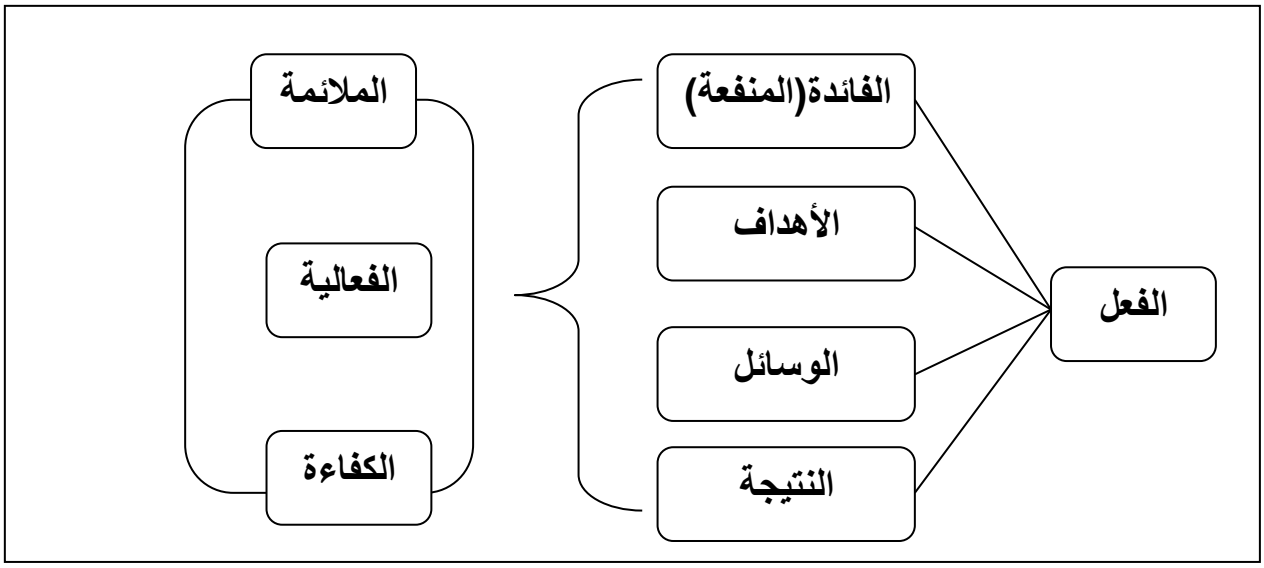
سنتناول في هذا المطلب معايير الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للعاملين والمنظمة .

الفرع الأول :معايير الأداء الوظيفي

تعرف معايير الأداء على أنها المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة ، والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاية [1].

إن تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما ، وفي هذا الجانب يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركة أو القدرة التنافسية أو انجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير هي : الملائمة ،الفعالية ، الكفاءة ، ويعبر على ذلك بالشكل الآتي :

الشكل(4-2) : معايير الأداء الوظيفي



المصدر : سليم صيفور ، **واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أستاذ التعليم العالي** : دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة ، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015، ص 84.

[1] - نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 /2005 ، ص 110.

ويرى بعض الباحثين أن معايير الأداء يمكن حصرها في ما يلي :

الجودة : يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، ويتم الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان.

الكمية : تمثل حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

الوقت : من أهم المؤثرات التي يستند عليها في الأداء على أن يراعى في ذلك كمية العمل المطلوب القيام به ، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

الإجراءات : يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة.[1]

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة أو استقرارها وفعاليتها ، وتكمن أهميته فيما يلي[2]:

***أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين :**

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد في قرارات النقل ، الترقية.

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، وهذا ما يزيد من اهتمام الفرد بأدائه.

- يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته .

[1]- أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 206

[2]- كاظم خضير و ياسين الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 152.

*** أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة :**

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة ، فالمنظمة تكون أضمن بقاء وأكثر استقرار حين يكون أداء العاملين فيها متميزا.

- يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها .

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضا .

- يعتبر أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات المهمة في المنظمة وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية ، ومن خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة ، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها والتعرف على جوانب الضعف والعمل على معالجتها .

المطلب الأول :مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وفوائده

الفرع الأول :مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

اختلفت التعاريف بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- **تقييم الأداء** :هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوى ومكان ضعف المساهمات ، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها والقيام بها ، و**عرفه فيشر ورفقاؤه** على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محددة .[1]

[1] - سعاد نائف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007، ص 378.

- **تقييم الأداء** :هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المكتسبة لفعالية موظفيها عن طريق كفاءة العاملين وتحليل الأنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم،وتحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقييم من يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها

وعلى ضوئها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل .[1]

- **تقييم الأداء :** هو الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها ، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم[2].

- **تقييم الأداء:** هو الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم لواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة.[3]

- **تقييم الأداء :** هو عملية منهجية ومنتظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد .[4]

- **تقييم الأداء :** هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.[5]

- **تقييم الأداء :** عرفه يودر Yoder أنها عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها القائد من خلال عملية جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه من خلال عملية جمع مدة

معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية ، وهي فعالة تتطلب استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الموارد البشرية. [6]

وعليه يمكن صيغة التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الوظيفي : هو تلك العملية الإدارية التي بموجبها يتم قياس أداء وسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة أثناء فترة زمنية محددة

---

[1] - حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 360.

[2] - محمد البرادعي بسيوني ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية** (دليل علمي -ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة) ، الطبعة الأولى ، دار ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 ، ص 34.

[3] - محمد جمال الكفافي ، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** ، الطبعة الأولى ، الدار الثقافية للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 299.

[4]-Michael Armstrong. a Handbook of Human Resource Management Practice .London and Philadelphia . 2006 . P 495.

[5] - زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين** ، الطبعة الأولى ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 87 .

[6] - Yoder . Dale Personale Management and Industriel Relations . 1958 . P 377.

ودورية بشكل عادل ومنصف من أجل تحديد مستوى كفاءتهم وأدائهم ، ومدى نجاحهم في أعمالهم و الواجبات المنوطة بهم والحكم على إمكانية تقدمهم مستقبلا ، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين ، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

الفرع الثاني : فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص أهم فوائد التي يجنيها العاملون والمنظمة من تقييم الأداء الوظيفي فيمايلي[1] :

* **الفوائد ذات الصلة بالعاملين** وتتمثل فيما يلي :

- تشعر نتائج التقييم العامل بروح المسؤولية .

- توفر للعامل المعلومات التي توضح له كيف يمكن أن يمارس عمله في الاتجاه الصحيح الذي يسمح له بتحسين عمله والتراجع عن طريقة الأداء الغير مجدية وذلك عبر أسلوب التغذية العكسية .

- تعطي جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف للعامل فيما يخص ما هو مطلوب منه أدائه .

- توفر الفرص لوجود اتصالات بين العاملين والمستويات الإدارة العليا والرؤساء المشرفين والمساعدين .

- تمكن من وجود أداة علاجية في يد العامل تدفع به للتأقلم مع ذاته .

* **الفوائد ذات الصلة بالمنظمة :** إن نتائج تقيم أداء العاملين تنعكس على المنظمة من عدة جوانب نذكر منها :

- تعد بمثابة قاعدة تمكين المنظمة من البحث والتحليل والدراسة من أجل استثمار العنصر البشري ليكون أكثر فاعلية إذا ما استغلت في تصميم الخطط والبرامج لإدارة الموارد البشرية .

- تمكن المنظمة من تبرر بها قراراتها المتعلقة بالنقل والإقصاء والتسريح وتخفيض الرتبة والتعديل في نظام العمل وغيرها .

[1] - نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، مرجع سابق ، ص 33-34.

- تساعد في اتخاذ قرارات الترقية وزيادة الأجور والتعرف على العاملين المجدين لتعويضهم بعوائد عادلة .

- مساعدة الإدارة العامة لمنظمة في تزويدها بالمعلومات عن الكفاءات البشرية المتاحة لديها والتي تسمح لها بمواجهة المنافسة في مجال نشاطها.

- الحكم على مدى صحة إجراءات الانتقاء والتعيين كي تمكن المنظمة من ضمان الحصول على توليفة من العاملين مؤهلين مستقبلا لتطوير المنظمة

- معرفة الجوانب الواجب تفعيلها في العنصر البشري وتحسينها من خلال وضع برامج مناسبة للتدريب و التأهيل.

- تمكن من فحص نوعية التنمية في اختيار وتحليل وتصنيف الوظائف وتسهيل عملية تقسيمها .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي من خلال الفرعين كما يلي:

الفرع الأول :أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم العاملين يعتبر موضوعا ذا أهمية في العملية الإدارية ، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية ونشاط ، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال المرؤوسين للعمل بجد ونشاط ، تظهر أهميتها أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره وتنقسم أهمية تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات وهي[1] : العمال - الرؤساء - المنظمة.

[1] - كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات** ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، 2008 ، ص 33.

أولا - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعامل : تتمثل في :

1- تنمية الشعور بالمسؤولية : فعندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي ، فانه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل ، ويبذل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه ، وبالتالي تنمو لدى العامل شعوره بالمسؤولية خاصة إذا شعر بأن تقييم الحقيقي ويعبر عن واقع وأن المجد سوف يكافئ ويرقى والمسيء سوف يعاقب .

2- رفع الروح المعنوية :شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعة وعادلة لقياس الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية .

3- تحسين وتطوير الأداء: يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها ، إما بتدريبه أو نقله لوظيفة أخرى تتناسب مع رغباته وقدراته.

ثانيا - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء المشرفين[1] :

أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء فانه يحقق لهم عدة أهداف منها :

1- استمرارية الرقابة والإشراف : يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم من وضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة ، وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وموضوعي ومن خلال عمليات قياس وتقييم الأداء تتخذ القرارات المناسبة .

2- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين :شعور الموظفين أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فانه دائما يسود شعور من الود والتفاهم والعلاقات

[1]- نعيمة فضيل ، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ،ص 41.

الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير واهتمام من قبل المنظمة .

3- تنمية القدرة على التحليل : إن التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية على أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة ، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها ، وكيفية تقديم الحلول المناسبة لعلاج القصور أو التطوير والتحديث .

ثالثا - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة[1]:

إن وجود نظام لتقييم الأداء العاملين في المنظمة يعد بالنسبة لها ضرورة ملحة لما تحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها ، ويظهر ذلك بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية :

1- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة : تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعاملين .

2- توجيه سياسات وبرامج تسيير العاملين : يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج المعمول بها في إدارة الموارد البشرية ، كبرامج التدريب والترقية أو أنظمة الأجور والحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة .

3- قياس كفاءة العنصر البشري : تزداد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتطوير بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية ، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة وفعالية الاستخدام للعنصر البشري في المنظمة من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمنظمة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

[1] - نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز) ، مرجع سابق ، ص 28-29.

4- رقابة وتوجيه الرؤساء: تعطي عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المنظمة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقراءتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يرفعونها على أداء مرؤوسيهم / العاملين وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء/المشرفين بالمنظمة والعمل على تنميتها .

5- **الكشف عن مشاكل التسيير:** تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية ، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، ولا يكون للعاملين دخل فيها ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-2) :أهمية تقييم الأداء



المصدر : صورية زاوي ، **تأثير نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**.

(حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل)، مذكرة ماجستير ،جامعة بسكرة ، 2007-2008 ، ص 50.

الفرع الثاني:أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ويستهدف تقييم الأداء الوظيفي تحقيق ثلاثة غايات تقع على مستوى المنظمة والمديرين والفرد العامل والتي يمكن توضيحها فيمايلي :

أولا - الأهداف على مستوى المنظمة : وتتمثل في [1]:

1- توفير مناخ ملائم من الثقة والاحترام ،و الذي يساهم في تقليل شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

2- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة و موضوعية.

