

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد
البشرية في المؤسسات العمومية
دراسة حالة بلدية شتمة

مذكورة متقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

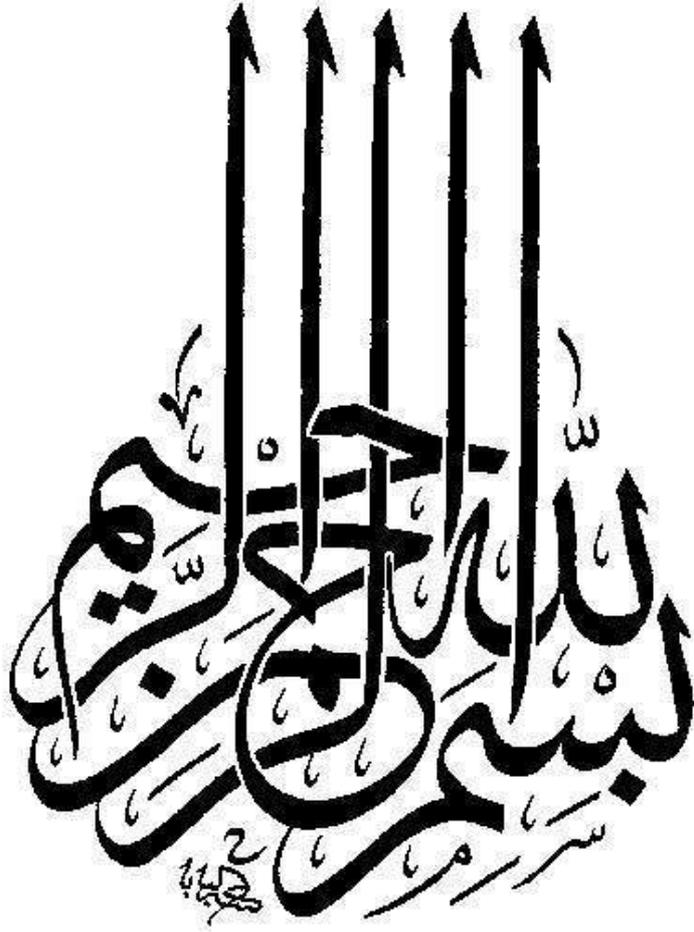
الأستاذ(ة) المشرف(ة):

د/ حمريط رشيد

إعداد الطالب:

كساح عبد الرزاق

الموسم الجامعي: 2018/2019



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم
تعملون).

شكر

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في
انجاز هذا العمل
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ
المشرف حمريط رشيد على
نصائحه القيمة وتوجيهاته البناءة
أثناء إعدادي المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من
ساعدني أثناء الدراسة الميدانية و
أقصد بذلك زملائي و زميلاتي في
العمل ببلدية شتمة .

كما لا أنسى كل من ساهم من
قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

جزاهم الله خيرا



الأهـلـاء

إلى من فقدته صغيرا وإفتقدته كثيرا ولا ولن
يمحى من ذاكرتي، إلى من أحمل إسمه بكل فخر
أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه
إلى من أقر ببرها التي وقفنت لتنير دربي وترشدني لصلاحى، إلى أغلى من فى
الوجود الى منبع العنان وقدوتى فى الحياة
أمى الغالية أدامها الله
إلى أغلى الناس فى الوجود الى النبراس الذى يضيئ حياتى الى سدى وقوتى
إلى من أضررت لى من هى أجمل من الحياة زوجتى
إلى من ملئ حياتى و بيتى و عائلتى الصغيرة ابني أحمد جود
إلى إخوتى الذين ولدتهم أمى
إلى كل رجال فوج الفجر العالية
إلى كل من عرفناهم وعرفتنا بهم الكشفية
إلى كل أصدقائى و أحبائى
و إلى كل من نساهم قلمي و يتذكروهم قلبي

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة، وذلك للأهمية التي اكتسبها موضوع الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين و كذا كل ما له علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية قصد تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتقديم إطار نظري شامل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية و كذا أداء الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى العمل الجماعي، تشجيع الابتكار والإبداع و الإلتزام واحترام قيمة الوقت و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية، و عززناها بالدراسة الميدانية ببلدية شتمة، مستخدمين في ذلك استبيان قصد جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم معالجتها ببرنامج spss20 ، و من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of organizational culture in improving the performance of human resources in the Municipality of chetma, because of the importance acquired by the subject of organizational culture by researchers and everything related to improving the performance of human resources in order to achieve the objectives of the institution. For the various concepts related to organizational culture and the performance of human resources, where the collective action was discussed, encouraging innovation, creativity, commitment and respect for the value of time and its role in improving the performance of human resources, and reinforced by the field study in chetma Municipality, We used the questionnaire to collect the data needed for this study , and has been addressed by the SPSS 20 programme. One of the most important findings of this study is that organizational culture has a role in improving the performance of human resources in the institution under study

Keywords: organizational culture, human resources performance

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية، خصائصها و مكوناتها

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، مستوياتها و طرق المحافظة عليها.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء و دور الثقافة التنظيمية في تحسينه .

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول : تعريف الأداء

المطلب الثاني : عناصر الأداء و أنواعه

المطلب الثالث : محددات الأداء و أبعاده

المبحث الثاني: تقييم الاداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهمية تقييم الاداء و أهدافه

المطلب الثالث: طرق و خطوات تقييم الأداء

المطلب الرابع : مشاكل تقييم الاداء و علاجها

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

المطلب الأول: دور العمل الجماعي في تحسين الأداء

المطلب الثاني: دور تشجيع الإبداع و الابتكار في تحسين الأداء

المطلب الثالث: دور الالتزام و احترام الوقت في تحسين الاداء

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بلدية شتمة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بلدية شتمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: مهام المصالح لبلدية شتمة

المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الإستبيان

المطلب الأول: تصميم الإستبيان

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل .

خاتمة.

مقدمة :

تشهد المنظمات تطورات كبيرة في مختلف المجالات وخاصة الإدارية والاقتصادية منها، كما تواجه تحديات عديدة، من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث أدت نتائج هذه التغيرات احتدام المنافسة بين المنظمات؛ من اجل البقاء والنمو، الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، 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 تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري. من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا جوهريا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية و التنظيمية، هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير أداء العاملين .

وبذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة.

إشكالية البحث :

تعد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من بين العوامل التي تحث الافراد العاملين على توظيف قدراتهم و مهاراتهم نحو الافضل و ذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة في جميع افراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة حيث ينتج عن التمسك بها إخلاص العاملين وولائهم لها و زيادة أدائهم، و بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التسائل الرئيسي التالي :

ماهو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

و للإجابة عن الاشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ◀ ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية لأداء الموارد البشرية
- ◀ ماهو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية
- ◀ فيما يتمثل تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة :

قصد الاجابة عن الاشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية التالية :

الفرضية الرئيسية :

◀ يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية .

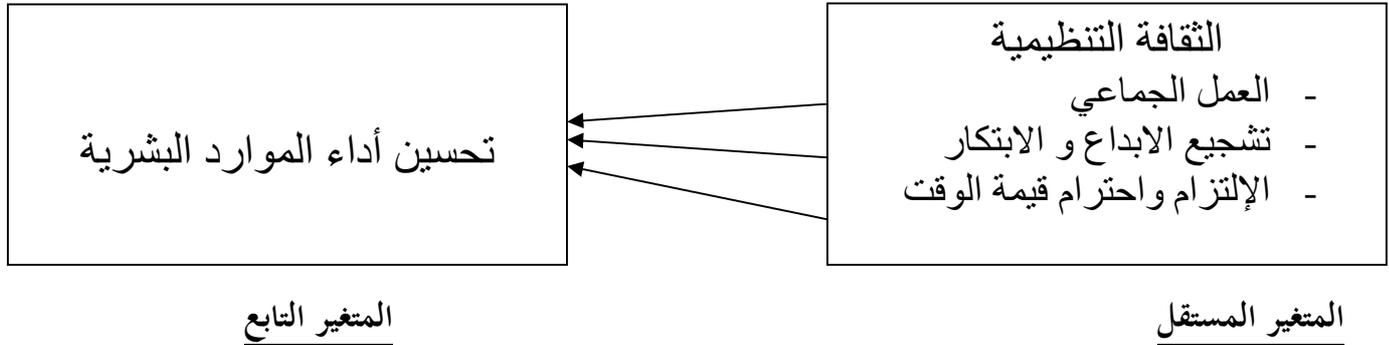
و التي تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد دور للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية .
- يوجد دور لتشجيع الابداع و الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية.
- يوجد دور للإلتزام واحترام قيمة الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية.

نموذج الدراسة :

في ضوء الاشكالية المطروحة و العلاقة بين المتغيرات و لغرض استكمال متطلبات الدراسة في الاطار العملي، سنقوم بوضع نموذج يوضح حدود و طبيعة المتغيرات و العلاقة بينهما، و الذي ينطلق من فكرة الدور الهام للثقافة التنظيمية والتي تمثل المتغير المستقل (العمل الجماعي ، تشجيع الابداع و الابتكار، الالتمام واحترام قيمة الوقت) في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والتي تمثل المتغير التابع.

الشكل رقم (1) : النموذج المقترح للدراسة .



المصدر : من إعداد الطالب.

أهمية الدراسة :

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي .
- الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح المؤسسات العمومية الجزائرية.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تأثر أداء المورد البشري بتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي تنتج عن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد.

- الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الإستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية بصفة عامة و بلدية شتمة بصفة خاصة.

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و كدراسة حالة بلدية شتمة.

أما الاهداف الفرعية فهي :

- التعريف بالثقافة التنظيمية و أنواعها.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة .
- التعرف على الأنواع الاساسية للثقافة التنظيمية و مختلف أبعادها
- إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية.
- أهم خطوات تقييم الأداء و المشاكل التي تعيقها.

منهج البحث :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي، من حيث أن الوصف يقوم على جمع البيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة (الجانب النظري)، و كذا المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية (منهج دراسة الحالة) و الذي يعتمد على المنهج الإحصائي كأداة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو تفسير النتائج بعد القيام باختبار مدى صحة الفرضيات، باستخدام المنهج الاحصائي الذي يوضح جليا علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة.

هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين للجزء النظري و فصل للجزء التطبيقي، حيث يتضمن الفصل الاول الإطار النظري للثقافة التنظيمية و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الاول ماهية الثقافة التنظيمية و المبحث الثاني تضمن أبعاد الثقافة التنظيمية خصائصها و مكوناتها اما المبحث الثالث فقد تضمن آليات تشكيل الثقافة التنظيمية مستوياتها و مظاهرها .
وقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، حيث تضمن المبحث الأول ماهية الأداء، والمبحث الثاني تقييم الأداء، أما المبحث الثالث دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء. أما الجزء التطبيقي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها و كذا مختلف المهام التي تقوم بها مصالحتها في شكل ثلاث مباحث، أما المبحث الثاني فتناول مراحل إعداد و تحليل الاستبيان حيث شمل هذا المبحث تصميم الاستبيان، تحليل نتائج الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية والتحليل العملي لها.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

الحدود المكانية : تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى بلدية شتمة ولاية بسكرة.

الحدود الزمنية : تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2018/2019.

أسباب اختيار الموضوع :

- ارتباط الموضوع و ملائمته بالتحخصص.
- تسعى المؤسسات إلى الإهتمام بثقافتها التنظيمية السائدة .
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- كون تحسين أداء المورد البشري مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

الدراسات السابقة :

❖ الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية :

1- دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في محافظة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض"، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، حيث جاءت إشكالية البحث :

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ؟

و هدف البحث إلى :

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق.
- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي الرقابة و التحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة و التحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.

