

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري
دراسة حالة: مركز التكوين المهني والتمهين
-فضيلة سعدان بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
د. بومجان عادل

إعداد الطالب:
قاسمي عبد الكريم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فني فضيلة	أستاذ محاضر أ	مناقشة	جامعة بسكرة
3	بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ
وَيَهْدِي لِمَنْ يَشَاءُ لَطِيفٌ
دَلِيلٌ



المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري بمركز التكوين المهني والتمهين -فضيلة سعدان بسكرة-، حيث كانت عينة الدراسة 49 فردا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في هذا البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- كان مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المركز متوسطا، حيث بلغ المتوسط للثقافة التنظيمية 3.82، وحقق بعد التوقعات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97.
- إن مستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا أيضا، حيث بلغ المتوسط الكلي للأداء 3.92.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها:

- على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية سيما منها التعاونية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المنظمات.

- ضرورة خلق قنوات تواصل بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة تنظيمية، أداء المؤسسة، أداء المورد البشري.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of organizational culture on improving the performance of the human resource at the center for vocational training and apprenticeship –FADILLA SAADAN BISKRA-, Where the study sample was 49 individuals, and the questionnaire was used as a main tool in this research, and the study reached a set of results, the most important of which are :

- The level of the organizational culture prevailing in the centre was average, where the average for organizational culture was 3.82 and after the organizational expectations achieved the first rank with an arithmetic average of 3.97.
- The level of performance of the institution under study was also average of 3.92.
- There is a statistically significant effect of organizational culture in improving the performance of the human resource among the members of the institution under study.

And many suggestions have been made the most important of which are :

- The institution should enhance the organizational culture especially the cooperative ones because of their impact on the success or failure of organizations.
- The need to create communication channels between the higher leadership and the rest of the administrative levels.

Key Words:

Organizational culture, enterprise performance, human resource performance.

الإهداء

لى من كانت وراء كل عمل جميد و كفتن كل عمل ثقيد ابي

لى الوالد الكريم

لى كل اخوتي

لى من رحلوا و غابوا و بقوا القلوب تذكروهم

لى كل فرد يحمي لقب قاسمي

لى جميع الاحبة و الاصدقاء

لى كل طلبة تسبير الموارد البشرية دفعة 2020

ولى كل من سقط من قلبي سهوا

وهدي عملي

شكر وعرّفان

أتوجه بالشكر الى المولى تعالى و الثناء على نعمه كلها و على توفيقه لي في انهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، و أشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

و بعد التوجه بالشكر و الثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذي المشرف "بومجان عادل" على خدماته و دعمه و توجيهاته التي كانت لها الأثر الكبير في انجاز هذا العمل، فجزاه الله عني خيرا و رعاه و أنار دربه.
و لا يفوتني في الأخير أن أتقدم الى كافة زملائي و زميلاتي دفعة 2020 تسيير موارد بشرية بالتمني لهم حياة موفقة باذن الله.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الملخص
	Abstract
	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
المقدمة	
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
د	أولاً: منهجية البحث
د	1-اشكالية
د	2-أهمية البحث
هـ	3-أهداف البحث
هـ	4-فرضيات البحث
هـ	5-متغيرات البحث ونموذجه
و	6-حدود البحث ومنهجه
ز	7-التعريفات الجرائية
ح	8-هيكل و خطة البحث
ح	ثانياً: الدراسات السابقة
ح	1-دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية
ك	2-دراسات تتعلق بأداء الموارد البشرية
ل	3-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

4	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
4	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية
6	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
8	رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية
10	خامساً: نظريات الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها
12	أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية
15	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
17	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية
21	رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
24	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
24	أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية
25	ثانياً: محددات أداء الموارد البشرية
26	ثالثاً: أنواع أداء الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
28	أولاً: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
29	ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
30	ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
38	المطلب الثالث: مسؤوليات ومشكلات تقييم أداء الموارد البشرية
38	أولاً: مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية
39	ثانياً: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري
43	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري
44	المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري
45	المطلب الثالث: أثر التوقعات التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري
46	المطلب الرابع: أثر الأعراف التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري

47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
49	تمهيد
50	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	1- الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة
54	2- اختبار أداة الدراسة
60	ثالثاً: تحليل محاور الاستبانة
61	1- تحليل المحور الأول الثقافة التنظيمية
64	2- تحليل المحور الثاني أداء الموارد البشرية
66	رابعاً: اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
الخاتمة (النتائج والتوصيات)	
72	أولاً: النتائج
74	ثانياً: التوصيات
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	منحنى التوزيع الاجباري للعاملين	01
51	الهيكل التنظيمي للمركز	02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	المقياس التقليدي للتدرج	01
33	ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية	02
35	مثال لعبارات الاختيار الجباري	03
36	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مخبر	04
52	توزيع أفراد العينية وفق متغير الجنس	05
52	توزيع أفراد العينية وفق متغير العمر	06
53	توزيع أفراد العينية وفق متغير المؤهل العلمي	07
53	توزيع أفراد العينية وفق متغير سنوات الخبرة	08
54	معامل الارتباط بين محاور المحور المتغير الأول والدرجة الكلية للمحور	09
57	معامل الارتباط بين محاور المتغير الثاني والدرجة الكلية للمحور	10
59	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور الثقافة التنظيمية	11
60	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور أداء الموارد البشرية	12
60	معامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات والصدق الكلي للاستبيان	13
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقافة التنظيمية	14
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء الموارد البشرية	15
67	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وأداء الموارد البشرية	16
67	تحليل التباين للثقافة التنظيمية بأبعادها وأداء الموارد البشرية	17
68	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية بأبعادها على أداء الموارد البشرية	18
68	جدول يوضح الأبعاد التي لم يكن لها أثر ذو دلالة احصائية على أداء الموارد البشرية	19

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
82	استبانة الدراسة	01
87	قائمة الأساتذة المحكمين	02

مقدمة

اصبحت المؤسسات في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بها عموماً، والتي فرضتها العولمة والاستخدامات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص، مضطرة الى تحقيق مرونة وليونة كبيرة مع هذه التغيرات من أجل النجاح و البقاء من خلال توفير الموارد والمهارات والكفاءات المناسبة لمواجهة هذه التحديات.

من هنا جاء ادراك المنظمات بأن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، كما ان الاهتمام بالتشكيلة الثقافية و الاجتماعية يسمح لها بتحقيق أهدافها، والعمل قدر الامكان على إرساء قيم تنظيمية تساعد على النجاح كقيم الانضباط الجدية، و الابداع و الصرامة و كلها عناصر تدخل ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية؛ هذه الأخيرة التي تكتسي أهمية بالغة في سائر المنظمات اذ تترك بصمتها على المنظمة ككل و تكسبها سمة شخصية تتميز بها عن غيرها من المنظمات، كما توفر الاطار الذي يوضح أسلوب سير العمل كذلك الدوافع التي تدفع أو تحد من تطور مستويات أداء المورد البشري.

فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة و التمكين لمختلف العاملين و تهيأ البيئة المناسبة للابداع و الابتكار من خلال بذل العاملين قصارى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة و أهداف المنظمة بصفة عامة، على عكس الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على تفويض السلطة و تبرز الأهمية التي تكتسبها الثقافة التنظيمية و تأثيرها على كافة أنشطة المنظمة، فهي تشكل المنظمة في حد ذاتها و ليس جزء منها.

انطلاقاً مما سبق تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تحسين أداء المورد البشري فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو العمل و الانتاج، بل أن الثقافة التنظيمية تتداخل مع مجالات النشاط الانساني كافة من خلال تحديد أساليب العمل مع مختلف المواقف في ضوء ما توفره من مرونة أو جهود حسب نمط الثقافة السائدة.

يعتبر أداء المورد البشري و تقييمه من أهم المواضيع التي تولي لها المنظمات أهمية كبيرة، ذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية؛ و عليه نجد أن المورد البشري يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة، لأن المورد البشري من الموارد التي تكتسي وتحقق العديد من المزايا التنافسية والتميز. و بما ان قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة تكون بقوة التزام المورد البشري بهذه الثقافة

التظيمية فهدف هاته الثقافة التنظيمية يكمن في التأثير على أداء هذا المورد البشري من خلال تطويره و تنميته.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

الفصل الاول: منهجية البحث و الدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث.