3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

4- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ثانيا - الأهداف على مستوى المديرين : وتتمثل فيما يلي [2]:

1- تنمية قدراتهم في مجالات :الإشراف ، التوجيه ، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

2- يساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب ، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر .

3- يساعد بتوفير الملاحظات عن أداء كل موظف ، وتعمل على تسهيل عملية الرجوع إليها لتقديم المكافأة لهذا الموظف أو معاقبته .

---

[1]- خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 200-201 .

[2] - محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 295 .

4- المساعدة في إمكانية تعيين الموظفين الجدد ، فتعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين الموظفين بعد بفترة تجريبية قبل تثبيتهم في وظائفهم .

ثالثا ـ الأهداف على مستوى الفرد العامل : وتتمثل فيما يلي [1]:

1- إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبان جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعور بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ليترقبوا الاحترام والتقدير من مسئوليهم معنويا ومكافأتهم ماليا.

2 - رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.

3- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

4- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الثالث :معايير تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها ، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين وتنقسم إلى نوعين :

1- العناصر : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ،وهي تتعلق بشخصية الفرد وبسلوكه أثناء تأدية عمله [2].

ـ عناصر تتعلق بشخصية الفرد : كالقابلية ، الاستعداد ، القيم ، الاهتمامات ....، وتتعلق بالصفات الشخصية للفرد ،وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ويمكن تتبعها وملاحظتها .

[1]- سالم إلياس ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، دراسة حالة الشرطة الجزائرية للألمنيوم ، مرجع سابق ، ص 56.
[2]- أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني للمنظمات** ، مرجع سابق ، ص 248 .

- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد في وظيفته :** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرار ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، التخطيط ، العلاقات الشخصية الاتصال ...، ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتوضيح مهام ومسؤوليات كل وظيفة ، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة ، فهي تمثل مرجعا يستند عليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

2- معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييمها وفق أربعة عوامل [1]:

- **الكمية** : حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا .

- **النوعية** : ماهية نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية

- **الوقت** : مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، والبحث في أسباب التأخير إن وجدت .

- **التكلفة :** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء تأدية العمل والنتائج التي يحققونها ، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا .

[1]- زهير ثابت ، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين** ، مرجع سابق ، ص 98.

المبحث الثالث :طبيعة تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من المراحل وذلك من أجل التطبيق السليم لنظام التقييم ، كما توجد مجموعة من الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم أداء الأفراد العاملين بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء الوظيفي وبعض الشروط لضمان فعاليته وهذا ما سنحاول توضيحه .

المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي تخطيطا سليما يرتكز على خطوات من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وتمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل كما يلي [1]:

1- مرحلة وضع توقعات الأداء: يتم التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء ، ويتم الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المرجوة .

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه ، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قياسا بالمعايير الموضوعة مسبقا.

3- مرحلة تقييم الأداء : يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء ، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية وتوزيع المكافآت داخل المنظمة

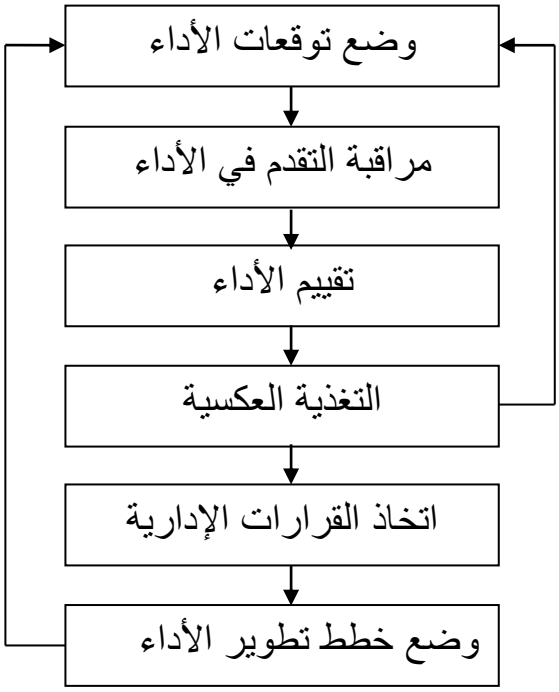
4- مرحلة التغذية العكسية : يتعرف العامل من خلالها على مستوى أدائه المستقبلي ، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد إن يفهمها العامل ويستوعب المعلومات التي تحملها إليه.

5- **مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية :**إن القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة منها ما يرتبط بالترقية ، التعيين ، النقل ، الفصل . . .إلخ.

[1] - فاطمة قبة ، **علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية** (دراسة حالة المركز لاستشفائي الجامعي بالبليدة) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2006 ، ص 25-26

6- مرحلة وضع خطط تطوير الأداء : يتم من خلالها وضع خطط تطويرية والتي تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحمها العامل .

والشكل(6-2) التالي يوضح مراحل تقييم الأداء الوظيفي و مراقبة التقدم في الأداء



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 184.

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الأداء العاملين، ومن هذه الطرقماهو شائع الاستخدام، ومنها قليل أو نادر الاستخدام، ويرجع السبب في ذلك إما لوجود صعوبة في التطبيق أو لعدم دقة النتائج، ويتوقف استخدام هذه الطرق على نوع الوظيفة وموقعها أو على الصفات الشخصية للموظف نفسه ، بالإضافة إلى الأبعاد المتعلقة بالإنتاج ونوعيته في ضوء المعايير المحددة للأداء ، وتنقسم هذه الطرق إلى :

أولا - الطرق التقليدية : هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء نذكر[1]:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد على الأفراد العاملين بالتسلسل بحيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويبدأ باختيار أفضل الموظفين أداء ويذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوء العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة ، ومما يؤخذ على هذه الطريقة احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب ويصلح استخدامها في المؤسسات الصغيرة ، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على الحكم الشخصي ، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة الكبير .

و الجدول رقم (1-2)يوضح نموذج لطريقة الترتيب البسيط لتقييم الأداء :

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A أفضل عامل أعلى رتبة	عاملB	عاملC	عاملD	عاملE	عاملF	عاملG	عاملH أسوء عامل أدنى رتبة

المصدر: محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 260.

و من خلال الجدول يتم حسب هذه الطريقة على الترتيب جميع العمال من أفضل عامل إلى أسوء عامل في المنظمة وعلى هذا الأساس يتم التقييم .

[1]- يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل ، وهاشم فوزي العادي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوراق ، الأردن ، 2006 ، ص 240-248 .

2- طريقة المقارنة المزدوجة : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم في المجموعة نفسها وتسجل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من الأفضل وهكذا حتى تنتهي المجموعة ، ويمكن تلخيص نتائجها كما يأتي في المثال[1] :

الرقم	الاسم	عدد مرات التفضيل	الترتيب
1	محمد	2	2
2	احمد	1	3
3	علي	3	1
4	عبد الله	-	4

الجدول رقم (2-2) يوضح نموذج لطريقة المقارنة المزدوجة

3- طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة الأداء ، فقد تكون هناك تصنيفات كالتي : الأداء غير المرضي ، والأداء المتميز ، وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة والمقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه .

4- طريقة التدرج البياني :تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة في تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي : 1- ضعيف ، 2- مقبول ، 3- جيد ،4- جيد جدا ،5 - ممتاز ثم يتم تصميم الجدول يبين الصفات موضوع التقييم ،والجدول (2-2)الموالي يوضح نموذج لتقييم أداء العاملين على أساس هذه الطريقة .

[1]- سهيل فهد سلامة ، **فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** ، مجلة الإدارة العامة العدد (55) سبتمبر ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1987 ، ص 139 .

الجدول (3-2) يوضح نموذج لتقييم أداء العاملين حسب طريقة التدرج البياني

الصفة	درجات التقييم				
	ضعيف (1)	**مقبول(2)**	**جيد (3)**	**جيد جدا (4)**	**ممتاز(5)**
نوعية الأداء (الدقة/الموضوعية)					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
إتباع التعليمات والأنظمة					

المصدر : فاطمة قبة ، **علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية** (دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بالبليدة) ، مرجع سابق ، ص 30.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هذه الطريقة تعتمد على الصفات التي يتحلى بها الفرد العامل وحده ومع جماعة العمل من درجة ضعيف إلى درجة ممتاز في المنظمة .

ثانيا ـ الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

تستخدم هذه الطرق لتنمية وتطوير قدرات وطاقات عامليها باتجاه تحقيق الأهداف ، وتسمح هذه الطرق باعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء العامل دون المقارنة مع زملائه العاملين الآخرين ، ومن بين هذه الطرق ما يلي :

1-طريقة التوزيع الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من أول الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وهي تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي ، أو منحنى التوزيع المعتدل للظواهر ، التي تقول بان أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ، ويقل التركيز عند الطرفين .

وهذا يتطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجمعة طبقا للمستوى العام لأداء المجموعة ، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ (50) شخصا فإذا استخدم هذه الطريقة في تقييم الأداء فان التقييم النهائي يصبح كما يلي [1]:**الجدول رقم: (4-2) يوضح نموذج لطريقة التوزيع الإجباري**

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	%10	تعد كشوف منفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة.
2	جيد جدا	10	%20	
3	متوسط	20	%40	
4	مقبول	10	%20	
5	ضعيف	5	%10	
المجموع		50	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة سابقة .

2- طريقة الاختيار الإجباري:

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري ، كما أنها تمثل تسهيل مهمة القائمين بعملية التقييم ، والهدف من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم ، وتعتمد على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف ، وتحتوي كل مجموعة على أربعة جمل ، جملتان .

تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير مرغوبة فمثلا[2] :

[1] - مصطفى نجيب شاوش ، **إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد** ، دار الشروق ، عمان ، 1999 ، ص 93.
[2] - حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، مرجع سابق ، ص 224.

1- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم

2-إنه حاضر البديهة

نواحي طيبة

3- إنه يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة

4- من صفاته التردد في أوقات الأزمات

نواحي غير مرغوبة

ويعطي لكل منها وزن خاص من قبل الأداء حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد أنها تنطبق على الموظف دون أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده ثم يجري تحليل عملية الاختيار في الإدارة وتحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل .

3-طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق القابلة للتطبيق وذلك لإمكانياتها التحفيزية والتشجيعية على مشاركة أكبر من العاملين ، وهذه الطريقة تتطلب عقد اجتماعات متعددة بين كل من المديرين والعاملين معا ، وذلك بهدف تحديد العناصر والمعايير الموضعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا ، وتركز هذه الطريقة على دور المقيم في توجيه العاملين نحو الأهداف المراد أدائها ،وتحديدا لأهداف المستقبلية ، وتكوين الولاء التنظيمي المطلوب لتحقيق هذه الأهداف .[1]

[1] - ناصر محمد إبراهيم السكران ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض) ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 68.

4- طريقة الجودة الشاملة[1]:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين ، كونها أسلوب إدارة الموارد البشرية يوضح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في التقييم ، يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بأساليب التقييم السابقة منها : تقيس الأداء في صورة جودة ،تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط ، وتولي أهمية لإشراك العاملين في العوائد المالية الجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .

المطلب الثالث :معوقات تقييم الأداء وأساليب معالجتها

الفرع الأول :معوقات تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها ودالتها ، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي[2] :

1- التأثير بالهدف من جراء التقييم : قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم بتقييم الأداء ، فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائج الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقي ، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية ، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا الإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يشرف المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

2 - التساهل واللين أو التشدد والصرامة: عند تقييم أداء العاملين قد يميل المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية للإرضاء للجميع ومراعاة الحالات الإنسانية

[1] - صالح العيد محرز ، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية** (دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة)، مرجع سابق ، ص 62 .