2- أسعد أحمد بن عكاشة (2008)، بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية

على شركة الإتصالات Paltel في فلسطين" رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين،

حيث عاجلت هذه الدراسة الاشكالية التالية :

ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات Paltel في فلسطين؟

و هدفت الدراسة إلى :

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات "Paltel".

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية " Paltel".

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين و في تطوير مستوى الاداء الوظيفي.

❖ الدراسات المتعلقة بالأداء :

1- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس (2015) بعنوان " أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية -

دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور الإلكترونية بالجزائر " المجلة الأردنية

في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4،

تناولت الإشكالية التالية:

ما أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أثر تشارك المعرفة على اداء الموارد البشرية.

- معرفة أثر تشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة

- معرفة أثر تشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة.

- تطبيق توصيات قابلة للتطبيق بناء على نتائج الدراسة التطبيقية.

2- باباه ولد سيدهم (2010/2009) بعنوان " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء - دراسة حالة : البنك

الموريتاني للتجارة الدولية BMCI "بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر

بلقايد، تلمسان.

حيث تناولت الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية.

و هدفت الدراسة إلى :

- محاولة الاستقراء بعمق عملي و تأصيل منهجي منظم لبعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و تحليلها.
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالي : إن تحقيق المؤسسة لاداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و تفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الاداء.
- محاولة التاكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة .
- تحديد الاهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
- إبراز سبل و آليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الاداء.

أما في موضوعنا فقد تناولنا الدراسة قصد إبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و كذلك التعرف على الأنواع الاساسية للثقافة التنظيمية و مختلف أبعادها، و بعدها نحاول التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية و طرق تحسينه و كذا إبراز اهميته في المنظمة، و ذلك من خلال دراسة الحالة التي سنقوم بها ببلدية شتمة.

تمهيد :

حضي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وما التطور الكبير الذي تشهده بعض المؤسسات اليوم إلا بالاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات ودورها في توجيه السلوك والذي بدوره يعطي العامل مزيدا من الإلتقان والانضباط في ميدان العمل. وقد تكون هذه الثقافة التنظيمية شاملة او فرعية في المجالات والأنشطة التي تعمل بها، وتعكس هذه الثقافات نظام القيم التنظيمية الذي يمثل مجموعة المفاهيم التي يحاول المديرون توصيلها لأعضاء المنظمة من اجل توفير القيم الأساسية التي تحكم توجهات المنظمة. ويمكن غرس هذه القيم التنظيمية من خلال توضيح رسمي لكيفية قيام المنظمة بإيجاد قيمه مضافة. وقد ينعكس ذلك في الاستراتيجيات، والعرض، والمهمة، من اجل ترشيد السلوك التنظيمي أثناء عملية البحث عن الفرص وحل المشكلات، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية ، خصائصها و مكوناتها

المبحث الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، مستوياتها و طرق المحافظة عليها

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، وحب على هذه المنظمات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الإجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة.

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية.

نظرا لتنوعت و تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية لم يتوصل الباحثين إلى وضع مفهوم محدد لها وإنما طوروا الكثير من المفاهيم التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها ، حيث نذكر منها

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي

قد تكون غير مكتوبة ، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة ¹.

كما عرفت الثقافة التنظيمية من قبل "تايلور" بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و

الأخلاق و القانون و العادات، أو أي قدرات اخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.²

عرفت الثقافة التنظيمية كذلك على أنها منظومة من الأفكار و المعتقدات و العادات و التقاليد و القيم و أساليب

التفكير و العمل و أنماط السلوك و التوقعات و المعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم و تؤثر في سلوكهم في المنظمة، و

تشكل شخصياتهم و تتحكم في خبراتهم، و تؤثر في إنتاجية المنظمة و كفاءة قراراتها.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003/2002 ، ص 404 .

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2004، ص 106.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 12.

كما تعرف أيضا على أنها: منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

و مما سبق يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم و المعتقدات و الاتجاهات و التقاليد التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين و طريقة أدائهم لأعمالهم داخل المنظمة.

المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون و الكتاب المختصون في مجال الثقافة التنظيمية في تحديد أنواع محدد لها حيث اعتمدوا على مجموعة من التقسيمات و التصنيفات و التي نتطرق لأهمها:

أولا : تصنيف هاريسون الذي قام بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع:²

1 - ثقافة القوة : إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر وظيفة متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة (نسيج العنكبوت) وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية ، وهناك توزيع محدود للقوة في هذه الثقافة ، مع وجود شعورا قويا بين المنظمة والأفراد ، للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية ويكون هذا النوع سائدا في المنظمات صغيرة الحجم والحديثة نسبيا .

2 - ثقافة الدور : تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية ، وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين بحيث تسيطر القوانين والإجراءات على البيئة الداخلية وتكون أكثر نجاحا في البيئة المستقرة ويمكن ملاحظة هذا النوع في المنظمات البيروقراطية .

¹ محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 373 .

² لعامرة محمد، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 ، ص 27.

3 - ثقافة الناس: تقوم على المساهمة الهامة للأفراد في صنع القرار حيث تعطي الأولوية للأفراد وكذلك لا يسيطر احد الأفراد على الباقي ويمكن ملاحظتها في المنظمات التقنية صغيرة الحجم .

4 - ثقافة المهمة: تركز على انجاز المهمة ، وتكون القوة موزعة ومنتشرة حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي ، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة ، حيث يتم تخصيص فرق عمل لانجاز تلك المشاريع ، حيث تتميز بالمرونة والمرونة والتوافق والاستقلالية النسبية لفرق العمل في اتخاذ القرارات والمسؤوليات الملقاة عليها .

ثانياً : أنواع الثقافة التنظيمية حسب درجة التكيف حيث قسمت حسب هذا التصنيف إلى :¹

1- الثقافة التنظيمية المتكيفة: تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له، ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.

2- الثقافة التنظيمية غير المتكيفة: هي الثقافة التي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزًا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

ثالثاً : من خلال هذا التصنيف فإن للثقافة التنظيمية أربعة أنواع هي :²

1- الثقافة القوية :

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص143.

² شاطري حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 11- 13.

والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

2- الثقافة الضعيفة :

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

3- الثقافة المثالية :

يرى كل من "دراكر، أوشي، واترمان" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

4- الثقافة التكيفية (الموقفية) :

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري ودراكر" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

رابعا : أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى ومن أبرز هذه الأنواع :¹

1- الثقافة التنظيمية البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل

منظم و موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم و الإلتزام.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظة غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص 21 - 23.

- 2-** **الثقافة الابداعية :** و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- 3-** **الثقافة المساندة :** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين احساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة. و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الانساني في التعامل.
- 4-** **ثقافة العمليات :** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل و ليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، و يعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.
- 5-** **ثقافة المهمة :** و تكون موجهة نحو تحقيق الهدف، و إنجاز العمل و التركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة اهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد و انظمة قليلة، و تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات.
- 6-** **ثقافة الدور:** و تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الادوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الانظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، و الاستمرارية و الثبات في الاداء، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.
- 7-** **ثقافة النفوذ :** يقول **HANDY** بأنها ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلاً من الخبراء، مما يوج نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين و الاعضاء الاساسيين، و يكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الالتزام بها، مما يضعف فرص الابداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين على الأحداث، لذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك و قوة من يشغل مراكز النفوذ و السلطة داخل المنظمة، و هذا يترتب عليه نجاح المنظمة و تكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير و من ثم إخفاؤها.
- 8-** **ثقافة الوظيفة أو العمل :** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير، و البحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفة مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و

المهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال و التكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف و الاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة، و من ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، و لكنها غالبا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

9- ثقافة الفرد : يقول الظاظا هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، و يميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الافراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لانجاز العمل، و تحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، و إتاحة فرص أكبر للإبتكار و الابداع.

10- الثقافات الملائمة : ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية و الوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، و بعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدودا، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل و التغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية .

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الإستنكار والإستهجان منهم.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطارًا ممتازًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانبًا مهمًا من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل بإتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظفًا جديدًا عليه الإلتزام بثقافة المنظمة، أي أن يقبل بقيمها ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعارف عليها والإتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها..

حيث أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات, تكمن في الأوجه التالية:¹

- 1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- 2- الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافتهم على إتباعها.
- 3- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- 4- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 5- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 6- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 7- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهووي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير، ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 8- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.

¹ أحمد كردي، أهمية الثقافة التنظيمية، مقالة على الموقع kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/، تاريخ زيارة الموقع

9- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات, إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم, وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

10- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل إحتياج الإدارة لإستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية، خصائصها و مكوناتها

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى فهي تتكون من مجموع القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين اجزاء المنظمة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد، خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عشر أبعاد رئيسية و هي :¹

- المبادرة الفردية : مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر : مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة
- الاتجاه : مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء
- التكامل : مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات و كمية الاشراف المباشر على التصرفات و سلوكيات العاملين.
- الدعم الاداري : مدى قيام الادارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم
- الهوية : درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- نظام المكافأة : مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- تقبل الاختلاف : مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد.
- نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص نذكر منها :

¹ يونسي مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الحلفة (المديرية العامة) ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 33.

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات...)
2. **الثقافة نظام متكامل:** كونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
4. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹
5. **الانسانية:** للثقافة التنظيمية سمة الانسانية فهي تتشكل من المعارف و الحقائق و المدارك و المعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم، و الثقافة بدورها تصنع الانسان و تشكل شخصيته، و يعتبر العنصر البشري هو المصدر الرئيس للثقافة و بدونه لا تكون هناك ثقافة، فهو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور.
6. **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، و يتناقلها الابناء عن الآباء و الأجداد و تصبح جزءا من ميراث الجماعة، وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا انها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الادارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، و يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية و تشابكها و تعقدها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 407.

7. القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الافراد و الجماعات ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعض البعض، وهذا الانتشار يكون سريعا و فعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع و حينما تلقى قبولا واسعا من افراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم او إشباع بعض حاجاتهم، و تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الادارية و داخل الوحدات الادارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية و الاجراءات و الانماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم و الاتجاهات و العادات السلوكية و غيرها مما يتصل بانماط السلوك التنظيمي.¹

المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها :

- 1- القيم التنظيمية : وهي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين و من هذه القيم على سبيل المثال : المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و عدم قبول الرشوة.
- 2- المعتقدات التنظيمية : و هي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، و كيفية انجاز المهام في المنظمة و من هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي.
- 3- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل.
- 4- التوقعات التنظيمية : تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم و ما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء. و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي تساعد و تدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.²
- 5- القصص و الحكايات : تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي الحكايات و القصص التاريخية الشخصية عن المنظمة مثل المراحل

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 15-17.

² داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة دكتوراه، قسم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2014، ص 110.

الدرجة في عمر المنظمة و أيضا القصص التي تحكي للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت هذا التطور و كيفية التغلب عليها.¹

6- **الطقوس و الإحتفالات و المناسبات :** وهي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعبير و التعزيز من قيمتها الاساسية و مثال على الإحتفالات. الإحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل. استقبال المدير الجديد. و تتمثل الطقوس في حفلات تكريم الموظفين المثاليين و الجديين.²

7- **المظاهر المادية :** و تتمثل هذه المظاهر في تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المنظمة و التي نذكر منها :³

- التصميم المعماري للمباني و مساحات المكاتب داخل المنظمة
- المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المنظمة.
- اماكن حفظ الوثائق و المعلومات.
- نوعية الأثاث المكتبي المستخدم في المنظمة.
- أنواع و قيمة التحف و المعلقة على الجدران داخل المنظمة.