1. إشكالية البحث:

الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يوضح و يبين اسلوب العمل في المنظمات و يختلف عن باقي المنظمات الأخرى، فمن الواجب على هذه المنظمات دراستها من اجل التعرف على تأثيرها على مختلف العناصر الأساسية لنجاح و تطور أي منظمة و من ابرز هذه العناصر أداء الافراد الذين يعتبرون موردا هاما تتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تشجع الموارد البشرية داخل المؤسسة على توظيف قدراتهم على نحو افضل، و ذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة و القبول من جميع الموارد البشرية في المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و الأعراف و المعيير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، لأهمية ذلك فان هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان- بسكرة.

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على تحسين اداء المورد البشري في مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان- بسكرة؟

انطلاقا من الاشكالية المطروحة يمكن ان نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مركز التكوين المهني والتمهين-فضيلة سعدان-بسكرة؟
- ما مستوى اداء المورد البشري في مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان-بسكرة؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين - فضيلة سعدان-بسكرة .
- هل هناك اثر للمعتقدات التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بالمركز محل الدراسة.
- هل هناك اثر للتوقعات التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين - فضيلة سعدان-بسكرة.
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاعراف التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين محل الدراسة.

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

2. أهمية البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الى تحديد و ابراز مكانة الثقافة التنظيمية باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك احد اهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، هذا الأخير الذي اصبح مصدر اهتمام من قبل العديد من الباحثين و الدارسين، ولأن أي منظمة سواء كانت خدمية او إنتاجية تسعى دوما للبقاء و تحقيق التميز و يجب عليها ان لا تكتفي بالأداء الحالي لها بل أن تعمل على تحسين هذا الأداء و بالتالي الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في دالة الأداء، و من هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها توضيح الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري.

3. اهداف البحث

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها:
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركز التكوين المهني و التمهين-فضيلة سعدان-بسكرة.
 - تحديد مستوى وضوح الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين-فضيلة سعدان-بسكرة
 - بيان تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين اداء العاملين في مركز التكوين المهني و التمهين-فضيلة سعدان-بسكرة
 - تحديد مستوى اداء العاملين في مركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة

4. فرضيات البحث

مما سبق تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية -بابعاده المختلفة- في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة.

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة.
2. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة.
3. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة.
4. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاعراف التنظيمية في تحسين اداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين- فضيلة سعدان-بسكرة.

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

5. متغيرات البحث و نمودجه

✓ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: و هو الثقافة التنظيمية، و يتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية

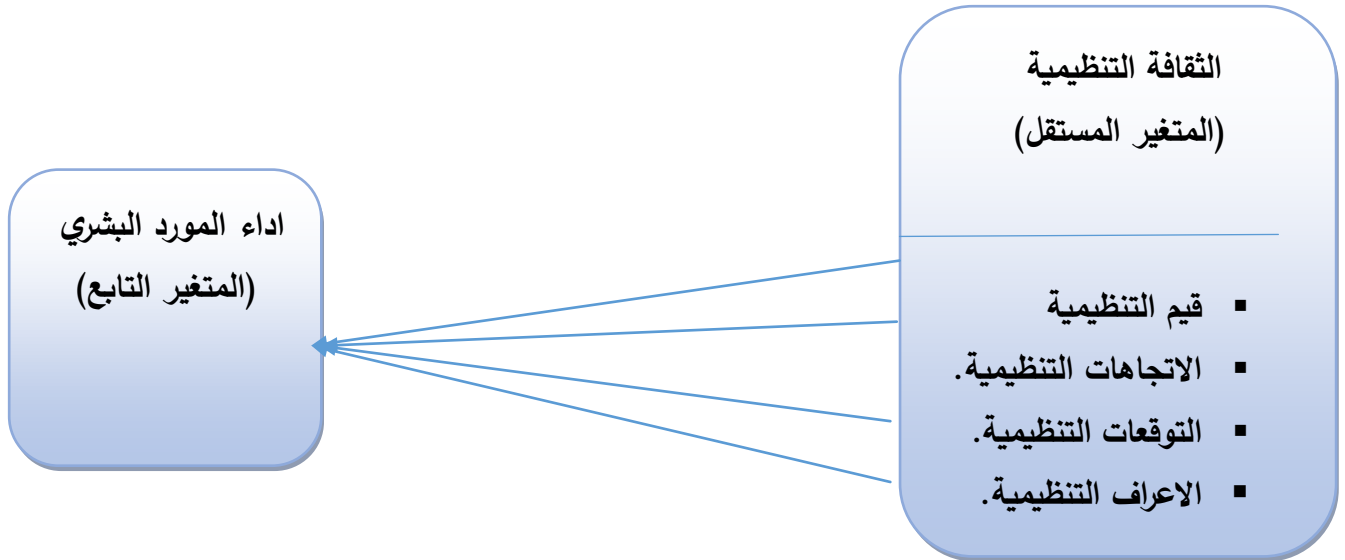
و هي :

- قيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.
- الاعراف التنظيمية.

المتغير التابع: و هو اداء المورد البشري.

✓ **نمودج البحث:** يقوم هذا البحث على النموذج الآتي بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة و

التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث كما يلي :



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

6. حدود البحث و منهجه

• حدود البحث

- الحدود البشرية: وتتمثل في أساتذة و عمال مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان- بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مركز التكوين المهني و التمهين - فضيلة سعدان - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام للسنة الجامعية 2020/2019.

• منهج البحث

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا لقواعد اقتدى بها الفكر، ويُعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعاملين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والإطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي تراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدم الباحث الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

7. التعريفات الإجرائية

- **الثقافة:** ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.
- **الثقاف التنظيمية:** هي القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تحكم سلوك الأفراد وتنظم سير عملهم في المنظمة.
- **الاداء:** الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة.
- **بعد القيم:** مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع الموقف و الخيارات الفردية والاجتماعية وتسهم بشكل كبير في تحديد القارارت المختلفة التي يتخذها الفرد و يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه.
- **بعد المعتقدات:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

- **بعد التوقعات:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
- **بعد الاعراف:** عبارة عن معايير تلتزم بها الموارد البشرية في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإتباع.

8. هيكله وخطه البحث

قمنا بتقسيم المذكرة إلى ثلاث فصول، حيث كان الفصل الأول بعنوان منهجية البحث والدراسات السابقة، ويضم تسعة عناصر تتمثل في إشكالية البحث، وأهميته، والهدف من دراسته، والفرضيات التي تم بناء البحث عليها، ومتغيرات البحث ونموذجه، وحدود البحث والمنهج المستخدم فيه، والتعريفات الإجرائية، هيكله و خطه البحث، وأيضا بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث.

أما الفصل الثاني يتعلق بتأطير نظري قسم إلى ثلاثة مباحث: الأول الثقافة التنظيمية ويتكون من تسعة عناصر تتمثل في مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية، خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية و نظريات الثقافة التنظيمية كذلك مصادر، مكونات، أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية، في حين أن المبحث الثاني شمل أداء الموارد البشرية ويتكون من عشرة عناصر تتمثل في تعريف، محددات و أنواع أداء الموارد البشرية و كذلك ماهية تقييم أداء العاملين، أهمية و طرق التقييم كما تطرقنا الى مسؤوليات تقييم أداء العاملين و مشكلاته، أما المبحث الثالث شمل اثر ابعاد الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية.

وأخيرا الفصل الثالث والذي كان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وبعدها إجراءات البحث، وخصائص مبحوثي الدراسة، وتحليل محاور الاستبانة، واختبار فرضيات البحث، كذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثانيا: الدراسات السابقة.

1. الدراسات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت في العديد من دراساتهم من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه العلمية التي نشرت في العديد من الدوريات والكتب. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1.دراسة(الشلوي 2005) الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية

على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، الرياض، وكان الهدف من هذه الدراسة :

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية و تحديد مستوى الانتماء الوظيفي.

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و كانت المتوصلة اليها كما يلي :

- مستوى الانتماء مرتفع بمختلف ابعاده.
- مستوى الثقافة التنظيمية سائدة بدرجة مرتفعة نسبيا.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف ابعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و لدى منسوبي الكلية.

2.دراسة(عبيسات 2005) الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية دراسة

ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة.