[2] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007 ، ص 264-265.

والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس ، هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة، وعلى عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .

3- التحيز والمحاباة : وجد الباحثون اتجاها نحو تقييم الموظفين الأكبر سنا (فيما فوق الستين) بأنهم اقل قدرة على الأداء وإمكانية التطور بخلاف الأصغر سنا مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل السن والجنس والعرق قد يؤثر تقييماتهم .

4- النزعة المركزية :ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم ، وذلك بان يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لانجازات مرؤوسيهم ، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي .

5- التشابه والتقارب مع المقيم : ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيرون على دربه أو يؤيدون العمل بنفس الطريقة التي يتبعها وقت أن كان مكانهم وهنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادأة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيدا عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء والتشابه ، فقد يسوق هذا للجمود وعدم المرونة .

6- خطأ الاختلاف والتباعد : تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم لكونهم يختلفون معه في الفهم و المعتقدات والعادات والتقاليد أو في بعض خصائصهم الديموغرافية وهنا يمكننا القول إن المدير العادل

يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا ترتكز على الحالة الاجتماعية أو السن أو القرابة ...الخ .

الفرع الثاني :أساليب معالجة معوقات تقييم الأداء الوظيفي

لا توجد حلول جذرية لمشاكل ومعوقات تقييم الأداء ، وهناك بعض الالتزامات التي يجب الالتزام بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهذه الالتزامات هي [1] :

- يجب وضع معايير وظيفية مكتوبة وتوفيرها لدى جميع الرؤساء ، تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام ومسؤوليات موظفيهم وتقويم أدائهم على ضوئها .

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية .

- تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم التي يتم على ضوئها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب لها .

- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام .

- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها .

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات صحيحة عن واجبات ومسؤوليات القائم بالوظيفة [2].

- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف .

- وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء عامليهم

- يجب أن تتضمن تقارير التقييم كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل

- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء مقابلات التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية .

- يجب أن يتصف تقييم الأداء بالمرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر والظروف السائدة في بيئة العمل[3].

---

[1] - حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، مرجع سابق ، ص 397.

[2] - أحمد السيد مصطفي ، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين** ، مرجع سابق ، ص 356.

[3]- حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، مرجع سابق ، ص 398.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال تطرقنا لموضوع الأداء الوظيفي تبين بأن له أهمية بالغة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ، وذلك لارتباطه بأهم مورد وهو العنصر البشري الذي يعكس مستوى جودة وكفاءة أداء هذه المنظمات ، فالأداء الوظيفي يعبر عن ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة ويتكون من مجموعة من العناصر ويرتبط بمجموعة من المحددات ، ومن خلال تقييم و تقويم الأداء الوظيفي يشعر الأفراد العاملين بعدالة إدارة المنظمة في تقييمهم لهم وفق معايير دقيقة ومناسبة وذلك عبر مراحل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة ،و يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة والمديرين والأفراد العاملين فيها ، وذلك بغرض تحديد العدالة والشمول والتمييز الموضوعي بين العامل المجد والعامل الأقل أداء ، وعلى الرغم من أن هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي إلا انه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن بوضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء .

الفصل الثالث :

علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

مقدمة الفصل الثالث :

يهتم مجال سلوك المنظمات بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل ، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث هي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات ، و لا يمكن لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التطور والنجاح ، إلا أن تمتلك القدرة على استجابة التغيير أو التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية ، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو وهذا كله في ظل ثقافة تنظيمية قوية وهذا ما سنتعرض إليه في هذا الفصل من خلال معرفة علاقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء المورد البشري وعلى المنظمة وما هو دور ها في التحكم في مستوى الأداء و ما هي المعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء الوظيفي ، وهذا من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية علاقتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي

المبحث الثاني :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المبحث الأول :الثقافة التنظيمية علاقتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي

إن رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة ونوع نشاطها ، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة ايجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء ، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للعاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات ، أما الثقافة السلبية التي تعتمد على السلطة و المركزية ، تقيد الصلاحيات ولا نفوضها إلا في أضيق الحدود أو منح المسؤولية صلاحيات لا تناسب مستوى الوظائف التي يشغلونها ، وتعتمد على التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر والتعليمات ، ولا تشجع العمل الجماعي بذلك تخلق المنظمة بيئة ثقافة سلبية تقتل الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة وتؤدي إلى ضعف الإنتاجية وتدني مستويات الأداء الوظيفي التي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام .

المطلب الأول :علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة فيها وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير الدراسات أن للثقافة التنظيمية نتائج ايجابية وسلبية .

وقد أشار الباحث أبو جراد وآخرون (Abu jrad et al , 2010) إلى انه مابين سنتي 1999 و 2007 ، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وكذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة ، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والأداء ، وبناء على ذلك تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفين الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين [1].

[1] - Abu ,jarad, I.Y, et al . (2011) . OP, cit, p 42.

وإذا انتقلنا إلى دراسات تأثير الثقافة على الأداء فإننا نجد أن هناك قدرا كبيرا من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء ، وقد أوضحت الدراسات انه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلابد أن تكون الثقافة بمعنى آخر فلابد من أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها ، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة .[1]

و يعتقد **ديتشن dension** بأن القيم والاتجاهات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة المنظمة وأدائها ، فهو يرى أن زيادة الأداء أو نقصه راجع إلى القيم والمعتقدات التي يتناولها أعضاء المنظمة.

ولقد أشارت معظم الأبحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافة معبر عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمنظمات وأكثر الأبحاث قوة هي تلك التي ربطت العلاقة بين ثقافة الأداء بقوة وضعف الثقافة السائدة في المنظمة وإجماع أفرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية نفسها [2].

وقد خلصت دراسات الباحثين إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية و تأثيرها على تحقيق أداء مميز وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بحيث كل منهم وضح هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من دراسته لهذه العلاقة [3]:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء .

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتمديد مجموعة من الأهداف والقيم التي تعطيها المكانة البؤرية في التعامل .

[1] - جرينجر جيرالد وآخرون ، **إدارة السلوك في المنظمات** ، ترجمة ، رفاعي إسماعيل بيوني ، دار المريع للنشر ، رياض ، 2010 ، ص 64.

2- kotter (j) .heskett . **culture et performance le second sotiffle de lenterprise traduit par** : nicolaieff (laurence) eddorgansation .paris . 1992 . p23.

[3] - عثمان حسن عثمان ، **دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز** ، طرابلس ،2005 ، ص 17.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري ، وجعل القائد يعمل على اتخاذ الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة ، إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم .

- هناك علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، فلنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية لأعضائها ، تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضائها حيث تكون أكثر تأثيرا أو ارتباطا على أداء العاملين .[1]

المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة في المنظمة وهذا ما أشارت إليه العديد من الأبحاث بحيث تؤثر في علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء ، وهذا ما سنحاول معرفته من الآثار الايجابية والسلبية التي تخلفها الثقافة في المنظمة .[2]

الفرع الأول : الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة

من خلال الدراسات التي أجريت نلاحظ أن للثقافة التنظيمية دور أساسي في رفع أداء العاملين ، فينتج عنه التعاون والتجانس والاتصال في ما بينهم ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وتكمن الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق الأداء المميز في :

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد رموز وقيم وأساطير واللغة والمعتقدات.

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم وهذا ما سنعرفه من خلال اثر الثقافة على الهيكل التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي.

---

[1] - نجوى عبد الله الطبلاوي، **تأثير الثقافة التنظيمية عل الفعالية التنظيمية (بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر)** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 1996 ، ص 130.

[2] - حريم حسين ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية** ، دراسة تطبيقية القطاع المعرفي الأردني ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، 2006 ، ص 340.

الفرع الثاني : الثقافة التنظيمية وأثرها على الهيكل التنظيمي

تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ، القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها ، والملائمة وتوافق في ما بينها وتحقق المزيد من الفعالية الإدارية ، وتؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في الأوجه التالية[1]:

- إن الثقافة التنظيمية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية فهي توجه الموظف بشكل فعال يلاءم التوقعات التنظيمية ، وهنا لابد من الإشارة كم أكد الباحث **Robbins** (1990) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول .

- تساعد العاملين في فهم الأحداث التنظيمية دون تضييع وقت ليصلوا إلى المستوى المطلوب ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الفرع الثالث : الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي

يتصف العاملون بالمنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة والتمسك بالقيم والمعتقدات ، وأشارت الدراسة أن الثقافة تؤثر على العاملين من خلال إجراءات العمل حيث تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين وهذا ما وجب على العاملين الحرص عليه والتفكير بطريقة توافق ثقافة المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى الباحث **"Porter"** (1990) بأنه يتميز العاملون في المنظمة ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان ،2013 ، ص 333، 334.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة في النقاط التالية [1]:

- **تدعيم وتوسيع قوة المنظمة :** انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين وهذا ما يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة الإرغام على موظفيها وهذا مبين على أساس الثقافة القوية.

- **المرونة والقدرة على التكيف** : توفير التكيف والتلاؤم مع الظروف والمتغيرات الطارئة من خلال تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة ويوجد عدة وسائل لتحقيق المرونة منها تدريب أعضاء المنظمة من خلال اللقاءات والبرامج التدريبية ، الاحتكاك بالمختصين ، متابعة الأحداث الجارية في بيئة العمل.

- **الانضباط والالتزام :** تخلق الثقافة التنظيمية نوع من الالتزام والانتماء من خلال الظروف التي تؤدي إلى جعل العاملين دائما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا.

- **تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة** : يتوقف هذا على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الايجابي على توجهاتها الإستراتيجية ، ومدى فعاليتها وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة .

[1] - مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 137 - 138.

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي

للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة ونوع المنظمة و نشاطها ومن خلال هذا المبحث

سنوضح اثر الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول :تأثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على تقييم أداء المورد البشري ، كما تعتبر من أهم المؤشرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث هي الأساس لفهم

مواقف الأفراد و إدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية وهناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء وأهمها [1]:

1- **توجهات المنظمة والعاملين :** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف ، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

2- **قوة الثقافة** : وتشير إلى مدى تأثيرها على تقييم أداء العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة .

3- **الانتشار** : ويشير إلى مدى انتشار القيم الثقافة التنظيمية بين العمليات ، وجعلها كأساس للتصرف وفهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين داخل المنظمة مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام .

4- **المرونة** : تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة و يوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية :

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها .

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة ، بحيث يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية .

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة .

[1] - مصطفى محمود أبو بكر ، **الموارد البشرية** ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 84-85.

5- **الالتزام والانضباط** : تؤثر ثقافة المنظمة في الالتزام والانضباط لدى الفاعلين ، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار

الولاء والانتماء لتحقيق أهدافها ، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة .

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

المطلب الثاني : مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، حيث تهدف أيضا لجلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء من خلال الأبعاد التالية [1]:

الفرع الأول : مساهمة بعد التعاون في تحسين الأداء :

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفعالية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر لذا تتنبأ المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل " انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق ، وبناء الإجماع والالتزام ، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين ، وتجنب حدوث الأخطاء ، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر ترى من اجل الصالح العام للمنظمة ، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ، ومن اجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين .

- ويعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي على مدى تأييد ومساندة الإدارة العليا للثقافة الداعمة لجماعة العمل ، فقد تزكي الإدارة روح التعاون والتعامل بين العاملين كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المنظمة وكذا تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي .

1- سالم إلياس ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** ، مرجع سابق، ص 84.

الفرع الثاني : مساهمة بعد المشاركة في تحسين الأداء:

المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من اثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في توفير عوامل نجاح بين المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية لا بواسطة أحداث ووسائل تكنولوجية وإنما بواسطة العاملين في المنظمة .

حيث يساهم بعد المشاركة بتحسين الأداء من خلال:

- أن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم .

- المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين ، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه .

- أن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

- أن المشاركة الجماعية هي عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .

الفرع الثالث : مساهمة بعد التماسك للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء :

إن المنظمات التي تمتاز بثقافة قوية متماسكة تكون أكثر قدرة على الإبداع والإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع ،ويبدو من إجلال العاملين ولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة تعود بالنتائج الايجابية على المنظمة نتيجة تحسين مستمر في أدائها .

- وكل ما كانت التعليمات واضحة للعمال والرموز معروفة ومتداولة هناك وسائل اتصال فعالة توصل المعلومات للجميع كل ذلك يعمل على تحسين أداء الأفراد لينعكس على أداء المنظمة ، كما أن تبادل العمال للأفكار المشتركة حول العمل يزيد من اكتسابهم المعارف والمهارات وتناقلها وتبادلها فيما بينهم يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى الفرد مما يؤدي إلى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كله يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

- كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من خلال :

- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم .

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع .

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

المطلب الثالث :المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء ، إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية،حيث تؤثر بدرجات متباينة ومتقاربة كما يلي :

الفرع الأول : المعوقات الإدارية:

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا على فقدان النفوذ والسيطرة ، بالإضافة إلى خوف بعض المسؤولين أو المديرين من تحقيق العاملين لانجازات نتيجة تفعيل اللامركزية والذي من شانه تهديد نفوذهم ومكانتهم [1].

كذلك خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية ، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين .

ضف إلى ذلك التخطيط الغير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، وضعف الانضباط والصرامة في العمل وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل .

[1] - حليم حسين ،**السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والمنظمات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ، ص 62.

الفرع الثاني : المعوقات الفنية

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء نذكر:

- غياب نظام وتقنيات الاتصال المتطورة.

- ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وأفراد المنظمة.

- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.

- نقص تزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعومات الإدارية والنظم الجديرة .

- عدم وجود معايير تقييم أداء العاملين.

- ضعف سياسات التدريب المناسبة وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية كالعصف الذهني والتقنيات الإبداعية والمعلومات الإدارية ، و النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية[1].

الفرع الثالث : المعوقات المادية

من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء نذكر[2]:

- محدودية تخصيص الموارد المالية في مجال التكوين والتدريب.

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات والمباني والمرافق.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية .

[1]- كامل المغربي ، **السلوك التنظيمي** ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1990 ، ص 72-73.

[2] - محمد حسين راوية ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 114.

المبحث الثالث : بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

إن البحوث والدراسات السابقة تعتبر فرصة للباحث للإحاطة بموضوعه وضبطه بصورة دقيقة ولهذه الدراسات دور حيوي في إمداد الباحث ببعض الفروض وتوضيح له مجموعة من المفاهيم والمصطلحات ، بحيث يستطيع الاستفادة من نتائج تلك الدراسات عن طريق المقارنة والموازنة والكشف عن أوجه الشبه والاختلاف وتوفر له المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون انطلاقة لبحثه الجديد .

المطلب الأول : دراسات عربية ومحلية

1- دراسة وهيبة عيساوي 2011 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار رسالة ماجستير ، وهدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والخروج بالنتائج ، وقد اعتمدت على ثلاث فرضيات وتمثلت في وحدة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، وكذا درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين واعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يلخص الأرقام المجمعة على الموضوع وتم الاعتماد في جمع المعلومات على الملاحظة و الاستبانة حول مجتمع البحث المقدر بـ : 239 أما عينة الدراسة فكانت 66 فرد وتم استرجاع 60 استمارة صالحة للدراسة والتحليل ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عن المحددات لنجاح أو الفشل أي منظمة إن المنظمة تسعى لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها فالمنظمة ذات الثقافة الاشتراكية يكون لديها تضامن واختلاط مرتفعان وهذا يظهر بشكل حديث في الشركات الحديثة والصغيرة وسريعة النمو ، أما المنظمات ذات الثقافة الجزئية فتظهر فيها إختلالات وظيفية وذلك نتيجة انخفاض التضامن والاختلاط ، إلا انه لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة ، فالثقافة التنظيمية حسب الدراسة أعلاه تعد من أهم العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية

والدافعية الداخلية والإبداع والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها .

2- **دراسة سهام بن رحمون 2014) تحت عنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة عينة من الإداريين بجامعة باتنة ، أطروحة دكتوراه** ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الداخلية والمادية المكونة لها ، وحل إشكالية العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة السلبيات والايجابيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في تلك البيئة ، واستخدم الباحث لهذه الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية spss، وخلصت الدارسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي وليس تام في الإدارة الجامعية ، تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين قوي ومرتفع وذلك بالتأثير كفاءة وواقعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق للأهداف الجامعة

3- **دراسة روابحية عيسى ، كورتل فريد ، ، تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين ، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة ،مقال علمي بمجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 5 ، جوان 2016 ص 35**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و(IDC) نحو تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم توزيع هذه الاستمارات على عينة عشوائية متكونة من 125 عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين ، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين ، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين ، وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين .

4- دراسة معنى أحمد صالح عبد الله ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية سنة 2018 ، اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية ، حيث بلغ عدد عينة الدراسة 35 موظف ولقد تم توزيع 35 استبيان وتم استخدام الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل النتائج وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية حول تأثير تفويض السلطة والعمل الجماعي والفريق والتدريب والتحفيز كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : دراسات أجنبية

1-دراسة الباحث (OjO 2012) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك عمل الموظف

influence of organizational culture on Employee Work Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف ن وأجريت الدراسة في إحدى شركات الصناعة الغذائية في نيجيريا ، وقدتم اختيار عينة عشوائية ضمت 50 موظف من كافة المستويات الإدارية عن طريق الاستبانة ، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وهي محدد لمستوى الإنتاجية في المنظمة ، وكذلك إن أي تغيير في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تغيير سلوك العاملين ، وأوصت الدراسة بضرورة تعريف الأشخاص بثقافة المنظمة قبل دخولهم إليها .

2- دراسة الباحث (Shahzd and others 2013) بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين impact of organizational culture on employee jobperformance ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال أثر

تكنولوجيا وعمل العاملين من منازلهم ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك بتصميم وتوزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية ، وشملت عينة الدراسة 110 من العاملين

في منازلهم والذين يستخدمون البرمجيات التكنولوجية لهذا الغرض ، وكان من أهم النتائج وجود اثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ولبعض الوسائل التكنولوجية والبرمجيات للأشخاص العاملين في منازلهم .

3- **دراسة الباحث (Mohmmad jsim Uddin and other2013) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية وأداء العاملين من وجهة نظر عدد من الشركات التشغيلية في قطاع الاتصالات** ، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين واستخدام الباحث المنهج الكمي في دراسته وشملت عينة الدراسة عدد من المصارف في القطاع المصرفي في بنغلادش ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية الايجابية على أداء العاملين واختلاف هذه العلاقة باختلاف الثقافات الفرعية في المنظمات بالإضافة إلى أن السمات الثقافية في المنظمات تختلف في درجة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى .

4- دراسة الباحث (saimmaa shafiq. moshal ahmad)

2014 بعنوان: the impact of: " organizational

"culture on organizational performance a cose studyof Telecomm sector.

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات اتصالات في Bahàwalpur ولغرض هذه الدراسة تم توزيع 22 استبانة على المشاركين في البحث ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS الإحصائي وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج :

- إذا توافقت معايير وقيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة

- كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال

- تشجيع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال التكنولوجيا.

5- دراسة الباحث (Lund 2003) هدفت هذه الدراسة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين ، بالتسويق بالمؤسسات الأمريكية ، وكشفت الدراسة على ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، إضافة إلى تأثير النمط الإنساني والتطوري بشكل ايجابي على الثقافة التنظيمية بعكس النمط البيروقراطي الذي كان تأثيره سلبيا.

المطلب الثالث:التعقيب على بعض الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المذكورة أعلاه :

1- تركز الدراسات السابقة على دراسة الثقافة التنظيمية وتباينها في تناول المتغير التابع ، فمنها من درس تأثيرها على الأداء الوظيفي ، الانتماء، والسلوك ، والرضا الوظيفي.

2- عرضت الدراسات المذكورة اختلافا حول أبعاد الثقافة التنظيمية ، اعتمادا على الكتاب الأوائل الذين ألفوا فيها ، إلا أن هذه الدراسة اتفقت مع بعضها باعتماد الأبعاد التالية : ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار ، ثقافة الانجاز)

3- هدفت بعض الدراسات إلى دراسة نوع الثقافة السائدة والعوامل المؤثرة عليها .

4-اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على مشكلة الدراسة.

5- استعانة اغلب الدراسات بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والمتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، وكذلك في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخلاص أن للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح المنظمات ، وتعزيز التكامل الداخلي بين الأفراد ، ورفع أداء المنظمة مما يسبب التميز والاستمرار.

خلاصة الفصل الثالث :

في ختام هذا الفصل ومن خلال التطرق لبعض الدراسات السابقة ، نستخلص بأن الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة لها تأثير كبير وواضح على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المنظمات وخاصة التي تنشط في محيط تنافسي ، والذي يحتم عليها التحسين المستمر لأدائها ، والذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء العاملين لديها من خلال إتباع نمط إداري ديمقراطي وزرع روح الانتماء والولاء فيهم ن وإتباع نظام رقابي فعال،ونظام اتصالات جديد، إن الالتزام بكل أبعاد الثقافة التنظيمية السابق ذكرها والاهتمام بها ، هو ما تهدف إليه كل المنظمات التي تسعى للحفاظ على مكانتها أو تحسين هذه المكانة .

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية

مقدمة الفصل الرابع :

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة للإطار النظري لمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما من الناحية النظرية وبعد عرضنا لبعض الدراسات ذات الصلة ، يأتي هذا الفصل كمحاولة إسقاط ما تم عرضه على الواقع العملي ، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة متمثلة في موظفي مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان لولاية المدية بهدف معرفة اثر الثقافة التنظيمية السائدة بها على الأداء الوظيفي لدى موظفيها ، لذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول نتطرق فيه إلى التعريف بمكان الدراسة وسنتناول في المبحث الثاني الإجراءات وأدوات الدراسة أما المبحث الثالث نستعرض فيه نتائج الدراسة ومناقشتها وصياغة بعض المقترحات.

المبحث الأول : ماهية مفتشية أملاك الدولة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم مفتشية أملاك الدولة وهيكلها التنظيمي ، وكذا المهام المنوطة بها .

المطلب الأول : تعريف مفتشية أملاك الدولة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول:تعريف مفتشية أملاك الدولة فهي[1]:عبارة عن مصلحة غير ممركزة على مستوى البلديات المشتركة ، لها مهام مشابهة لوظائف المديرية الولائية ، وبنص المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري .

فهي تمثل قاعدة الهرم الإداري لمصالح أملاك الدولة ، موجودة على كامل تراب الجمهورية والهدف منها تسيير المصالح العمومية وإرشاد المسيرين وتمكينهم من القيام بصلاحياتهم على أكمل وجه ، والوقاية من كل أنواع التقصير بالإضافة السهر على الاستعمال المحكم والأمثل للموارد والوسائل[2] .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمفتشية أملاك الدولة

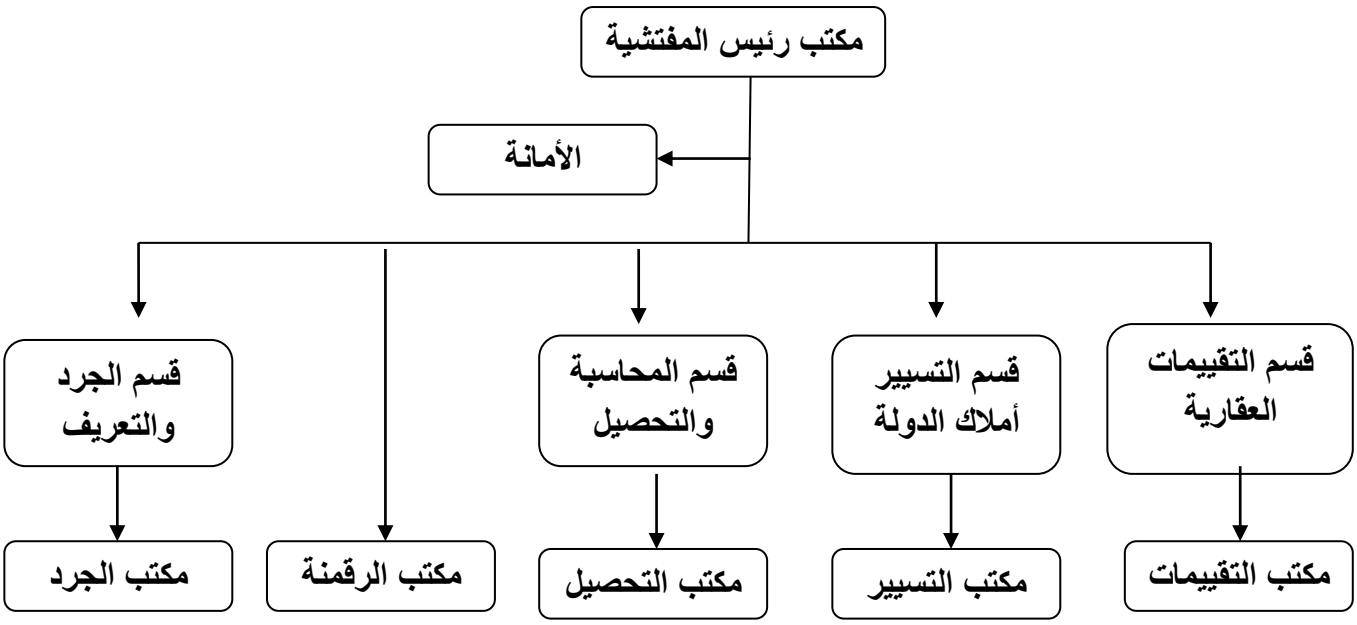
يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعة الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ، ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة و بالتالي تحديد المسؤوليات ،ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم .

---

[1]- رضوان عايلي ، **إدارة الأملاك الوطنية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص الإدارة والمالية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 36.

[2]- عبد العظيم سلطاني ، **تسيير وإدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري** ، دار الخلدونية ، دون طبعة ، 2010، ص 55.

ويوضح الشكل رقم (1-4) الهيكل التنظيمي لمفتشية أملاك الدولة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة

المطلب الثاني : مهام مفتشية أملاك الدولة

تتمثل مهام مفتشية أملاك الدولة حسب الأقسام المتواجدة وتتمثل في [1]:

1- **قسم تسيير الأملاك الوطنية :** ومن مهامه

- تنظيم وتحضير لائحة لكل المنتجات العقارية والعائدات .
- تحضير وتحقيق البيوع العقارية
- تحضير العقود الخاصة بتسيير العقارات التابعة للدولة .

2- **قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية** : ومن مهامه

- التعرف على العقارات التابعة للدولة في إطار تأسيس الجرد العام .
- تنظيم سجلات المحاسبة وإحصاء الأموال العقارية التابعة للدولة .

[1]- المادة 02 من **قرار وزارة الاقتصاد** ، مؤرخ في 04 1991 ، المحدد للتنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والحفظ العقاري ، (ج ، ر)العدد 38 ، السنة 1991.

3- **قسم الخبرات والتقويمات العقارية** :ومن مهامه

- تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر الخاصة بأملاك الدولة ، ومتابعة عمليات البيوع.

- تقييم السوق العقارية على المستوى المحلي وتحضير قرار تحاليل التقنية .

- العمل على تنظيم الوثائق المتعلقة بالتقييمات والخبرة .

4- **قسم المحاسبة :**ومن مهامه

- إحصاء كل الأملاك العقارية وجردها .

- القيام بعمليات المحاسبة اليومية ، الأسبوعية ، الشهرية ، السنوية [1].

المبحث الثاني : إجراءات و أدوات وأساليب الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات المتبعة من اجل تحقيق أهداف الدراسة وهي : تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، التعرف بأداة الدراسة ، تصميم أداة الدراسة بالإضافة إلى

الأساليب الإحصائية التي استخدمت من اجل التأكد من صدق وثبات الاستبيان واستخراج النتائج.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى المحاور التي تغطيها .

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة أمر بالغ الأهمية إذ يجب اختياره بدقة ويعرف المجتمع بأنه : "جميع المفردات أو الوحدات الظاهرة تحت البحث ، كما يعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة [2]".

[1] - **قرار وزارة الاقتصاد** ، مرجع سابق.

[2]- علي معمر عبد المؤمن ، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية التقنيات والأساليب** ، الطبعة الأولى ، منشورات جامعة 07 أكتوبر ، الإدارة العامة للمكتبات ، الأردن ، 2008 ، ص 184.

وبما أن الهدف هو دراسة "**أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة على مستوى الأداء الوظيفي** "فان المجتمع المستهدف يضم جميع موظفي مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية والبالغ عددهم 20 موظف يتوزعون على كل المستويات ، وعليه فان مجتمع الدراسة صغيرا لذا قمنا بدراسة المجتمع ككل ، وتم توزيع الاستبيان عليهم من خلال الزيارة الميدانية ، وبعد التطبيق الميداني للاستبيان تحصلنا على 20 استبيان وكلها صالحة للتحليل .

الفرع الثاني : خصائص أفراد عينة الدراسة

تتم حسب التكرارات والنسبة المئوية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

لكل بند كما يلي :

جدول رقم(1-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	**18**	**90**
إناث	**2**	**10**
المجموع	**20**	**100**

- تبين نتائج الجدول رقم (1-4) أن اغلب المبحوثين من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 18 ذكرا في حين أن الإناث يبلغ عددهم 02 أنثى وذلك من بين 20 مستقصي بنسبة 90%10%للذكور والإناث على التوالي , ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة من الذكور ، وهذا راجع إلى أن الرجال هم الأكثر طلبا على الوظيفة في الإدارة وذلك في السنوات السابقة من طلبات العمل.

جدول رقم(2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30سنة	**1**	**5**
من 30إلى 39	**5**	**25**
من 40 إلى 60	**14**	**70**
المجموع	**20**	**100**

- يوضح الجدول (4-2) أن معظم أفراد العينة عمرهم ينحصر في الفئة العمرية من 40 إلى 60 أي بنسبة 70%، ثم تليها الفئات ذات العمر من 30الى 39 بنسبة بلغت 25 % وفي الأخير الفئة ذات العمر اقل من 30 بنسبة 5% ، وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على فئة أصحاب الخبرة والمعارف التي يمكن الاستفادة منها .

جدول رقم (3-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	50
تكوين مهني	02	10
جامعي	08	40
المجموع	20	100

- يوضح الجدول رقم (4-3) أن أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الثانوي يقدرون بنسبة 50%وهذا نظرا أن التوظيف سابقا كان لهذه الفئة والتي تعمل على مسك الملفات ومعالجتها يدويا ، تليها في المركز الثاني 40% من العينة بمستوى جامعي نتيجة انتهاج الإدارة توظيف حاملي الشهادات الجامعية لاسيما الإدماج حاملي الشهادات ، بالإضافة إلى أن بعض الموظفين قد حسنوا مستواهم الدراسي في إطار جامعة التكوين المتواصل،ثم التكوين المهني بنسبة 10 % والتي تعنى بأعمال السكرتارية وأعمال الإعلام الآلي.

جدول رقم(4-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 3إلى 5 سنوات	04	20
من 6 إلى 10	05	25
من 10 سنوات فأكثر	11	55
المجموع	20	100

- تبين من الجدول رقم (4-4) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ، أن اكبر نسبة والمقدرة بـ:55%من الموظفين لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر تليها في المرتبة الثانية نسبة 25 % من الموظفين خبرة من 06الى 10 سنوات ، وأخيرا من لديهم خبرة من 03الى 05 سنوات ،ومنه نستنتج أن اكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر وهذا يعود إلى أن الإدارة تحتاج إلى الخبرة وذلك لطبيعة مهامها.

المطلب الثاني : أدوات جمع بيانات والأساليب الإحصائية للدراسة

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

استنادا إلى مشكلة الدراسة و من خلال البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الملاحظة و الاستبيان.

1- **الملاحظة** :الملاحظة العلمية تلك التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات ، ولذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية [1].

وقد ساعدتنا هذه الأداة في الحصول على بيانات ومعلومات تخدم موضوع البحث والمتمثل في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في المفتشية ، وملاحظة أساليب وطرق أداء العمل وملاحظة سلوك الموظفين وتفاعلاتهم فيما بينهم .

2- **الاستبيان** :هو الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي ، كما تعني مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها ، وهي الأداة الأكثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم[2] .

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية ،وقبل أن تصبح الاستمارة في صياغتها النهائية والاعتماد عليها بشكلها النهائي تم عرضها على الأستاذ المشرف وذلك للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة.

ويغطي الاستبيان ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية .

المحور الثاني : يضم (10) عبارة تقيس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

المحور الثالث : يضم (06)عبارة المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

---

[1] - فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، **أسس ومبادئ البحث العلمي** ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 143.

[2]- يوسف العنيزي ، وآخرون ، **مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1999 ، ص 135.

***- حساب ثبات الاستبيان :**يعني الثبات أن الاختيار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقمنا بالتأكد من ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات لمفتشية أملاك الدولة يقدر ب: 80.1% وهي نسبة مقبولة وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب أن لا تقل عن 60 %لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث .

حساب آلفا كرونباخ لثبات الاستبيان :

الجدول رقم (5 -4)

N of ltems	Cronbach S
20	**0.801**

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ تقدر بـ:0.801 وهي أكبر من 0.60 أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.801 وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطيها الاستبيانة ،وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن نسبة (80.1 %) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصداقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها .

الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية

فيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث لوصف وتحليل خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها.

- من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام :

- مقياس "ليكارت Likert" الثلاثي

نعم	نوعا ما	لا
1	2	3

- قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائي **spss**واستخدام معامل ألفا كرومباخ

- الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرارات.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الجداول والتكرارات موضوع الدراسة ومناقشتها .

المطلب الأول :عرض النتائج والتحليل

تحليل نتائج الفرضية الأولى : توجد ثقافة تنظيمية قوية في مفتشية أملاك الدولة

الجدول رقم (6-4): هل الأجر المدفوع يعكس حقيقة الجهد المبذول.

	التكرار	النسبة
نعم	**5**	**25**
لا	**6**	**30**
نوعا ما	**9**	**45**
المجموع	**20**	**100**

- تشير بيانات الجدول أن نسبة 25 %من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** على أن الأجر المدفوع يعكس حقيقة الجهد المبذول ، فيحين بلغت نسبة 45 % من المجيبين بـ: نوعا ما ، أما نسبة 30 % كانت للمجيبين بـ:لا أي أن الأجر المدفوع لا يعكس حقيقة الجهد المبذول .