المبحث الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، مستوياتها و طرق المحافظة عليها.

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات وعناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما إن لهذه الثقافة انعكاسات و آثار على المنظمة، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، مستوياتها و طرق المحافظة عليها.

المطلب الأول : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

¹ الشلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 16.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 172.

³ مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 141.

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية بإعتبارهم المؤسسين.

كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز بإعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر، ويذكر Jones أن تكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر¹:

1- خصائص العاملين:

إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية، إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتروكون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم، وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2- أخلاقيات المنظمة:

معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3- نظام حقوق الملكية:

تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والإتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة، لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والإشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. حيث أن محاولة

¹ أحمد كردي، آليات خلق الثقافة و المحافظة عليها، مقالة على الموقع kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts، تاريخ زيارة الموقع 2019/04/18، التوقيت 22:50.

تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي:

يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية، التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي :

1- إختيار الموظفين:

تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر إختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة.

2- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا إن الممارسات تبقي الإختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون، أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تحتم المنظمات، وبعد إختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية.

تختلف مستويات للثقافة التنظيمية حسب كل تصنيف كمايلي :

1- مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي و العامري :¹

ينظر الغالبي و العامري للثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من المستويات يمكن توضيحها من خلال

الشكل كالاتي : يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثلان في :

أ- **الثقافة المرئية** : و هذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة و خاصة من قبل العاملين و الزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل و تنظيم المكاتب و العلاقات بين العاملين بعضهم البعض بالبعض الآخرو أسلوب تعاملها مع الزبائن و نوعية و طريقة اللبس و الملابس، يمكن للقادمين الجدد للمنظمة من خلال العناصر التالية:

- **القصص و الحكايات** : التي يتم نقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل و التي تحتوي على مواقف و

أفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة و حسن التصرف بحيث يقتدي بها.

- **الأبطال** : الافراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية تعترف لهم المنظمة بذلك بكل

احترام و تقدير و من هؤلاء عادة المؤسسين و بعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

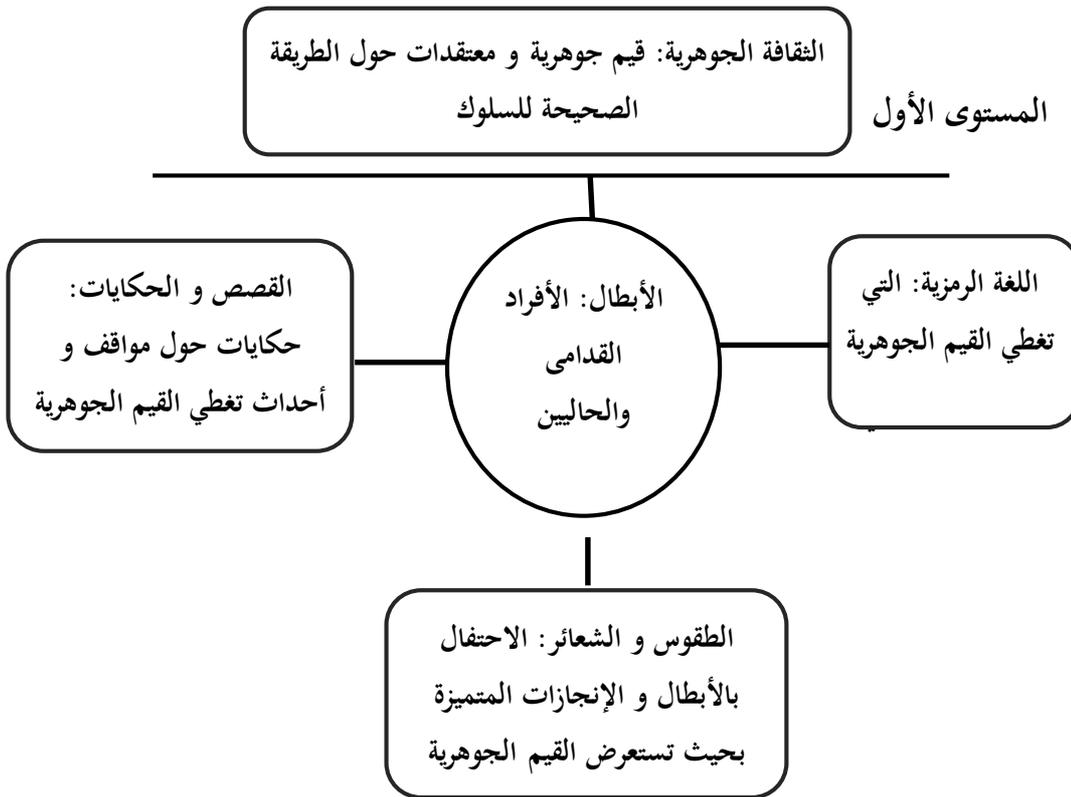
- **الطقوس و الشعائر** : هي مجمل الاحتفالات او المناسبات تهيئها المنظمة و تعكس فكرها الجماعي

سواء كانت مخططة أو عفوية لايتذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

¹ داسي وهيبه، مرجع سابق، ص ص 101 102.

- الرموز : وهي استخدام لغة خاصة و تعبيرات و اشارات غير لفضية و إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.
- ب- الثقافة الجوهرية : والتي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات و المعتقدات المهمة التي تشكل و توجه سلوك الافراد و تساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، و الثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعوا إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالاداء و الاندماج بالعمل و خدمة الزبون و العمل ضمن فريق، حيث يمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل الآتي :

شكل رقم (02) مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالي و العامري



المصدر : داسي وهيبية، مرجع سابق، ص 102.

ويرى تيرنر وهامبدن Turner * Hampden : أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي: ¹

المستوى الأول: جزء ظاهر من أنماط السلوك والتصرفات التي يقوم بها الأفراد.

المستوى الثاني: جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الأفراد، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

المستوى الثالث: جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية وبالتالي غير مرئية، تحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

والشكل التالي يوضح المستويات الثلاث:

شكل رقم (03) مستويات الثقافة التنظيمية عند تيرنر وهامبدن.



المصدر: ثور سمية، دور الثقافة التنظيمية في تحسين التعلم التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 29.

¹ ثور سمية، دور الثقافة التنظيمية في تحسين التعلم التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 29.

المطلب الثالث : طرق الحفاظ على الثقافة التنظيمية .

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز مجموعة الطرق التي تساعد على الحفاظ على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و التي تتمثل في:¹

أولاً: الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

ثانياً: اختيار العاملين:

يكون للعاملين داخل أي منظمة دور كبير في استمرار ثقافتها وبقائها، حيث تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال حرص المنظمات نفسها على استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة واستبعاد من يخالفون ثقافتها، إما برفضهم عند التقدم للالتحاق بالمنظمة، وإما بتجميدهم في حالة الالتحاق بها أو التعامل معهم بشكل يدفعهم لترك المنظمة، لذا تعتبر عملية اختيار الأفراد العاملين من أهم الوسائل التي تحافظ المنظمة من خلالها على ثقافتها.

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

ما يساعد على بقاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريق التعامل، مثل: أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع العامل الأقدم ليقوم بدور الراعي للعامل الجديد.

¹ صكاك سمية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية حكيم سعدان بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 30 31.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها ومستوياتها، مكوناتها، وكيفية المحافظة عليها، حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والمعتقدات و الأصول والمعايير والأعراف التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة، ويتشاركون فيها والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، فالثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عشوائية وإنما بفعل التفاعلات الاجتماعية والممارسات والخبرات التي يكتسبها العاملون كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، وذلك من خلال آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكهم.

كما تعمل الثقافة القوية على تسهيل مهمة كل من الإدارة وقادة الفريق وعدم لجوئهم إلى الإجراءات الرسمية وضبط السلوك المطلوب قصد تحقيق و إدراك الأهداف المسطرة، وبطريقة تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق التميز.

تمهيد :

في ظل التغيرات المختلفة و المتسارعة التي تطرأ على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمة، تسعى هذه الأخيرة للبقاء و الاستمرار و تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك عن طريق الأداء الجيد لأفرادها، حيث يبرز الأداء نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة، فهو إشارة إلى ما يتمتع به الأفراد من مهارات و قدرات، و لضمان الاستفادة القصوى من أداء الأفراد فإن عملية إدارة الأداء تساعد على ضمان الاستفادة القصوى من أداء الأفراد و ذلك عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم الأداء و علاقة ذلك بالثقافة السائدة داخل المنظمة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الأداء.

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المبحث الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.

المبحث الأول : ماهية الأداء

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من بين المواضيع التي تشهد بحوثا و دراسات مستمرة، حيث انه يعتبر المفتاح الوحيد لتحقيق أهداف المنظمات، وعلى الرغم من ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم محدد للأداء مبررين ذلك إلى اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في تحليل و دراسة الاداء.

المطلب الاول : تعريف الأداء.

اختلفت التعاريف و تعددت لمصطلح الأداء التي نذكر منها :

يعرف الأداء على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ¹

كما يعرف أنه : "العلاقة بين النتيجة و المجهود و هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف و الخطط المتبعة من طرف المنظمة"².

ويعرف الأداء أيضا ب : "الجهد الذي يبذله الفرد، و يكون محدد الكمية و من مستوى جودة معينة، و يؤدي

بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط ."³

كما يرى Chevalier و آخرون معه أن : " الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل

كرأس المال ، العمل، المعرفة... أما الاداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الاداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله " ⁴.

مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه الجهد المبذوب باستغلال الطاقات و القدرات المتوفرة قصد تحقيق أهداف

مسطرة و معلومة .

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص50.

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص87.

³ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الاداري)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002، ص 123 .

⁴ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثاني : عناصر الأداء و أنواعه.

أولا : عناصر الأداء.

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر نذكر أهمها فيما يلي ¹:

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - 4- **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- ثانيا : أنواع الأداء.**

وضع المهتمون بموضوع الأداء عدة انواع له مستعينين بذلك على مجموعة من المعايير اختلفت حسب كل باحث حيث جاء هذا التقسيم كما يلي ²:

أولا: حسب معايير الشمولية

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ، يمكن تقسيم الأداء إلى:

- 1- **الأداء الكلي:** والذي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة ويتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الأرباح، النمو... الخ.

¹- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2008، ص 34.

² عادل بن عطاء الله، دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الانتاجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسستي : مطاحن الزيبان بالقطرة، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش خلال الفترة 2004 - 2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص ص 45 46 .

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو دوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي، المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانيا: حسب معيار المصدر

لجأ بعض الباحثين إلى تصنيف الأداء حسب معيار المصدر بحيث قسم إلى:

1- أداء خارجي: ويتمثل في مجموع التطورات الخارجية.

2- أداء داخلي: وهو الأداء المتعلق بمختلف الأداءات الجزئية للمؤسسة كالأداء البشري والأداء التقني والذي يرتبط بالاستثمارات عموما والأداء المالي والمتعلق بالإمكانات المالية المستخدمة.