و هدفت هذه الدراسة الى :

تشخيص تأثير الثقافة على بناء المعرفة المتمثلة في بناء تبادل الموارد المعرفية بين العاملين.

و كان المنهج المتبع التحليلي الوصفي.

اهم النتائج المتوصل اليها :

- ميل لدي غالبية العاملين في المنظمة الى الاعتماد بأن مستوى تبادل الموارد المعرفية من العاملين مرتفع و بالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو اعلى من المتوسط.

• هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين.

3.دراسة (بروش، هدار، 2007) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، الجزائر و كان الهدف منها

- ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المنظمة و إدارة التغيير في ابراز اهم مكونات و من ثم مدى أهميتها غالبية للمنظمة وتأثيرها على فعاليتها.
- محاولة رصد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

قد كان المنهج المتبع الوصفي التحليلي.

و اما اهم النتائج المتوصل اليها فكانت

- يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة فيما يخص اشراك العمال في التخطيط و اقناعهم بضرورة و أهمية التغيير يوجد أيضا اهتمام ضعيف بأهمية الثقافة التنظيمية في تنفيذ التغيير.
- عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بسبب وجود مقاومة للتغيير .

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

4.دراسة (الليثي 2008) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الإداري

من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي المملكة السعودية العربية وكان الهدف من هذه الدراسة يتمثل في :

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لديهم.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في:

- إن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس وجود فروق حول استجابة عينة الدراسة لعناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد السنوات.
- ان الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي النقاط التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

5.دراسة (الخليفة 2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، المملكة

العربية السعودية.

وهدفت الدراسة للتعرف إلى:

- معرفة خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان.
- واقع مستويات الأداء في الكلية.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في الكلية.
- مدى إسهام كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء في الكلية.
- العوامل التي تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية ترفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان
- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء ضباط كلية القيادة.
- التعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين لدور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة من وجهة نظرهم نظرا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- وكانت أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في:
- أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كأحدى خصائص الثقافة في الكلية وبين مستويات الأداء.

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

- إن أهم العوامل التي تسهم في رفع مستويات أداء ضباط الكلية بدرجة عالية هي تزويدها بالتقنيات العسكرية المتطورة وإشاعة جو من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وتشجيع منسوبي الكلية على الإبداع والابتكار.
- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب هي انضباطه والمجهود المبذول في الدراسة والتعاون مع الزملاء والمشاركة في النقاش.

2. الدراسات التي تتعلق بأداء الموارد البشرية.

1. دراسة (المربع 2004)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر لعاملين في

المديرية العامة للجوازات، المملكة العربية السعودية

وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف إلى:

- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين.
- مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية.
- علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين تبعاً لاختلاف العمل المؤهل العلمي، الخبرة . المستوى الوظيفي.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ما أهم النتائج المتوصل إليها كانت تتمثل في

- هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين.
- يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين.
- لدى أفراد المجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو حتى خبرتهم.

2. دراسة (عباس هادي 2005)، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز،

الجزائر.

وهدفت الدراسة إلى:

- تعميم الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وإلقاء الضوء على مستلزمات تطبيقها في المنظمات.
- تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في منظمات الأعمال.
- محاولة الربط بين أثر هذه الفلسفة وحسن تطبيقها في بناء ميزة تنافسية للمنظمة.
- بناء نموذج نظري يوطر العلاقة بين الجودة الشاملة وحسن تطبيقها وبين الأبعاد التنافسية التي تعتمدها المنظمة.

وقد كانت النتائج المتوصل إليها:

الفصل الأول — منهجية البحث و الدراسات السابقة

- تشكل إدارة الجودة الشاملة عاملا أساسيا في تطور وديمومة المنظمات لما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة لجميع المنظمات كونه يساهم في تحسين أداء هذه المنظمات وتحقيق فاعليتها المطلوبة.
- إن متطلبات الجودة الشاملة لم يعد مسألة فنية تتعلق بإنتاج السلع فقط بل أصبحت تمثل مطلباً إنسانياً مهماً إذا امتدت تطبيقاتها إلى المنظمات الخدمية والغير الهادفة للربح.