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن أغلبية الإجابات كانت **نوعا ما** وهذا راجع إلى أن الجهد المبذول من طرف بعض موظفي أملاك الدولة يكون أكبر من الأجر المدفوع ، نتيجة قيامهم ببعض الأعمال والمهام الموكلة إليهم خارج مكان العمل من خرجات ميدانية عبر كامل إقليم الاختصاص والقيام بالاجتماعات مع المصالح الأخرى، في الدوائر والبلديات ومن خلال جدول البيانات نستنتج أن الأجور هي المحرك الأساسي للسلوك فهي تحدد المكانة والمستوى الاجتماعي ، كما تحدد القيم الشخصية وتعتبر مؤشرا على موقع الموظف في الهيكل التنظيمي .

الجدول (7-4): هل ترى أن نظام الترقية في المنظمة يحترم فيها قدرات العامل.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**3**	**15**
نوعا ما	**3**	**15**
المجموع	**20**	**100**

*تشير بيانات الجدول أن نسبة 70%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بأن نظام الترقية يحترم فيه قدرات العامل ،بينما المجيبين **بـ نوعا ما** بلغت نسبة15%،وهي متساوية مع المجيبين بـ :لا على أن نظام الترقية لا يحترم فيه قدرات العامل.

ومن خلال البيانات والملاحظة نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بان الترقية تتم على أسس موضوعية تتمثل في الكفاءة و الأقدمية والانجاز وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال يتميزون بالخبرة المهنية و الأقدمية واللذين استفادوا من الترقية خلال المسار المهني ، فحين نجد أن نظام الترقية في المنظمة يخضع لشروط و لقوانين الوظيف العمومي فيتم عبر إجراء مسابقات واختبارات كما حدث في هذه الفترة برفع التجميد عن الترقية وتم إجراء مسابقة على أساس الاختبار في المعهد الوطني للمالية بالقليعة لجميع الرتب التي تتوفر فيها الشروط، وهذا حتى تحظى الإدارة بثقة موظفيها وولائهم لها ،وتتجنب الفوضى والصراع بين العمال ، وحتى تضمن أن الأفراد الذين تتم ترقيتهم يكونون على قدر من المسؤولية .

الجدول (8-4): هل ترى أن العلاوة تعكس حقيقة العدل في المنظمة.

	التكرار	النسبة
نعم	9	45
لا	4	20
نوعا ما	7	35
المجموع	20	100

-تشير بيانات الجدول أن نسبة 45%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بأن العلاوات تعكس حقيقة العدل في المنظمة، وهي متقاربة نوعا ما مع المجيبين **بـ نوعا ما** والتي بلغت نسبة 35% ، في حين نجد المجيبين بـ **لا** بنسبة 20% اللذين يرون ان العلاوة لاتعكس حقيقة العدل في المنظمة .

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن أفراد العينة منقسمين في نظرتهم للعلاوة التي هي من المحفزات المادية وارتباطها بالعدل في المنظمة، فالمنظمة محل الدراسة تعتمد على المردودية باحتساب ثلاثة أشهر وتخضع للتقييم والتنقيط من طرف الرئيس وفق معايير أداء المهام والتقيد بالأنظمة وأوقات العمل ، فهناك في بعض الأحيان يكون الموظف راض فيدعم رأي وجود عدالة في المؤسسة وفي بعض الأحيان عدم رضاه يكون توجهه إلى عدم وجود عدالة في المنظمة، ومن خلال هذه التصريحات فإن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية

والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي ايجابي يساهم في رفع الأداء وتقليل الضغط على العاملين المجدين والمتميزين في أعمالهم.

الجدول (9-4): هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة.

	التكرار	النسبة
نعم	15	75
لا	3	15
نوعا ما	2	10
المجموع	20	100

ـ تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بأن هناك توافق في الهيكل التنظيمي في الإدارة مع طبيعة المهام وعمل الإدارة حيث بلغ عددهم 15 موظف بنسبة 75%، بينما المجيبين **نوعا ما** بلغت نسبة **10** % على وجود بعض الاختلال في الهيكل التنظيمي مع طبيعة المهام، فيحن نجد نسبة 15 % من أفرادا العينة المجيبين ب:**لا** على أن الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع طبيعة المهام .

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن أغلبية العمال يرون أن هناك توافق في الهيكل التنظيمي للمنظمة و طبيعة المهام و، ويظهر ذلك من خلال وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ، كما أن الهيكل التنظيمي المعتمد مبني على خبرات وهذا يعكس توازنه و سيرورة العمل والسرعة في الانجاز .

الجدول (10-4): هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات في المنظمة.

	التكرار	النسبة
نعم	9	45
لا	6	30
نوعا ما	5	25
المجموع	20	100

ـتشير بيانات الجدول أن نسبة 45 % من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** على أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات، بينما المجيبين **بـ نوعا ما** بنسبة 25 %تكون مشاركتهم في بعض الأحيان فقط ، فحين بلغ عدد المجيبين بـ **لا** نسبة30% والذين يرون أنه لا تتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات في العمل.

ومن خلال المعطيات والملاحظة نستنتج أن النسب المتحصل عليها تقريبا متقاربة نوعا ما وهذا راجع للطابع الإداري التي تخضع إليه المنظمة ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب رأي الموظفين في هذه الإدارة تكون من خلال عقدها الاجتماعات الدورية والطارئة في بعض الأحيان ، لأنها الوسيلة الهادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للمعلومات اللازمة لحل مختلف المشاكل سواء المتعلقة بالمصالح الإدارية الأخرى أو حل مشاكل المواطن ،ولان القرارات يستلزم توفر فيها كم من المعلومات وبعد ذلك تقوم باختيار أفضلها، كان لابد من المشاركة والعمل بمخرجاتها .

الجدول (11-4): هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل .

	التكرار	النسبة
نعم	10	50
لا	3	15
نوعا ما	7	35
المجموع	20	100

- تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم يتعاونون فيما بينهم أثناء قيامهم بالعمل حيث بلغ عددهم 10 موظف بنسبة 50%، وتليها نسبة 35%من المبحوثين أجابوا بأنهم نوعا ما يكون التعاون فيما بينهم عند القيام بالعمل ، ونجد نسبة 15%من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يوجد تعاون فيما بينهم و تمثل اضعف نسبة.

ومن خلال هذه المعطيات والملاحظة نستنتج أن موظفي المفتشية يتعاونون فيما بينهم و يحبذون العمل في إطار فريق كثقافة تنظيمية قوية ، وتبادل الخبرات والمعارف أثناء قيامهم بالعمل ، وهذا راجع إلى الانتماء الجغرافي وكذا لأن أغلبية العمال لهم مدة معتبرة (الأقدمية) في مكان العمل ، وهذا ما أنتج اتصالات فيما بينهم تقوم على العلاقات والصدقات ، تتميز بروح الفريق والتعاون فيما بينهم ، وفي بعض الأحيان يتعاونون نوعا ما أو لا يتعاونون وهذا راجع لطبيعة بعض الأعمال التي يجب التخصص فيها .

الجدول (12-4): هل يبادر القائد في منظمتك بتفويض بعض صلاحياته لبعض المرؤوسين.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**2**	**10**
نوعا ما	**4**	**20**
المجموع	**20**	**100**

-تشير بيانات الجدول أن نسبة 70%من أفراد العينة كانت إجابتهم **بنعم** مبادرة القائد في تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين ، بينما المجيبين **بـ نوعا ما** بلغت 4 موظفين بنسبة 20%، فحين نسبة 10 %المجيبين بـ **لا** اللذين يعتبرون أن القائد لا يبادر بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين .

و ما يمكن استخلاصه من خلال هذه النسب و الملاحظة ، كانت أعلى نسبة فيها لمن كانت إجابتهم بكون أن القائد يبادر بتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين وذلك لان التفويض يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود ، فالرئيس يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلا منه ،وكان ذلك ملاحظ بتكليف المرؤوسين بحضور الاجتماعات وكذا الخرجات التنسيقية والميدانية ، كما يكون التفويض كالتكوين وتدريب لرفع مستوى الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقلد المناصب الأعلى ، مما يشجع ويحفز على العمل بأكبر مجهود.

الجدول (13-4): هل الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

	التكرار	النسبة
نعم	**16**	**80**
لا	**2**	**10**
نوعا ما	**2**	**10**
المجموع	**20**	**100**

-تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بان الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها حيث بلغ عددهم 16 موظف بنسبة 80%، بينما المجيبين **نوعا ما** بلغت 2 موظفين بنسبة فحين عدد المجيبين بـ **لا** 2 بنسبة 10%بان الإشراف المستمر لا يدفعهم لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

ومن خلال المعطيات والملاحظة نستنتج أن معظم العمال أجابوا بان الإشراف المستمر دائما يدفع إلى تصحيح الأخطاء والتحكم فيها ، ولأن المفتشية تتمتع بمشرفين في كل الأقسام يتمتعون بالخبرة والكفاءة العالية والتي تسمح لهم بالملاحظة وتنبيه العمال لها ومحاولة إيجاد الحلول وتصحيح الأخطاء.

الجدول (14-4):هل هناك دراية بالقوانين واللوائح التنظيمية داخل العمل.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**3**	**15**
نوعا ما	**3**	**15**
المجموع	**20**	**100**

- تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بان هناك دراية بالقوانين واللوائح التنظيمية داخل العمل حيث بلغ عددهم 14 موظف بنسبة 70%، بينما المجيبين **نوعا ما** وبـ: **لا** بلغت 3 موظفين لكل منهما بنسبة15%.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن معظم العمال أجابوا بان هناك دراية باللوائح والقوانين التنظيمية وذلك لأن هذه الإدارة تعتمد في عملها على القوانين الصادرة في الجرائد الرسمية وعلى التعليمات من الوصاية ويتم نشرها وإلصاق اللوائح والتعليمات وإعلامها للموظفين من اجل التطبيق والعمل بمقتضاها ،فحين نجد أن بعض الموظفين أجابوا **بـ نوعا ما** و بـ: **لا** وذلك لأنهم ينتمون لوظائف غير ملمة بجميع القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل ، ومن خلال الملاحظة والحوار فان أغلبهم على دراية بالقوانين والتعليمات في هذه الإدارة.

الجدول (15-4): هل نظام الاتصال في منظمتك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في كل الاتجاهات.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**1**	**5**
نوعا ما	**5**	**25**
المجموع	**20**	**100**

-تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بان نظام الاتصال ذات فعالية و يوجد تدفق للمعلومات في كل الاتجاهات ، حيث بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 70%،

بينما المجيبين بـ **نوعا ما** بلغت نسبة 25%على أن هناك تدفق للمعلومات من جهات محددة ، فحين نجد نسبة 5 %المجيبين بـ **لا** على أن لا يوجد تدفق للمعلومات بكل الاتجاهات .

من خلال المعطيات والملاحظة داخل الإدارة المعنية نجد أن اغلب الموظفين يرون أن هناك تدفق للمعلومات في كل الاتجاهات ، و يتصلون مع زملائهم في العمل بطريقة مباشرة كأن ينتقل الإداري من مستوى إلى آخر في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، فيما يفضل البعض الآخر استخدام الهاتف في بعض الأعمال الإدارية التي لا تستدعي المقابلة المباشرة ، كما يستعينون بالبريد الالكتروني في بعض الأحيان ، وهنا نجد أن الاتصال الأفقي أكثر انتشارا في المفتشية وهذا يدل على روح التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات.

الجدول (16-4): هل تستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في المنظمة.