ثالثا: حسب معيار الأجل

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل، متوسط، وقصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية سياسية، قانونية... الخ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية تكاليفها، أما الأهداف الاجتماعية والتي تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة، من قبل أفرادها وحتى خارجها، بلوغها يكون على أساس أدائها الاجتماعي، كذلك الأمر بالنسبة للأداء التقني أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا للأداء التقني كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو محاولة التأثير على النظام السياسي.

المطلب الثالث : محددات الاداء و ابعاده.

أولا : محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، و إدراك الدور أو المهمات المنوطة به.

1- **الجهد** : هو الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

2- **القدرات** : فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد و التي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور او المهمة إلى الإتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله و يتمثل في مجموعة الانشطة و السلوكات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

و لكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهودات فائقة و كانت لديه قدرات لا بأس بها و كان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة و يتمتع بقدرات متفوقة إلا انه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم و الازمة للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهد اللازم في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، و في بعض الأحيان قد يبذل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة و فهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية و الخارجة على نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.¹

ثانيا : أبعاد الاداء

يمكن ان نميز ثلاث أبعاد للأداء و هي : الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء.

1- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص ص 50 51.

2- الجهد المبذول :

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء :

يقصد به الاسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

المبحث الثاني : تقييم الاداء

يعد نظام تقييم الاداء من بين الأنظمة المساعدة على التعرف على جوانب القوة الضعف في قدرات و مهارات الأفراد، سواء قصد تقديم حوافز أم لمعرفة الأفراد الملزمين بالتكوين أو الرسكلة، حيث يتم تحديد كل المرؤوسين و المشاركين في عملية التقييم و كذا التوقيت و المعايير المستخدمة في ذلك، و يعد كذلك وسيلة للتأكد بأن قدراته تستخدم بشكل جيد ما يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.

اختلفت و تعددت التعاريف التي تبين مفهوم تقييم الاداء حيث نذكر منها :

يعرف تقييم الاداء على أنه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم " ².

كما يعرف بأنه : " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى " ³.

¹ بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة ماجستير قسم علم النفس ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 78.

² زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 317.

يعرف كذلك أنه : الصفة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكانم القوى و مكانم الضعف للمساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها و القيام بها.¹

يعرف تقييم الاداء أيضا أنه : وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل و إخلاصه و جديته، الأمر الذي يساعد الإدارة في النهاية، في الكشف عن احتياجات تدريبية محددة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن تقييم الأداء هو عملية لتقدير جهود العاملين من خلال أفراد معينين لذلك و وفقا لمجموعة من المعايير و المخططات المرجعية حيث يتم بواسطتها مقارنة أدائهم قصد تحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به.

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء و أهدافه

أولا : أهمية تقييم الأداء :

لتقييم الأداء أهمية كبيرة تعود على المنظمة و العاملين نذكر منها :

- 1- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل، و منها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة على مستوى أداء العاملين، و تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- 2- تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين، و يمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل و توزيع المسؤولياتو الأدوار.
- 3- تسهل عملية تقييم الاداء في تحسين و تطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء و القادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملينو العمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، 2003، ص344.

من جهة أخرى فأهمية تقييم الاداء على مستوى المنظمة يكمن في :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أما على مستوى المديرين فإن أهمية تقييم الأداء تكمن في :

- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.

كذلك على مستوى العاملين لتقييم الاداء أهمية تتجلى في :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد و إخلاص ليتربح فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنويا و ماديا.¹

2- أهداف تقييم الاداء :

تهدف عملية تقييم الاداء إلى مجموعة من الأهداف والتي هي كالتالي :

- **الأهداف الإستراتيجية :** تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.²

- **الأهداف التطويرية :** إن عملية تقييم الأداء يمكن استخدامها نتائجها من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء العاملين، فإن عملية التقييم تساهم في

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى اداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص ص 16 17 .

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميزاً أو عالياً، وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير وأيضاً وضع خطط نمو وتطوير العاملين، كما تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين بحيث لا يكون التقييم منصبا فقط على الأداء الماضي للعاملين، والخلاصة هو أن تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن عملية تقييم أداء العاملين.

● الأهداف الإدارية :

يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط و استكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور و المكافآت و التعويض.
- إعادة تصميم نظم النقل و الترقية والتطور المهني و الوظيفي.
- تخطيط الموارد البشرية.
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- تستخدم التقارير المنشورة والناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد و التي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية.
- وفي جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء العاملين.¹

المطلب الثالث : طرق و خطوات تقييم الاداء.

تمر عملية تقييم الاداء بأربعة خطوات أساسية وهي :

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير و تحسين الاداء (الاطر المنهجية و التطبيقات العملية) ، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص ص 55 56.

1- تحديد أبعاد و معايير تقييم الأداء : إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء و البعد هو جانب من جوانب الاداء، يمكن أن يستخدم لتحديد مدى عفالية و كفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء و جودة الأداء و سلوك العمل... إلخ

إن تقييم الاداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، و هذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف و يصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، و يجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها :

- أنها قابلة للقياس

- أنها خاضعة لسيطرة الفرد.

- أنها ستم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

2- قياس الأداء : تنصب عملية قياس الاداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية و قد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي و ذلك في حالة تقييم حجم الانتاج و التصميمات التي أنجزها الفرد.

3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم : غالبا ما يثار في بعض المنظمات سؤال مؤداه من الافضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أرائهم ام لا.

و هذا السؤال في حقيقة الامر يعتبر سؤال مستغرب فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم، و قد حصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أدائه.

إن الأساس من عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أرائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة و نقاط الضعف في أرائهم السابق و بالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أرائهم المستقبلي.

4- إدارة و تحسين الأداء : إن أساليب تقييم الاداء قد تؤثر بشكل مباشر على تحسين الاداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع و تعارض بين الفرد و رئيسه المباشر، و لتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الاداء للأفراد و ليس عقابهم أو مكافأتهم.¹

المطلب الرابع : مشاكل تقييم الاداء و علاجها

أولا : مشاكل تقييم الاداء :

تتأثر عملية تقييم الأداء بعدة مشكلات نذكر منها :²

1- المشكلات الذاتية : تتضمن هذه المشكلات مجموعة من الاخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية

التقييم منها :

أ- أخطاء الهالة :

التي تعرف بانطباع المقيم على تقييمه لخصائص و سمات الخاضع لعملية التقييم بمعنى أن يدرك المقيم لصفة واحدة من صفات الخاضع لعملية التقييم و يستخدمها للحكم عليه ككل.

ب- أخطاء التساهل والتشدد :

قد تواجه عملية تقييم الأداء مشكل النزعة المركزية للمقيم فيتساهل أو يتشدد في تقييمه، فيتساهل في التقييم بمنح تقديرات عالية للعاملين لكسب ودهم أو قد يتشدد في ذلك إذا كانت تقارير تقييم الأداء سرية فيميل إلى منح تقديرات منخفضة للعاملين فيتدنى مستوى التقييم عن المعدل الطبيعي له.

ج- أخطاء التحيز الشخصي :

يتأثر تقييم العامل بالتحيز الشخصي للمقيم و الذي قد يكون تحيز إيجابي أو سلبي و هو ما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل.

¹ تقررات يزيد، محاسبة التكاليف و دورها في تقييم الأداء (دراسة حالة : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص 89 90.

² شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسو صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة)، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 134 135.

د- أخطاء التأثر بالمركز الوظيفي للمرؤوس :

قد يميل المقيم إلى منح تقديرات عالية للمرؤوسين الذين يشغلون مناصب أعلى فيقع في اخطاء المركز الوظيفي و هو ما يؤثر سلبا على عملية التقييم.

ه- لأخطاء التأثر بآخر تقييم :

يقوم بعض المقيمين بتقييم مرؤوسيههم على ضوء آخر تقرير تقييم سابق و بذلك يتأثر تقييم الأداء الحالي بالتقييم السابق.

و- أخطاء الإنطباعات السابقة :

قد يتأثر المقيم بالانطباع الذي تركه الخاضع لعملية التقييم مسبقا فيقيم الأداء على أساسه، لهذا يجب أن يتم التقييم الحالي على الفترة الحالية.

2- المشكلات الموضوعية :

و ترتبط هذه المشكلات بمدخلات و عمليات و نشاط التقييم و منها:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم .
- سوء اختيار معايير التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم
- نقص التجربة للمشرفين على التقييم، فالتقييم مرهون بمدى كفاءة المقيم حيث يجب تدريبه قبل توكيل هذه المهمة له.
- عدم إطلاع العامل على تقييمه السابق يحد من تطوير مهاراته مستقبلا مما يؤثر على نزاهة و موضوعية التقييم.
- عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم يؤثر سلبا على نظام التقييم .
- عدم كفاية التغذية العكسية للعامل.

ثانيا : علاج مشاكل تقييم الاداء :

قصد معالجة مشاكل تقييم الأداء و الوصول إلى نظام سليم للتقييم وحب اتباع مايلي :¹

1- تصميم نظام تقييم الأداء :

يجب تصميم نظام الأداء بحيث يتلائم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، و بشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحاً للجميع.

2- التدريب للمقيمين :

يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة و عادلة، و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات و المكافآت و العلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية و إتقان و بعيداً عن الأخطاء.

3- استخدام أكثر من طريقة :

يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء و ذلك باختلاف الوظائف، و المستويات التنظيمية و ينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة و دقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة و تعريفات دقيقة لعناصر التقييم.

4- اختيار معايير صحيحة :

يفضل استخدام معايير في تقييم الاداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الاداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملون على علم بهذه المعايير و أهميتها و أوزانها النسبي، تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم.

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء و أثره على مستوى اداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص ص 37 38.

5- اللجوء للتغذية الراجعة:

من أجل أن تكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم و ذلك من خلال مقابلات الاداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما امكن.

6- اجراءات التظلم :

يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، و يعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على متيحة التقييم، و يتم ذلك من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء و القيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلمت من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في انه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية و موضوعية و عدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم.

المبحث الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء.

تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة من بين أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهدافها عن طريق رفع أو خفض مستويات الاداء للعاملين بها، حيث تأثر على العاملين و على إجراءات العمل بالمنظمة.

المطلب الأول : دور العمل الجماعي في تحسين الاداء.

يطلق لفظ جماعة على على الأفراد المجتمعين و المتعاملين و المتفاعلين فيما بينهم و الساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه، أي تجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف و طموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف و أغراض الأشخاص فيها و تؤثر في كل من أداء الموارد البشرية و نتيجة نشاط المؤسسة ككل. حيث ينصب الاهتمام على السلوك و الأداء الناتج عن تفاعل مجموعتين أو أكثر من المجموعات التي يتكون منها التنظيم حيث تظهر محددات الأداء بين جماعات العمل في التالي :¹

- درجة اعتماد جماعات العمل على بعضها البعض : وهي درجة الاعتماد بين مجموعتين أو أكثر من جماعات

العمل، حيث نميز منه ثلاثة أشكال :

¹ خير الدين جمعة، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 146 - 148.

- 1- الاعتماد الضعيف أو المنعدم : حيث تعمل كل مجموعة بمعزل عن الأخرى على الرغم من أنها تساهم في نجاح المشروع ككل كما هو الحال عندما يتم تنظيم المشروع على أساس مراكز الربحية.
 - 2- الاعتماد الترتيبي أو المتوالي : حيث تمون مخرجات الأداء لمجموعة عمل ما مدخلات لمجموعة اخرى كما هو الحال مع مخرجات قسم الانتاج الذي يعد مدخلات لقسم المخازن و الشحن.
 - 3- الاعتماد التبادلي : حيث تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة الأخرى كما هو الحال في العلاقة بين إدارتي الانتاج و التسويق.
- درجة الاختلاف بين جماعات العمل في درجة التأكد من نتائج الاداء : حيث تتأثر بعاملين أساسيين الأول هو وضوح الأهداف الخاصة بكل مجموعة ، أما الثاني فهو مدى تأثير العوامل البيئية على أداء مجموعة العمل.
 - مدى الاختلاف بين جماعات العمل في الأهداف و الوقت اللازم للحصول على معلومات عن نتائج الاداء : حيث ان أهداف إدارة الإنتاج مثلا تدور حول حجم الإنتاج أو تكاليف المادة الخام المستخدمة بينما أهداف إدارة البحوث و التطوير تدور حول الإستفادة من الفرص المتاحة لتطوير الأداء.

المطلب الثاني : دور تشجيع الإبداع و الابتكار في تحسين الاداء.

تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الاداء الفعلي و الأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق و اساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير و التطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة و تحقيق اهدافها بفعالية. فالابداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الابداع من تحديد المسار و إعادة تشكيل الواقع، فالثورات و التقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة و طرق و أساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين و العاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الاعمال، و قبول التحدي نحو التغيير في الإتجاه الأفضل و الصالح العام.¹

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 33 34.

المطلب الثالث : دور الالتزام و احترام الوقت في تحسين الاداء.

يقول الله تعالى في كتابه العزيز ((إن الله يأمر بالعدل و الإحسان)) (النحل 90) ، و قال صلى الله عليه و سلم : (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) رواه البخاري و مسلم، و يتضمن معنى الإحسان السرعة و استثمار الوقت و بذل مجهود مضاعف لإنتاج منتجات ذات جودة عالية،¹ حيث أن الدين الإسلامي يحثنا على استثمار و استغلال الوقت قصد تقديم أداء أفضل وذلك ما قارنه أو ربطه بالإحسان الذي هو مرتبه عالية من مراتب الإيمان.

¹ باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 55

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للأداء من خلال ماهية الاداء و كذا تقييم الأداء ثم الدور الذي يلعبه كل من العمل الجماعي، الالتزام بالوقت و تشجيع الابداع و الابتكار في تحسين الاداء، حيث نستنتج من خلال هذا الفصل بأن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في نشاط المنظمة حيث تخلق نوع من التفاعل بين الأفراد من اجل تحقيق أهدافها المرجوة و المسطرة. حيث تعد الثقافة التنظيمية مكتسب مهم فهي تمثل طريقة للتفاعل بين الموارد البشرية للمنظمة قصد تحسين أدائها، و يتمثل ذلك من خلال جو العمل الجماعي السائد بين أفرادها و تشجيع المنظمة للإبتكار و الإبداع و كذا الإلتزام واحترام الوقت.

ومن كل ذلك تعد الثقافة التنظيمية أداة لانشاء و تطبيق قواعد تحدد السلوكيات المناسبة أو غير المناسبة للموارد البشرية بالمنظمة، و التي تسعى كذلك لدعم الروابط بين أفرادها و التفاعل فيما بينهم قصد تحقيق أهدافها.

تمهيد :

تناولنا في الفصلين السابقين مختلف الجوانب المنهجية و النظرية للموضوع، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تكون فيها عملية جمع وتحليل البيانات و تفسير النتائج، و ذلك بإتباع اجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : مراحل إعداد و تحليل الإستبيان.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث استعراض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي و مهام مختلف المصالح المنظمة له.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بلدية شتمة)

1- أصل التسمية : يعود أصل تسميتها بهذا الإسم إلى عبارة (شط ماء) إلى ترجمت إلى الفرنسية Chetma لعدم وجود حرف الطاء في اللغة الفرنسية، وهذا في ما معناه دلالة على كثرة الماء بهذه المنطقة .

2- تاريخ نشأة البلدية: اعتمدت بلدية شتمة عام 1957 م في عهد الاستعمار الفرنسي و تتكون من ثلاث تجمعات سكانية عريقة هي : شتمة مركز و بها : الدشرة، الكدية، السدرة و السويكات إضافة إلى التجمعين السكانيين الدروع و سيدي خليل، والتي بها كل الخدمات الإدارية في شكل فروع بلدية للحالة المدنية تعمل على تقريب الإدارة من المواطن و كذا ضمان السير الحسن للمرفق العام.

3- الموقع، المساحة وعدد السكان : تقع بلدية شتمة في الجهة الشرقية من عاصمة الولاية بسكرة وهي أقرب بلدية لهذه الأخيرة حيث تبعد عن مقرها بجوالي سبعة كلم، تقدر مساحتها بجوالي : 110.03 كم² يحدها من الشمال بلدية برانيس و شرقا بلدية مشونش أما غربا و جنوبا فيحدها كل من ولاية بسكرة و بلدية سيدي عقبة على التوالي. ترتفع بجوالي 122 متر عن سطح البحر. يبلغ تعداد سكانها بجوالي 13670 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان و السكن لسنة 2008.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .

يبلغ عدد عمال و موظفي بلدية شتمة 109، ينقسمون إلى دائمين و متعاقدين من بينهم إداريين، تقنيين، أعوان نظافة، حراس و سائقين، موزعين عبر مختلف المنشآت التابعة لمصالح البلدية عبر إقليم بلدية شتمة حيث تتوفر على :

- مقر البلدية القديم : يضم مصلحة التنظيم و الشؤون العامة وكذا المصلحة البيومترية.
- حظيرة البلدية : تضم العتاد المتحرك للبلدية.
- مقر البلدية الجديد يضم المجلس الشعبي البلدي و المصلحة التقنية و المالية.
- فروع إدارية تتمثل في فرعي : الدروع و سيدي خليل لاستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.

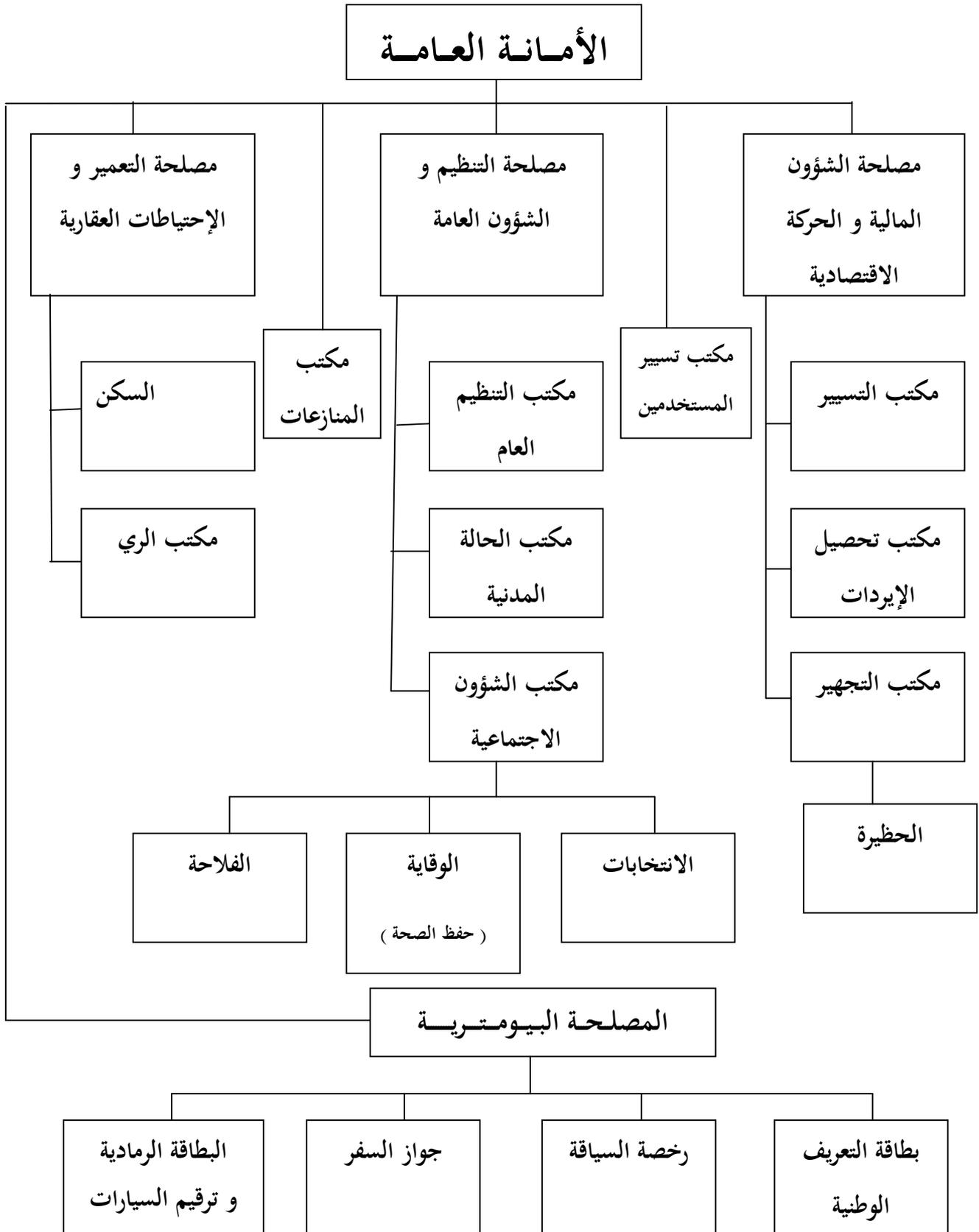
جدول رقم (01) تعداد عمال و موظفي بلدية شتمة.

الرتبة	التعداد	الصفة	
01	01	متصرف إقليمي رئيسي	01
02	05	متصرف إقليمي	02
03	01	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	03
04	02	ملحق الإدارة الإقليمية	04
05	05	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	05
06	07	عون الإدارة الإقليمية	06
07	12	عون مكتب للإدارة الإقليمية	07
08	02	كاتب الإدارة الإقليمية	08
09	01	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية	09
10	01	مفتش النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	10
11	02	تقني سامي للإدارة الإقليمية	11
12	01	تقني سامي في الاعلام الآلي	12
13	01	تقني في الاعلام الآلي	13
14	15	عون النظافة و النقاوة العمومية	14
15	01	عامل مهني صنف 01	15
16	02	عامل مهني صنف 02	16
17	02	عامل مهني صنف 03	17
18	01	سائق سيارة صنف 01	18
19	30	حارس	19
20	09	عامل مهني مستوى أول	20
21	06	سائق سيارة من المستوى الثاني	21
	109	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من المؤسسة محل الدراسة.

حيث يتوزع العمال على هيكل تنظيمي به ثلاث مصالح و ذلك طبقا لقرار توزيع المصالح الادارية لبلدية شتمة سنة 1991، حيث يتولي الامين العام للبلدية الإشراف على التسيير الإداري لمختلف مصالح البلدية تم استحداث المصلحة البيومترية سنة 2015 تنفيذا للبرنامج الوطني المتضمن تقريب الإدارة من المواطن و كذا ضمان السير الحسن للمرفق العام، اما فيما يخص المجلس التنفيذي البلدي فيتكون من خمسة عشرة (15) فردا منتخين لمدة خمسة (5) سنوات.