	التكرار	النسبة
نعم	**13**	**65**
لا	**3**	**15**
نوعا ما	**4**	**20**
المجموع	**20**	**100**

ـ تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بأن هناك العمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة حيث بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 65%، بينما المجيبين **نوعا ما** بلغت 5 موظفين بنسبة **20%**فحين نجد عدد المجيبين بـ **لا**3 بنسبة 15%بأنهلا يتم استخدام تكنولوجيا الحديثة في العمل .

من خلال البيانات و الملاحظة داخل مكان العمل نجد بأن الإدارة تعمل على استخدام ومواكبة التغيرات التكنولوجية وذلك من خلال استعمالها للأجهزة الالكترونية وخاصة من طرف الموظفين الجامعيين وتعزيز استخدام شبكات الاتصال ، وكذا تم استحداث مكتب خاص برقمنة جميع أنشطة المفتشية لتسهيل مسك و معالجة الملفات والإجابة على الشكاوى المقدمة وهذا كله ينصب في إطار عصرنة ورقمنة الجهاز الإداري والذي تطمح إليه السلطة في توجهاتها.

تحليل نتائج الفرضية الثانية : تتميز مفتشية أملاك الدولة بأداء وظيفي مرتفع

الجدول رقم (4-17):هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء.

	التكرار	النسبة
نعم	17	85
لا	0	0
نوعا ما	3	15
المجموع	20	100

*تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** بأن الزيادة في الأجر تساهم في رفع مستوى الأداء حيث بلغ عددهم 17 موظف بنسبة 65%، بينما المجيبين **نوعا ما** بلغت 3 موظفين بنسبة **20** % على أن الزيادة في الأجر وحده لا يزيد في رفع الأداء.

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن معظم الموظفين في هذه الإدارة يتفقون أن الزيادة في الأجر تساهم في رفع مستوى الأداء ، ويظهر ذلك جليا عند الزيادات الأخيرة في الأجور ومراجعتها من طرف الوصاية وأثره على نفسية الموظفين فالزيادة في الأجر تزيد جهده للعمل وتدفع أكثر نحو العمل ، وعليه فإن الأجور هي المحرك الأساسي للسلوك فهي تحدد المكانة والمستوى الاجتماعي ، وتعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل .

الجدول رقم(4-18) :هل تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء.

	التكرار	النسبة
نعم	10	50
لا	5	25
نوعا ما	5	25
المجموع	20	100

- تشير بيانات الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة كانت إجابتهم **بنعم** على أن الإدارة تتوفر على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء، بينما نجد نسبة 25 %لكل من المجيبين **بـ:نوعا ما و** المجيبين **بـ: لا** على أن هناك نقص لبعض الظروف لتحقيق أفضل أداء ،أو لا توجد ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء .

و من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن اغلب العمال يتفقون على وجود ظروف عمل ملائمة لتحقيق أفضل أداء ، وذلك من خلال الوسائل والإمكانات المتوفرة في الإدارة وقياسها بالنتائج المتوصل إليها في معالجة القضايا المطروحة والملفات وكذا المدة الزمنية الواجب انجاز المهام فيها، فيحين يرى البعض على وجود بعض النقائص في بعض الوسائل عند العمل خارج مكان العمل والتنقلات الخارجية والمعاينات الميدانية ، ورغم كل هذا فان هذه الإدارة يتوفر فيها جو ملائم لتحقيق أفضل أداء .

الجدول رقم(19-4) :هل العمل بروح الفريق هو سر الأداء العالي .

	التكرار	النسبة
نعم	**12**	**60**
لا	**3**	**15**
نوعا ما	**5**	**25**
المجموع	**20**	**100**

-تشير بيانات الجدول أن نسبة 60%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** على أن سر الأداء العالي هو العمل بروح الفريق ، بينما نجد المجيبين بـ **نوعا ما** بنسبة 25%يرون أن العمل بروح الفريق ليس هو سر الأداء العالي وحده ، فحين نجد نسبة 15% من المجيبين بـ:**لا** واللذين يرون أن العمل بروح الفريق لا يحقق الأداء العالي .

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن التعاون فيما بين الموظفين في هذه الإدارة يزيد من مردودها ، و لأن التعاون العمال يخفف أعباء العمل على الفرد العامل مما يؤدي إلى القيام بالوظائف الموكلة إليه بسهلة وسرعة وهذا كله يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (20-4):هل أنت راض عن تقييم أدائك من طرف رئيسك.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**4**	**20**
نوعا ما	**2**	**10**
المجموع	**20**	**100**

- تشير بيانات الجدول أن نسبة 70%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** على رضاهم على التقييم من طرف الرئيس حيث بلغ عددهم 14موظف ، بينما نجد المجيبين بـ **نوعا ما** بنسبة 20% يرون أن تقييم الأداء غير مرضي بالكامل من طرف الرئيس ، فحين نجد نسبة 10%من المجيبين بـ:**لا** على عدم الرضا على تقييم الأداء من طرف الرئيس.

من خلال المعطيات والملاحظة نجد أن اغلب الموظفين راضون عن تقييم الأداء من طرف الرئيس ويعتقدون أن الإدارة تبذل الجهود في إتباع مبدأ المساواة في التقييم والعمل بالقوانين والإجراءات المتخذة في هذا الشأن ، وبما أن المؤسسة ذات طابع إداري فعملية التقييم تكون مستمرة من أجل إعطاء التنقيط المناسب ، وهي تتم على أساس أداء المهام المنوطة بالموظف ومدى الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة و تقيد في بطاقة التقييم ، وتراعي فيها الخبرة والتكوين والشهادة والتقييم يكون كل بداية سنة والذي على أساسه تنبثق نقطة التقييم السنوية التي ترفق في ملف الموظفين .

الجدول رقم(21-4):هل تشعر أن أدائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته.

	التكرار	النسبة
نعم	**14**	**70**
لا	**2**	**10**
نوعا ما	**4**	**20**
المجموع	**20**	**100**

- تشير بيانات الجدول أن نسبة 70%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** على تحسن الأداء بعد التدريب حيث بلغ عددهم 14، بينما نجد المجيبين بـ **نوعا ما** بنسبة 20% يرون أن تحسن الأداء محدود ، فحين نجد نسبة 10% من المجيبين بـ:**لا** على أن التدريب لا يحسن الأداء .

ومن خلال المعطيات والملاحظة نستخلص أن اغلب الموظفين الذين استفادوا من التكوين والتدريب وكان هذا من خلال إجراء دورات تكوينية في المعاهد وجامعات التكوين المتواصل خلال مسار التربص وعند تقلد مناصب وفي حالات الترقية ، وإجراء دورات تدريبية بالنسبة لموظفي الرقمنة التي تم استحداثها مؤخرا لمعالجة النشاطات بواسطة الأجهزة والبرامج الحديثة وهذا بدور ساهم في رفع مستوى الأداء.

الجدول رقم(22-4) :هل التقيد والالتزام بالأنظمة وأوقات العمل كبير في المنظمة.

	التكرار	النسبة
نعم	16	80
لا	2	15
نوعا ما	2	20
المجموع	20	100

- تشير بيانات الجدول أن نسبة 80%من أفراد العينة كانت إجابتهم **نعم** أي أغلبية الموظفين على أن هناك التزام بالأنظمة وأوقات العمل في المنظمة ، حيث بلغ عددهم 16 موظف ، بينما نجد المجيبين بـ **نوعا ما** بنسبة 10% هناك بعض التأخير وعدم الالتزام في بعض الاحيان ، فحين نجد نسبة 10 % من المجيبين بـ:**لا** بعدم التقيد والالتزام بالأنظمة وأوقات العمل .

ومن خلال المعطيات والملاحظة تبين أن أغلبية الموظفين في هذه المنظمة ملتزمون بالأنظمة وأوقات العمل ، وهذا يدل على مدى انضباطهم والعمل وفق القانون الداخلي واحترم مواقيت الدخول والخروج من العمل .

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

تمكنا من خلال الدراسة الميدانية للموضوع اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في بداية البحث وذلك من خلال تحليلنا الإحصائي لمحاور الاستبيان وإحصاء التكرارات المشاهدة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

نتائج الفرضية الأولى :

- أثبتت الدراسة أن هناك ثقافة تنظيمية قوية بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات أغلبية العمال وذلك من خلال العلاقات الموجودة وبيئة العمل وبالنظر إلى القوانين الموجودة التي لاتحد من كفاءة العاملين ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (إلياس سالم ، 2006)،والتي من أهم نتائج دراستها : تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل و المشاركة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين ،وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

نتائج الفرضية الثانية :

- أثبتت الدراسة أن مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان تتميز بأداء وظيفي مرتفع وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال وذلك من خلال العمليات الداخلية ولبعد التعلم والخبرة والكفاءة المهنية ، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (اسعد احمد عكاشة ، 2008) ومن أهم نتائج الدراسة : هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث ، وضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

نتائج الفرضية الثالثة :

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال ما لوحظ من خلال استجابات العمال وذلك من خلال تفسير أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مما يقارب 60 % من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة

(Rana adeel lakman fokhar) سنة 2012 ،ومن أهم نتائج الدراسة هناك ارتباط ايجابي بين ثقافة قوية وتحسين الأداء، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المنظمة مكان الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي بمفتشية أملاك الدولة من خلال اعتماد على الملاحظة و الاستبيان وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل البيانات بواسطة أسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرارات ثم قمنا بعرض وتحليل النتائج بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى :

وجود ثقافة قوية في المفتشية محل الدراسة ،

المفتشية تتميز بأداء تنظيمي متوسط ،

وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المفتشية محل الدراسة.

خاتمة عامة

بعد تناول موضوع الدراسة من خلال التطرق لكل من جانبه النظري وجانبه التطبيقي ، يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد على أنها واحدة من الدراسات التي تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية ، كون أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مصادر النجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمات ، وتساهم بشكل ملحوظ في رفع الأداء الوظيفي كما لاحظنا من خلال دراستنا التطبيقية بمفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية .

1- النتائج من الجانب النظري للدراسة:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأنماط السلوكية المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية ، التي تنشأ عن تفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية التي يحملها الأفراد ، مشكلة منظومة معقدة تتراكم عبر مراحل حياة المنظمة ، ينتج عنها مقاربة يعتمد عليها الفرد العامل في تكيفه مع الواقع التنظيمي ، كما لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن ثقافة المجتمع والبلد الذي تنتمي إليه وتنشط فيه المنظمة وتستمد أسسها الثقافية منه .

فالثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فرق العمل ومنحهم هوية مشتركة ، كما تساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية ومسايرة التطورات الحاصلة في المحيط ، وهي بذلك تمثل عاملا هاما لنجاح وتفوق المنظمة ، رغم أنها قد تشكل في بعض الأحيان عقبة في وجه التغير والتنوع خاصة عندما تكون القيم والمعتقدات المنظمة غير مرنة ولا تتميز بالديناميكية التي تساعد وتشجع على الابتكار والتغيير .

تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع تتيح له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال اعتماد هيكلة تنظيمية

بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات وتوفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد اخل المنظمة ودرجة تحقيق هذه الأخيرة للأهداف وذلك بالتوفيق بين الثقافة السائدة والثقافة الداخلية والفرعية .

حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المتشددة ، وتحث على التعامل مع الأفراد في جو من الثقة والاحترام المتبادل الشيء الذي يساهم في تحفيز الأفراد ، ويجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل ويزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار مما يؤثر على إنتاجيتهم ومردودهم ، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء المطلوب.

إن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة علاقة نسبية مباشرة أو غير مباشرة على أدائها ، وهذا كما أكدته مختلف أقوال الباحثين والدراسات التي تم استعراضها ، كتأثيرها في الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة ككل ،وفي الولاء (الانتماء)الوظيفي باعتبار أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة ، وبالتالي فهي أداة لكسب ميزة تنافسية عن باقي المنظمات وهذا عن طريق خلق وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها.