الشكل (04) : الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية شتمة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث : مهام المصالح لبلدية شتمة

قصد السير الحسن لمختلف المصالح وضعت لكل منها مهام محدد حيث يتولى الامين العام لبلدية الإشراف على سير مختلف المصالح و توزيع الموظفين بها وكذا التنسيق بين مختلف المصالح، وتتمثل مهام المصالح فيمايلي :

1. الامانة العامة :

- مسك سجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي
- مسك سجل مقررات رئيس المجلس السعي البلدي
- مسك سجل محاضر اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- مسك سجل مداولات المجلس الشعبي البلدي
- إعداد ميزانية البلدية
- متابعة عمل جميع مصالح البلدية
- التنسيق بين جميع مصالح البلدية
- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين

2. السكرتاريا :

- مسك سجل البريد الصادر
- مسك سجل البريد الوارد
- السهر على توزيع البريد على مصالح البلدية
- تحويل المكالمات الهاتفية
- مسك سجل الهاتف

3. مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : (مكتب التنظيم العام)

- استخراج شهادات (عدم العمل، الإقامة، بطاقة الإقامة، الكفالة، الانفصال، الإحتياج)
- تصريح بتحويل الإقامة
- المصادقة على الإمضاء
- تسجيلات الخدمة الوطنية
- استخراج وثيقة التصريح بالبيع واستمارة المالك الجديد للسيارات

(مكتب الحالة المدنية)

- متابعة رقمية سجلات الحالة المدنية
- تكوين الاعوان على مستوى الشبائيك لإستغلال تطبيقات الإعلام الآلي
- إبرام عقود الزواج
- تسجيل المواليد، الوفيات و الزواج
- استخراج شهادات (الميلاد، الوفاة، العزوبة، الحالة الشخصية و العائلية، الطلاق، عقد الزواج، بيان الولادة وبيان الوفاة)
- استخراج رخصة الدفن
- استخراج شهادة الميلاد الخاصة S12
- إعداد ملفات الأحكام الخاصة بالتسجيل أو تصحيح أخطاء المواليد، الزواج والوفيات.

(مكتب الشؤون الإجتماعية)

- متابعة ملفات المسنين، المعوقين، و المكفوفين
- ملفات تشغيل الشباب
- قضايا المواطنين
- متابعة الأشخاص الغير مؤمن لهم إجتماعيا
- إعداد و توزيع قفة رمضان

أما فيما يخص مكتب الإنتخابات فله مهام هي :

- تسجيل المواطنين في القائمة الإنتخابية طبقا للنصوص التشريعية المعمول بها
- شطب المواطنين من القائمة الإنتخابية طبقا للنصوص التشريعية المعمول بها
- استخراج بطاقة الناخب.
- استخراج شهادة عدم التسجيل بالقوائم الإنتخابية
- مسك جميع السجلات الخاصة بالانتخابات

مكتبالوقاية (حفظ الصحة):

- يحدد مهام وفقا للبرنامج السنوي المسطر من طرف لجنة الوقاية للبلدية كمرقبة المطاعم المدرسية و كذا المحلات التجارية ومكافحة الليشمانيز و مختلف المذابح المنتشرة عبر تراب بلدية شتمة

مكتب الفلاحة :

- تسوية مشاكل الفلاحين التقنية و الإدارية
- الارشاد الفلاحي
- المتابعة الميدانية لعملية استصلاح الأراضي
- متابعة الاصلاحات الفلاحية
- إحصائيات الفلاحة العامة

4. مصلحة التعمير و الإحتياجات العقارية :

- التهيئة العمرانية و التعمير
- ملفات رخص البناء
- إعداد البطاقات التقنية لجميع المشاريع المقترحة في ميدان البناء و التعمير
- متابعة البناءات الغير شرعية
- ترتيب و تثبيت جميع العقود الإدارية للأراضي الصالحة للبناء.

مكتب الري

- تحضير الكشوف الكمية و التقديرية
- إعداد البطاقات التقنية لجميع المشاريع المقترحة في ميدان الري
- إعداد بطاقات المتابعة لجميع المشاريع
- إحصاء جميع نقاط المياه الصالحة للشرب - مياه السقي - السواقي - الخزانات.
- محاربة الامراض المتنقلة عن طريق المياه بالتنسيق مع مكتب حفظ الصحة

5. مصلحة الحركة المالية و الشؤون الإقتصادية : (مكتب التسيير)

- متابعة أجور و مخلفات المستخدمين
- متابعة نفقات التسيير

مكتب التجهيز

- إعداد مقترحات المشاريع التنموية للبلدية
- إعداد دفاتر شروط المناقصات و الاستشارات
- متابعة مختلف المشاريع التنموية للبلدية
- إعداد ملفات غلق المشاريع
- إعداد حوالات الدفع لوضعيات الاشغال
- متابعة الوضعية الثلاثية للمشاريع التنموية للبلدية

مكتب متابعة و تحصيل الإيرادات

- متابعة جميع ممتلكات البلدية
- متابعة ملفات تاجير السكنات و المحلات و الأراضي و كذا ملف مشتركى مياه الشرب
- إعداد سندات الإيرادات لقسمي التسيير و التجهيز
- متابعة ملف التعليم

حظيرة البلدية

- تسيير فرق رفع القمامة المنزلية عبر مختلف الشوارع و الاحياء
- كل ما يتعلق بنظافة المحيط
- تسيير السارات، الشاحنات، الجرارات و مختلف الآليات المتعلقة بجميع مصالح البلدية
- مسك سجلات وقود مختلف المركبات و الآليات
- تسيير المخزن (قطع الغيار، مواد التنظيف و التطهير، جافيل، كلور الماء..... إلخ بالتنسيق مع مكتب حفظ الصحة.

- تسيير المستخدمين التابعين للحظيرة

مكتب تسيير المستخدمين

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية
- إعداد بطاقات التنقيط
- إعداد قرارات الترقية في الرتب و الدرجات

- متابعة مختلف عمليات التوظيف
- إعداد رزنامة العطل السنوية و الاستثنائية
- مسك و تدوين سجل محاضر اللجنة المتساوية الأعضاء

مكتب المنازعات

- إعداد الجداول الاحصائية لقضايا المنازعات لكل ثلاثي
- دراسة القضايا
- دراسة و تحرير العرائض الافتتاحية للدعوى
- مسك السجل الخاص بالقضايا و المحامين
- إعداد و تحرير مذكرات الجواب

6. المصلحة البيومترية :

- مسك ملفات إصدار و تجديد بطاقة التعريف الوطنية العادية و البيومترية.
- مسك ملفات إصدار و تجديد رخصة السياقة و كذا شهادة الكفاءة للسياسة
- مسك و إصدار جواز السفر البيومتري .
- إصدار بالبطاقات الرمادية و كذا البطاقات التقنية للسيارات عبر الشبكة الولاية و الوطنية
- إرسال الملفات الإلكترونية للأشخاص و المركبات عبر الشبكات الولائية و الوطنية.

المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الاستبيان.

من خلال هذا البحث سنحاول التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للإستبيان، و عرض نتائجه و تحليله.

المطلب الأول : تصميم الاستبيان .

قصد تصميم الاستبيان جيد مررنا بالمراحل التالية :

أولا : مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقا للمراحل التالية :

- إعداد استبانة أولية
- عرض الاستبانة على المشرف للتحقق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة.
- ثم القيام بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المشرف.
- ضبط الاستبانة في شكلها النهائي (الملحق 01)
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ثانيا: تحديد الحجم الأصلي للعينة

تمت هذه الدراسة على مستوى بلدية شتمة ولاية بسكرة حيث تم توزيع 50 نسخة من الاستبيان، على عمال و موظفي البلدية، كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدنا 39 استبانة صالحة تمت الإجابة عنها أي بنسبة 78%، وعليه كان حجم العينة 39 فرد.

ثالثا : تحديد أقسام و محاور الدراسة

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 4 فقرات وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي :

المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول الثقافة التنظيمية، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد يتضمن 5 فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 15 فقرة.

المحور الثاني : يتناول مجموعة من الأسئلة حول الأداء ، حيث يتكون المحور ككل من 10 فقرات. وقد كانت درجة الاجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (likert ,scale) لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالب .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان .

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss20 ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم النتائج المتوصل اليها.

أولا : تحليل المعلومات الشخصية.

ان وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (04) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص :

جدول رقم (03): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرارات Fi	الفئات	التعین
56.4	22	ذكر	الجنس
43.6	17	أنثى	
7.7	3	اقل من 30 سنة	العمر
51.3	20	من 30 الى 40 سنة	
28.2	11	من 41 الى 50 سنة	
12.8	5	أكثر من 50 سنة	
7.7	3	تقني سامي	المستوى التعليمي
17.9	7	ليسانس	
17.9	7	متوسط	
25.6	10	ثانوي	
30.8	12	جامعي	
23.1	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.5	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
38.5	15	من 10 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ مايلي :

أن النسبة العالية للأفراد هي نسبة الذكور حيث بلغ عددهم 22 فرد اي بنسبة (56.4%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 17 فرد أي بنسبة (43.6%) من أفراد العينة اي أن الفئة أكثر سيطرة هي فئة الذكور مما يدل على معظم الموظفين بالبلدية ذكور أكثر منهم إناث، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحليلنا إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها التي تعرف اقبالا من الذكور لمميزاتها التي قد تتجنبها المرأة مثل الحراسة، النظافة و النقاوة العمومية،السياقة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 20 فردا أي بنسبة (51.3%)، ثم يليها أفراد العينة من 41 إلى 50 سنة والذي بلغ عددها 11 فرد بنسبة (28.2%)، ثم الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة والذي بلغ 05 أفراد أي بنسبة (12.8%)، في المقابل كانت اقل نسبة للأفراد أقل من 30 سنة والذي بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة (7.7%)، مما يدل حسب الجدول على ان (59%) من المستخدمين شباب أقل من أو يساوي 40 سنة .

من جانب اخر نجد ان اغلبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي، حيث احتلت المرتبة الاولى هذه الفئة وبلغ عددهم 12 فرد بنسبة (30.8%) من افراد العينة، ثم تليها افراد الذين لهم مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة (25.6%) من افراد العينة، وفي الافراد المتحصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم 07 افراد بنسبة (17.9%) من افراد العينة، وفي الاخير الأفراد الذين لهم مستوى متوسط بلغ عددهم كذلك 07 أفراد بنسبة (17.9%)، من خلال الجدول فإن (48.7%) من المستخدمين لهم مستوى تعليمي جامعي سواء متحصلين على شهادة ليسانس أو لهم سنوات دراسة بالجامعة قد تكون سنة أولى أو ثانية جامعي، أو متحصلين على شهادة الدراسات التطبيقية الجامعة، ماستر أو شهادة مهندس .

نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الافراد الذين مدة عملهم من 5 سنوات الى 10 سنوات بلغ عددهم 15 فرد بنسبة (38.5%)، بالتساوي مع الافراد الذين مدة عملهم أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة (38.5%)، ثم الافراد الذين مدة عملهم أقل من 05 سنوات حيث بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة (23.1%)، أي أن (77%) من أفراد العينة لهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات مما يدل على وجود استقرار.

ثانيا : تحليل عبارات الاستبيان

سنحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل عبارات يجب حساب اولا معامل الثبات .

1-معامل ثبات وصدق الاستبيان :

من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الاستبانة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر احد الاختبارات الاكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي :

جدول رقم(04): اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس.

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha cronbach	معامل الصدق
محور الثقافة التنظيمية	15		
محور الأداء	10		
مجموع محاور الاستبيان	25	0.872	0.933

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20.

*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ =0.60 اي 60% .

*معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من الجدول رقم (04) نلاحظ ان معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (87.2%) والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان، كما ان معامل الصدق بلغ نسبة (93.3%) وهي نسبة جيدة جدا.

ثالثا : نتائج تحليل عبارات الاستبيان

المحور الاول : الثقافة التنظيمية .

الجدول رقم (05) : تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: " العمل الجماعي "

رقم العبارة	عبارات بعد "العمل الجماعي"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي	العدد	06	11	03	15	04	3.00	محايد
		%	15.4	28.2	7.7	38.5	10.3		
02	العمل الجماعي يمكن من اكتساب معرفة و خبرة كبيرة	العدد	02	05	01	20	11	3.85	موافق
		%	5.1	12.8	2.6	51.3	28.2		
03	العمل الجماعي مفيد و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	العدد	02	04	01	19	13	3.95	موافق
		%	5.1	10.3	2.6	48.7	33.3		
04	العمل الجماعي يرفع الأداء نحو الأفضل	العدد	02	02	02	23	10	3.95	موافق
		%	5.1	5.1	5.1	59.0	25.6		
05	المصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين	العدد	02	05	03	19	10	3.77	موافق
		%	5.1	12.8	7.7	48.7	25.6		
المتوسط الحسابي									
							3.70	0.838	موافق

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد العمل الجماعي بشكل عام بلغ (3.702) بانحراف معياري(0.838)، كما ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "موافق" باستثناء العبارة التي نصت " تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي " التي كانت محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.00) بانحراف معياري(1.318) مما يدل ان معظم افراد عين الدراسة يدركون بأن العمل الجماعي يمكن من اكتساب الخبرة و المعرفة ويساهم في تحقيق الأهداف و رفع الأداء نحو الأفضل، و أن المصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة ، كما ان متوسطات اجابات افراد العينة البحث تراوحت بين (3.00-3.77) كما ان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.999-1.123).

الجدول رقم (06) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: " تشجيع الإبداع والابتكار"

رقم العبارة	عبارات بعد "تشجيع الإبداع و الابتكار"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة و على الإبداع و المبادرة.	العدد	06	08	04	17	04	1.301	محايد
		%	15.4	20.5	10.3	43.6	10.3		
02	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز و مكافآت.	العدد	09	12	03	09	06	1.441	محايد
		%	23.1	30.8	7.7	23.1	15.4		
03	لدى العامل قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل.	العدد	05	04	05	19	06	1.252	موافق
		%	12.8	10.3	12.8	48.7	15.4		
04	يتلقى العمال دورات تكوينية بمعاهد و مراكز خارجية لإيجاد أفكار إبداعية جديدة.	العدد	06	07	03	14	09	1.420	محايد
		%	15.4	17.9	7.7	35.9	23.1		
05	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات	العدد	12	10	02	09	06	1.510	محايد
		%	30.8	25.6	5.1	23.1	15.4		
		المتوسط الحسابي					3.06	1.081	محايد

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد تشجيع الإبداع و الابتكار بلغ (3.066) بانحراف معياري(1.081) ، وجاء الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات إكتست طابع ""محايد" باستثناء عبارة " لدى العامل قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل" التي كانت موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) بانحراف معياري (1.252) مما يدل على أن للعمال قدرة كبيرة على الإبداع و تطوير العمل، كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تشجيع الابتكار و الإبداع تراوحت ما بين (2.67- 3.44) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين(1.252-1.510).

الجدول رقم (07) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: " الإلتزام واحترام قيمة الوقت "

رقم العبارة	عبارات بعد "الإلتزام واحترام قيمة الوقت"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لاجابات افراد العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	معظم العاملون يحترمون موافقت الدخول والخروج.	العدد	11	10	04	10	04	1.405	محايد
		%	28.2	25.6	10.3	25.6	10.3		
02	أنجز الأعمال المؤكدة لي في وقتها المحدد	العدد	02	07	01	17	12	1.224	موافق
		%	5.1	17.9	2.6	43.6	30.8		
03	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا على احترام موافقت العمل و الانضباط في الوقت.	العدد	07	09	07	11	05	1.337	محايد
		%	17.9	23.1	17.9	28.2	12.8		
04	أستطيع العمل لساعات إضافية و تمديد وقت عملي لإتمام مهمامي	العدد	05	07	04	18	05	1.276	محايد
		%	12.8	17.9	10.3	46.2	12.8		
05	وقت العمل عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل	العدد	00	02	02	18	17	0.793	موافق بشدة
		%	00	5.1	5.1	46.2	43.6		
		المتوسط الحسابي					3.38	0.808	محايد

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الإلتزام واحترام قيمة الوقت بلغ (3.38) بانحراف معياري(0.808) ووفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول هذا البعد تشير الى مستوى محايد، باستثناء العبارة " وقت العمل عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل " التي كانت موافق بشدة بمتوسط حسابي(4.28) وانحراف معياري (0.793) مما يعني ان الموظفين في بلدية شتمة يستغلون وقت العمل في أداء مهامهم لإدراكهم بأنه عنصر مهم و يجب استغلاله، كذلك عبارة " أنجز الأعمال المؤكدة لي في وقتها المحدد " كانت موافق بمتوسط حسابي(3.77)بانحراف معياري(1.224) مما يدل ان الموظفين ينجزون الأعمال المؤكدة لهم في وقتها المحدد دون تأخير أو تأجيل، كما يتضح من خلال الجدول ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.28-2.64) بانحرافات معيارية ما بين (1.405-0.793).

المحور الثاني : الأداء .

الجدول رقم (08) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات " الأداء "

رقم العبارة	عبارات "الأداء"	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام لاجابات افراد العينة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	العدد	00	01	05	19	14	4.18	0.756	موافق
		%	00	2.6	12.8	48.7	35.9			
02	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	العدد	00	00	3	19	17	4.36	0.628	موافق بشدة
		%	00	00	7.7	48.7	43.6			
03	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	العدد	03	00	05	22	09	3.87	1.031	موافق
		%	7.7	00	12.8	56.4	23.1			
04	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.	العدد	02	03	01	24	09	3.90	1.021	موافق
		%	5.1	7.7	2.6	61.5	23.1			
05	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها	العدد	02	06	04	15	12	3.74	1.208	موافق
		%	5.1	15.4	10.3	38.5	30.8			
06	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.	العدد	09	07	03	11	09	3.10	1.535	محايد
		%	23.1	17.9	7.7	28.2	23.1			
07	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	العدد	03	07	02	12	15	3.74	1.352	موافق
		%	7.7	17.9	5.1	30.8	38.5			
08	تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.	العدد	01	02	00	12	06	4.15	0.875	محايد
		%	2.6	5.1	00	59.0	33.3			
09	المكان الذي أعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي العلمية و يجعلني أؤدي مهامي على أحسن وجه	العدد	12	03	06	12	06	2.92	1.511	محايد
		%	30.8	7.7	15.4	30.8	15.4			
10	أناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	العدد	02	06	01	20	10	3.77	1.158	موافق
		%	5.1	15.4	2.6	51.3	25.6			
موافق	0.608	3.774	المتوسط الحسابي							

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الأداء بلغ (3.774) بانحراف معياري(0.608) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الأداء تشير الى مستوى موافق، مما يدل ان مستخدمي بلدية شتمة يبذلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد و هي العبارة التي كان الإتجاه العام لإجابات أفراد عينتها موافق بشدة، بمتوسط حسابي(4.36) وبانحراف معياري(0.628) كذلك عبارة " أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد." والتي كانت اتجاه العام لاجابات افراد العينة بها موافق بمتوسط حسابي(4.18) بانحراف معياري(0.756) مما يدل ان إنجاز الأعمال من قبل المستخدمين يكون بأداء جيد يلقي استحسان المسؤول و كذا المرفق العام ، كما أن عبارة " ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي" والتي كانت اتجاه العام لاجابات افراد العينة بها موافق بمتوسط حسابي(3.90) بانحراف معياري(1.021) مما يدل ان التعليمات و القوانين و اللوائح و الاجراءات الموضوعية من قبل إدارة البلدية تلقى تجاوب و تطبيق من قبل المستخدمين عند تنفيذ الأعمال المؤكدة لهم، أما فيما يخص العبارة " أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء " والتي كانت موافق بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.158) تدل على أن موظفي البلدية مهتمون بتحسين أدائهم حيث يتناقشون فيما بينهم لتبادل الأفكار و الرأي قصد تحسين أدائهم نحو الأفضل.

كما يتضح من خلال الجدول ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.36-2.92) بانحرافات معيارية ما بين (1.535-0.628).

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات ،وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) : معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة .

		الثقافة التنظيمية	العمل الجماعي	تشجيع الإبداع والإبتكار	الإلتزام واحترام قيمة الوقت	الاداء
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	1	,755**	,911**	,750**	,483**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,002
	N	39	39	39	39	39
العمل الجماعي	معامل الارتباط	,755**	1	,569**	,280	,225
	مستوى الدلالة	,000		,000	,084	,168
	N	39	39	39	39	39
تشجيع الإبداع والإبتكار	معامل الارتباط	,911**	,569**	1	,579**	,525**
	مستوى الدلالة	,000	,000		,000	,001
	N	39	39	39	39	39
الإلتزام واحترام قيمة الوقت	معامل الارتباط	,750**	,280	,579**	1	,395*
	مستوى الدلالة	,000	,084	,000		,013
	N	39	39	39	39	39
الاداء	معامل الارتباط	,483**	,225**	,525**	,395*	1
	مستوى الدلالة	,002	,168	,001	,013	
	N	39	39	39	39	39

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية

✓ يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ انه هناك ارتباط متوسط قدر بـ (0.483) بين المتغير المستقل الثقافة

التنظيمية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية ، وبما ان مستوى دلالة $T=0.002$ اقل من مستوى المعنوية

0.01 وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول بأنه "يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد

البشرية ببلدية شتمة"

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية.

1-اختبار الفرضية الاولى :

" يوجد دور للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ هناك ارتباط ضعيف بين بعد العمل الجماعي و تحسين الأداء بالمؤسسات العمومية بلغ (0.225) عند مستوى دلالة $T=0.168$ وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول بأنه "يوجد دور للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة". و نقبل الفرضية الصفرية التي تقول : " لا يوجد دور للعمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"

2-اختبار الفرضية الثانية :

" يوجد دور لتشجيع الابداع و الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية" .

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ هناك ارتباط متوسط بين بعد تشجيع الابداع و الابتكار و أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية بلغ (0.525) عند مستوى دلالة $T=0.001$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول بأنه " يوجد دور لتشجيع الابداع و الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة" .

3-اختبار الفرضية الثالثة :

" يوجد دور للإلتزام واحترام قيمة الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية " . نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان هناك ارتباط متوسط بين بعد الإلتزام واحترام قيمة الوقت و تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية قدر بـ(0.395) مستوى دلالة $T=0.013$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول بأنه " يوجد دور للإلتزام واحترام قيمة الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية" .

ثالثا: التحليل العملي .