2- النتائجمن الجانب التطبيقي للدراسة:

* هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان ولاية المدية ، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

* أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، والتي تؤثر على سلوك أداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.

* أن الأنماط السلوكية السائدة في المفتشية تساهم في انجاز الأعمال المطلوبة ، وهناك التزام من قبل الموظفين بالسلوكيات الايجابية الذي تجسد من خلال إدراك الموظفين بأهمية إتباع السلوك الايجابي الذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء بالمفتشية .

* هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام الوظيفية ، مما يدل على حرصهم على أداء الأعمال في الوقت المحدد لها ، وهذا يساهم في رفع الأداء الفردي للموظف بالمفتشية .

* هناك تشجيع للعمل الجماعي والاستفادة من الخبرات الموجودة بالمفتشية ، ويتفق الموظفون على إن جماعة العمل تساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل أسرع وبكفاءة عالية .

* يقوم العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

* يتحلى الموظفين بأخلاق عالية أثناء تأدية مهامهم الوظيفية ، وهذا يساهم في خلق جو من الراحة لدى الموظفين بالمفتشية ما يجعلهم يركزون على أداء مهامهم بدل الانشغال بالمشاكل والخلافات .

3- المقترحات :من خلال ما تم عرضه من الجانب النظري والتطبيقي في هذه الدراسة ، والذي تم الحصول عليه من جانب التحليل الإحصائي للبيانات ، تم الخروج بمجموعة من المقترحات متمثلة في :

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح داخل المنظمة.

-العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية داخل المنظمة.

- زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .

- وضع خطة محكمة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال تقديم برامج تكوينية وتدريبية كافية للموظفين .

- إجراء دراسات ميدانية التي تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى وأكثر تأثيرا والتي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

4 - آفاق الدراسة :

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية ومنها :

- اثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين .

- اثر تنمية وتدريب المورد البشري على الأداء الوظيفي .

- تأثير التطور التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة .

قائمة المراجع

باللغة العربية :

-أ- الكتب :

1- أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2000.

2- أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.

3- أحمد حسين ، **المناهج بين النظرية والتطبيق** ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1989.

4 - أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.

5- بلال خلف سكارنة ، **التطوير التنظيمي والإداري** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.

6- بلال خلف سكارنه ، **التطوير التنظيمي والإداري** ، الطبعة 1 ، مطبعة الصفدي ، عمان ،الأردن ، 1992.

7- بلال خلف سكارنة ، **أخلاقيات العمل** ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ،2011.

8- بومدينبالكبير ، **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، الأردن ، 2013.

9- جاري ديسلر ، **إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال** ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2003.

10- جرينجر جيرالد وآخرون ، **إدارة السلوك في المنظمات** ، ترجمة رفاعي إسماعيل بيوني ، دار المريع للنشر ، رياض ، 2010.

11- حسينحريم ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية** ، دراسة تطبيقية القطاع المعرفي الأردني ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، 2006.

12- حسن راوية محمد ، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.

13- حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجيي** ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.

14- حسين حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات** ، دار زهوان لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997.

15- حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الأولى ، دار النهضة للطباعة ، بيروت 2002 .
16- حليم حسين ،**السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والمنظمات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998.
17- خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .

18- خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
19- خضير كاظم و الخرشة ياسين ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
20- راوية محمد حسين ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000،
21- زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين** ، الطبعة الأولى ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 .
22- سعاد نائف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 .
23- شعبان علي حسين السيسي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009.
24- فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، **أسس ومبادئ البحث العلمي** ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
25- عثمان حسن عثمان ، **دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز** ، طرابلس ، 2005 .

26- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007 .
26- عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .

27- عبد العظيم سلطاني ، **تسيير وإدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري** ، دار الخلدونية ، دون طبعة ، 2010.
28- علي معمر عبد المؤمن ، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية التقنيات والأساليب** ، الطبعة الأولى ، منشورات جامعة 07 أكتوبر ، الإدارة العامة للمكتبات ، الأردن ، 2008.

29- كامل المغربي ، **السلوك التنظيمي** ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان ، 1990.
30- كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات** ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، 2008.

31- كمال بوشرس ، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، (ط1) ، عمان ، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2005 .

32- ماجد عبد المهدي مساعدة ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان ،2013 .

33- ماجدة عطية ، **سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2003 .

34- محمد ثائر سعدون ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى جامعة ديالى العراق ، 2016 .

35- محمد البرادعي بسيوني ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي -ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)** ، الطبعة الأولى ، دار ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 .

36- محمد جمال الكفافي ، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** ، الطبعة الأولى ، الدار الثقافية للنشر ، مصر ، 2007.

37- محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.

38- مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 .

39- مصطفى محمود أبو بكر ، **الموارد البشرية** ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

40- مصطفى نجيب شاوش ، **إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد** ، دار الشروق ،عمان ، 1999 .

39- مؤيد سعيد سالم ، **تنظيم المنظمات** ، دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن ،2002 .

41- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2010 .

42- يوسف العنيزي ، وآخرون ، **مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1999.

43- يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العادي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوراق ، الأردن ، 2006.

-ب- الرسائل والأطروحات :

1- أمين شطي ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل** ، رسالة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013.

2- أحمد سويسي ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري)** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،كلية الآداب واللغات ، قسم العلوم الاجتماعية ، الجلفة ، 2013/2012.

3 - أحمد موسى المهدي ، **الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي** ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان ،2014.

4- إيهاب فاروق مصباح العاجز ، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال** ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 .

5 - إلياس سالم ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم التجارية ، المسيلة ، 2006 .

6- الباتول علوط ، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية** ، أطروحة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، الجزائر ، 2013.

7- بشائر إبراهيم ذيب مسودي ، **دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي -دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية** ، الماجستير في إدارة الأعمال،كلية كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ،2018 .

8- بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية** ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 .

9- خالد ديب حسين أبو زيد، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010 .

10- خيرة ميهوبي ، **الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر ، 2012.

11- رضوانعايلي ، **إدارة الأملاك الوطنية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص الإدارة والمالية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2006.

12- زهرة خلوف ، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء** ، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، السنة الجامعية 2014-2015.

13 - زهرة مصطفى ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (المؤسسات الاقتصادية)** ، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ،السنة الجامعية 2016-2017 .

14- سهام شيكاوي ،**الثقافة التنظيمية المنظمة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2007.

15- سامي عبد الله المدان ، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية : دراسة حالة** ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن ، 2008 .

16- سليم صيفور ، **واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أستاذ التعليم العالي : دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة** ، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015 .

17- صالح العيد محرز ، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة)** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2010.

18- صورية زاوي ، **تأثير نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين** (حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل)، مذكرة ماجستير ،جامعة بسكرة ، 2007-2008 .

19- عبد القادر سعيد بنات ،**ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009.

20- على فاضل جابر ، **التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء (دراسة تحليلية لشركة الخزف السعودية)** ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، السعودية ، 2006 .

21- فاطمة دريدي ، **أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة** ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، سنة 2017-2018.

22- فاطمة قبة ، **علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بالبليدة)** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2006.

23- فايزة فاضل ، **الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال** ، رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2013.

24- كلثوم سيدهم، **الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)** ، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2014/2013 .

25- مروان عطية يحيى الطيب ، **واقع الثقافة التنظيمية في شركات مقاولات** ، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة للدراسات العليا ، غزة فلسطين، 2016.

26-محمد بوخاري ، **فعالية الاتصال التنظيمي ودره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة غرداية** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ،2011.

27- محمد بن عبد العزيز العميرة ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من جهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض** ، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003.

28-محمد مؤنس سيد بخيت ، **أساليب التقويم الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم** ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مصر ، 2006.

29-مختار يونسي ، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي** ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد حيضر ، بسكرة ، 2015/2014.

30- نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005/2004.

31- نجوى عبد الله الطبلاوي، **تأثير الثقافة التنظيمية عل الفعالية التنظيمية (بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر)** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 1996.

32- ناصر محمد إبراهيم السكران ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)** ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004.

33- نعيمة فضيل ، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -سونالغاز)،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005

-ت- المجلات :

1- المادة 02 من **قرار وزارة الاقتصاد** ، مؤرخ في 04 1991 ، المحدد للتنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والحفظ العقاري ،(ج ، ر)العدد 38 ،لسنة 1991.

2- رشيد زوزو، نور الدين بوراس ، **الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة** ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، العدد (1 0) ، جامعة محمد خيثر بسكرة ، الجزائر ، 2013.

3- سهيل فهد سلامة ، **فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** ، مجلة الإدارة العامة العدد (55) سبتمبر،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1987.

4-عبد الفتاح خليفات وشيرين المطارنة، **أثر ضغوط العم في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن** ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السادس والعشرين ، عدد الأول والثاني ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2010.

5- عتيقة حرايرية ، **الأداء الوظيفي للعاملين** ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، جوان 2015.

-ث- المؤتمرات :

1- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف ، **الخلفية الثقافية للقيادة في مؤسسة اقتصادية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة ولتسيير** ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر أيام 28-30 نوفمبر 1992 ، بن عكنون ، الجزائر.

باللغة الأجنبية :

1-Abu ,jarad, I.Y, et al . (2011) . OP, cit.

2- kotter (j) .heskett . **culture et performance le second sotiffle de lenterprise traduit par** : nicolaieff (laurence) eddorgansation .paris . 1992 .

3- Michael Armstrong. a Handbook of Human Resource Management Practice .London and Philadelphia . 2006 .

4- Yoder . Dale Personale Management and Industriel Relations . 1958 .

ملحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية **قسم علوم التسيير**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية **السنة الثانية ماستر**

وعلوم التسيير **تخصص إدارة الأعمال**

استبيان البحث

الأخ الفاضل .....، الأخت الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان **" أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة حالة "** ، ونظرا للأهمية رأيكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الطالب : بلعزوقي حمود

السنة الجامعية : 2023- 2024

أولا : البيانات الشخصية والمهنية

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر :

أقل من30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل ☐ تكوين مهني ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- مدة العمل في المنظمة :

أقل من 2سنوات ☐ من 3 إلى أقل من 5سنوات ☐

من 6 إلى أقل من 9سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

ثانيا : الأسئلة النظرية

الرجاء وضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك ؟

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

الرقم	العبـــــارة	نعم	لا	نوعا ما
1	هل الأجر المدفوع يعكس حقيقة جهدك المبذول.			
2	هل ترى أن نظام الترقية في المنظمة يحترم فيها قدرات العامل.			
3	هل ترى أن العلاوة تعكس حقيقة العدل في المنظمة.			
	هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة.			
4	هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات في المنظمة.			
5	هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل.			
6	هل يبادر القائد في منظمتك بتفويض بعض صلاحياته لبعض المرؤوسين.			
7	هل الإشراف المستمر يدفع العمال لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.			
8	هل هناك دراية بالقوانين واللوائح التنظيمية داخل العمل.			
9	هل نظام الاتصال في منظمتك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية في كل الاتجاهات.			
10	هل تستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في المنظمة.			

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	العبـــارة	نعم	لا	نوعا ما
1	هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء.			
2	هل تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء .			
3	هل العمل بروح الفريق هو سر الأداء العالي .			
4	هل أنت راض عن تقييم أدائك من طرف رئيسك.			
5	هل تشعر أن أدائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته.			
6	هل التقيد والالتزام بالأنظمة وأوقات العمل كبير في المنظمة .			

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير لتكرمكم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.