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لإشكالية بحثنا هذا والمتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة، توصلنا إلى تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها أنه يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، و ذلك بإيجاد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، كما أن الأبعاد الثلاثة المدروسة (العمل الجماعي، تشجيع الإبداع و الابتكار، الإلتزام واحترام الوقت) في المؤسسة بما بعد تشجيع الإبداع و الابتكار و كذا بعد الإلتزام و احترام الوقت يوجد دور لهما في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، فالمؤسسة تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية، عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة و الإبداع و المبادرة إيماننا منها على أن للعامل قدرة كبيرة على الإبداع و تطوير العمل، دون إهمال جانب التحفيز و كذا منح العمال دورات تكوينية قصد إيجاد أفكار إبداعية جديدة تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كذلك تولي المؤسسة اهتماما كبيرا على احترام الوقت و الإنضباط فيه و غرست ذلك في ذهنيات العمال و إيمانهم بأن الوقت عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل، فاحترام الوقت و الإلتزام به يجعل العمال يبذلون جهدهم لأداء أعمالهم في الوقت المحدد. أما بعد العمل الجماعي فكانت نتيجة الدراسة لا يوجد دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ما يدل بأن العمال يرون بأن العمل الجماعي يبرز و يخفي أداء أفراد على حساب أفراد آخرين داخل المجموعة.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على بلدية شتمة ولاية بسكرة حيث تطرقنا فيه من خلال المبحث الاول الذي جاء تحت عنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الى أصل التسمية تاريخ نشأة البلدية ثم إلى الموقع و المساحة و عدد سكانها، بعدها الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و عدد العمال والموظفين بها ، ثم قمنا بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تخدم هدف الدراسة، و بعد تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20، وذلك من اجل معرفة دور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، تشجيع الابداع و الابتكار و كذا الإلتزام واحترام قيمة الوقت) في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية حيث توصلنا الى النتائج التالية :

-يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال، تشجيع الابداع و الابتكار فتشجيع الإدارة للأفكار الجديدة و المبادرات و تحفيز العمال يحسن من أداء موردها البشري ، كذلك بالنسبة للإلتزام واحترام الوقت باحترام مواقيت دخول و خروج العمال و إنجازهم أعمالهم في الوقت المحدد واستغلاله في أداء أفضل من قبل موردها البشرية.

خاتمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهم أولوياتها و هي البقاء و كذا تحقيق أهدافها عن طريق الوصول إلى ثقافة تنظيمية لها أثر إيجابي على أداء مواردها البشرية و ذلك من خلال دور أبعادها العمل الجماعي، تشجيع الإبداع و الابتكار وكذا الإلتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية حيث طبقنا هذه الدراسة ميدانيا ببلدية شتمة،.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة : " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية شتمة " بمعالجة الإشكالية التالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة ؟

وفي محاولة للإجابة عن هذه الإشكالية تم التطرق إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي.

انطلاقا من الجانب النظري والذي تناول مختلف الجوانب النظرية للإشكالية المطروحة اعتمادا على عرض المفاهيم الاصطلاحية للثقافة التنظيمية، و أبعادها، وآليات تشكيلها وطرق المحافظة عليها.

وقد تطرقنا في الفصل الثاني لدراستنا للأداء و طرق تقييمه و كذا المشاكل التي تعيق تقييم الاداء و علاجها.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولا: النتائج

أ. النتائج النظرية :

- يتأثر سلوك الافراد في المنظمات و كذا أدائهم حيث يختلف هذا التأثير من منظمة إلى أخرى نتيجة للثقافة التنظيمية التي تميز و تتوفر بكل منظمة.
- تشجيع الأفكار الجديدة و المبادرات من شأنه رفع أداء الموارد البشرية بالمنظمة.
- قصد تحسين أداء الموارد البشرية على المنظمات تنظيم دورات تكوينية خارجية قصد إيجاد أفكار إبداعية جديدة.
- يؤدي العمل الجماعي إلى إبراز أداء بعض الأفراد و تحسينه على حساب البعض الآخر .
- احترام مواقيت دخول و خروج العاملين من شأنه أداء الأعمال في وقتها المحدد .
- تلقي دورات تكوينية خارجية من شأنه إيجاد أفكار إبداعية جديدة قصد تحسين أداء الأفراد.
- الثقافة التنظيمية عامل مهم في رسم صورة المنظمة و تحديد طريقة اداء الاعمال و المهام و الادوار.

ب. النتائج التطبيقية :

- أظهرت الدراسة من نتائج الاستبيان أنه يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة و ذلك لوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع " أداء الموارد البشرية "
- إهتمام المؤسسة بالدورات التكوينية الخارجية من شأنها إيجاد أفكار إبداعية جديدة قصد تحسين الأداء
- أداء الموظفين لأعمالهم في الوقت المحدد دليل على اهتمام المنظمة بوقت العمل واستغلاله في ذلك.
- تشجيع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة و الإبداع يؤدي بالعامل إلى تحسين أداءه بعيدا عن الاعمال الروتينية المعتادة.
- اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي و اغفالها جانب التقييم الفردي جعل موظفيها يؤمنون بالعمل الجماعي و لكن لا يخدم عملية تحسين أداء مواردها البشرية

ثانيا: التوصيات :

- على المنظمة تشجيع العمل الجماعي و تطبيق نظام فردي لتقييم الاداء قصد إبراز قدرات كل فرد على حدى
- تحفيز العمال و مكافئتهم على تقديم أفكار إبداعية جديدة من شأنه ضخ روح جديدة في المؤسسة و خاصة على أداء أفرادها.
- الإهتمام بالموارد البشري من كل الجوانب من شأنه الزيادة في مستوى أداءه
- على المنظمات ضبط موقيت عملها و الإهتمام به قصد انجاز الأعمال الموكلة لعمال و اداءها في وقتها المحدد.

ثالثا: آفاق البحث:

في ختام هذه الدراسة يمكن طرح بعض المواضيع لتكون دراسات مستقبلية:

- دور الرقابة في تقييم أداء الموارد البشرية.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

- قائمة المراجع باللغة العربية

• الكتب :

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
- 2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، 2003.
- 4- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 6- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير و تحسين الاداء (الاطر المنهجية و التطبيقات العملية) ، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 8- مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003/2002 .
- 9- محمد قاسم القريوبي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان، 2008 .
- 10- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 11- مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 12- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الاداري) ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002.
- 13- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 14- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2004.

● المجالات و الملتقيات

1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.

● رسائل ماجستير و دكتوراه :

- 1- الشلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2008.
- 3- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظة غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 4- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
- 5- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة ماجستير قسم علم النفس ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 6- تفرات يزيد، محاسبة التكاليف و دورها في تقييم الأداء (دراسة حالة : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 7- خير الدين جمعة، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 8- داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة دكتوراه، قسم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2014.
- 9- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسو صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة)، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015
- 10- عادل بن عطاء الله، دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الانتاجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسستي : مطاحن الزيبان بالقنطرة، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش خلال الفترة 2004 - 2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.

- 11- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 12- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 13- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى اداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 14- يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة))، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

● رسائل الماجستير:

- 1- لعامرة محمد، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
- 2- ثور سمية، دور الثقافة التنظيمية في تحسين التعلم التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوية جمورة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 3- شاطري حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 4- صكاك سمية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية حكيم سعدان بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

● مواقع الأنترنت :

1- <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السنة الثانية (ماستر): إدارة الموارد البشرية "مجال LMD"

إستبيان بحث

حول: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا منكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تطمح للتعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ". وذلك بتفضلكم على الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان، الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة، وذلك لاستفءاء متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية.

وتهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العمل الجماعي، تشجيع الابداع و الابتكار، الالتزام واحترام قيمة الوقت) في تحسين الأداء.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف هذه البيانات للإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة الدراسة المستهدفة في هذا البحث، حتى يمكن تفسير وتحليل بعض النتائج لاحقاً، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) في المربع الملائم لاختياركم.

- 1) الجنس : ذكر أنثى
- 2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3) المستوى التعليمي : تقني سامي ليسانس
متوسط ثانوي جامعي
- 4) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنة فأكثر

القسم الثاني: دور الثقافة التنظيمية

درجات الموافقة					عبارات القياس	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
العمل الجماعي						
					تسعى الإدارة على تشجيع العمل الجماعي	01
					العمل الجماعي يمكن من اكتساب معرفة و خبرة كبيرة	02
					العمل الجماعي مفيد و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	03
					العمل الجماعي يرفع الاداء نحو الأفضل	04
					المصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين	05
تشجيع الابداع والابتكار						
					تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة و على الإبداع و المبادرة.	06
					تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز و مكافآت.	07
					لدى العامل قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل.	08
					يتلقى العمال دورات تكوينية بمعاهد و مراكز خارجية لإيجاد أفكار إبداعية جديدة.	09
					توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات	10
الالتزام واحترام قيمة الوقت						
					معظم العاملون يحترمون مواعيت الدخول والخروج.	11
					أنجز الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد	12
					تولي المؤسسة اهتماما كبيرا على احترام مواعيت العمل و الانضباط	13

					في الوقت.
					14 أستطيع العمل لساعات إضافية و تمديد وقت عملي لإتمام مهمامي
					15 وقت العمل عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل

القسم الثالث: الأداء

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لمعرفة أو قياس الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، لذلك رجي من سيادتكم التأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	01
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز عمالي في الوقت المحدد.	02
					هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	03
					ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.	04
					أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها.	05
					هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.	06
					عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي	07
					تساعدني الترقية على بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي.	08
					المكان الذي أعمل فيه يتناسب و خبرتي و مؤهلاتي العلمية و يجعلني أؤدي مهمامي على أحسن وجه	09
					أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	10

وشكراً على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاز هذه الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	تعداد عمال و موظفي بلدية شتمة	01
46	مقياس ليكارت الخماسي	02
47	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	03
49	اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس	04
50	تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: " العمل الجماعي "	05
51	تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: " تشجيع الإبداع و الابتكار "	06
52	تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: " الإلتزام واحترام قيمة الوقت "	07
53	تحليل اراء المبحوثين لفقرات " الأداء "	8
55	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	09

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	1
16	مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري	2
17	مستويات الثقافة التنظيمية عند تيرنر وهامبدن.	3
40	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية شتمة	4

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	خطة البحث
أ-و	مقدمة
19 – 1	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
1	تمهيد
9-2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
2	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.
7-3	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.
7	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.
12-9	المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية، خصائصها و مكوناتها.
9	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.
10	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.
11	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.
18-12	المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، مستوياتها و طرق المحافظة عليها.
13	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.
15	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.
18	المطلب الثالث: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية.

19	خلاصة الفصل.
36-20	الفصل الثاني : الأداء و دور الثقافة التنظيمية في تحسينه .
20	تمهيد.
24-21	المبحث الأول: ماهية الأداء.
21	المطلب الأول : تعريف الأداء.
22	المطلب الثاني : عناصر الأداء و أنواعه.
24	المطلب الثالث : محددات الأداء و أبعاده.
32-25	المبحث الثاني: تقييم الاداء.
25	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
26	المطلب الثاني: أهمية تقييم الاداء و أهدافه .
28	المطلب الثالث: طرق و خطوات تقييم الأداء.
30	المطلب الرابع : مشاكل تقييم الاداء و علاجها.
35-33	المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.
33	المطلب الأول: دور العمل الجماعي في تحسين الأداء.
34	المطلب الثاني: دور تشجيع الإبداع و الابتكار في تحسين الأداء.
35	المطلب الثالث: دور الالتزام و احترام الوقت في تحسين الاداء.
36	خلاصة الفصل.
58-37	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بلدية شتمة.

37	تمهيد.
45-37	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بلدية شتمة.
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
41	المطلب الثالث: مهام المصالح لبلدية شتمة.
57-45	المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الإستبيان.
45	المطلب الأول: تصميم الإستبيان.
47	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان.
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
58	خلاصة الفصل .
59	خاتمة.
61	قائمة المراجع .
64	قائمة الملاحق .
68	قائمة الجداول.
69	قائمة الأشكال.
70	الفهرس.