3. دراسة (المانع 2006)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، المملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام
 - الكشف عن المعوقات التي تواجه تقنيات الاتصال.
 - تقديم توصيات للمساهمة في الحد من المعوقات التي تؤثر على تقنيات الاتصال.
 - تحسين واقع تقنيات الاتصال لتحسين الأداء.
- وكان المنهج المتبع الوصفي ، التحليلي.
- وكانت أهم النتائج تتمثل في:
- واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام المتدني.
 - أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هي قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها.
 - انخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدام تقنيات الاتصال.
 - عدم الصيانة الوقائية لتقنيات الاتصال مما يؤدي إلى كثرة أعطالها.

3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تم التركيز في بحثنا هذا على مدى الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقته في تحسين أداء المورد البشري، كما ركزت على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في المنظمات. اهتمت الدراسات السابقة ب:

- أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.
- تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المنظمي.
- تطوير ثقافة المنظمة من خلال التركيز على اهم المحاور المتعلقة بذلك.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

تمهيد:

حظيت الثقافة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الباحثين، باعتبارها المدخلات المحددة لدراسة المنظمات و كذا سلوكيات الأفراد، كما تعتبر ذات أولوية هامة في المؤسسات المعاصرة لأنها الدافع الأساسي لطاقت وقدرات الأفراد في العمل.

لذا أصبح موضوع ا لثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من المهتمين بالمجال الإداري والعلوم السلوكية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث تساعد على الربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية، تبني أساليب جديدة في العمل واستراتيجيات جديدة في الإدارة.

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد في المنظمات حيث انتشر اصطلاح المورد البشري في السبعينات، ولذلك تسعى المنظمات للاستثمار فيه لأنه من أكثر الاستثمارات المربحة في الوقت الحالي، حيث أن أداءه هو المحدد الأساسي للأداء العام للمنظمات ويرتبط أداء العام هذه الأخيرة بأداءه، حيث تسعى للتطوير أداءها من خلال تحسين أداء مواردها البشرية وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم ومعرفة قدراتهم ومستواهم من خلال عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

من جانب آخر تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في زيادة التماسك بين الأفراد حيث تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك الأفراد ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل حيث تشكل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، وادارتها، ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء المورد البشري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وهذا لما له أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على هذا المفهوم من خلال الوقوف على المفاهيم النظرية الآتية:

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

المطلب الاول: ماهية الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين والكتاب.

عرف Wheelen الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الاعتقادات، القيم والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المؤسسة، ويعرفها Schermek born بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة وينموا هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة". (حفيان، 2015، الصفحات 142-143) أي "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين و إدراكهم و تفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة و خارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها" (عبابنة و حتاملة، 2013، صفحة 655) و هو نفس المعنى الذي ذهب إليه Kurt Lewin حيث عرفها على أنها "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها". (حسين، 2009، صفحة 309).

أما Jones فعرفها بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم، و كذلك مع الناس خارج المؤسسة" (عبد اللطيف و جودة، 2010، صفحة 123) بينما Thévenet فاعتبرها: " ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، والتي تكونت خلال مدة حياتها إستجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل" (بروش و هدار، 2007، صفحة 55)

في حين Schein يرى بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، وهذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي". (Edgar, 2009, p. 27)

أو هي: " نمط أساسي مشترك من الافتراضات التي تم تعلمها من قبل مجموعة لأنها قامت بحل مشاكلها الخارجية والتكيف معها والتكامل الداخلي والانسجام وتعتبر صالحة وبالتالي يتم

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

تدريسها للأعضاء الجدد وهي الطريقة للتصور والتفكير والشعور بتلك المشاكل. (Edgar S. , 2004, p. 17)

كما تتجلى الثقافة التنظيمية في الخصائص النموذجية للمؤسسة وبعبارة أخرى ينبغي النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها: "الطريقة الصحيحة التي تتم بها الأمور أو ينبغي فهم المشاكل في المؤسسة ومن المسلم به على نطاق واسع أن الثقافة التنظيمية تعرف بأنها قيم ومعتقدات عميقة الجذور يتم تقاسمها من قبل الموظفين في المؤسسة" (Sun, 2008, p. 137) .

بناء على ما تقدم من التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك بها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، بحيث تشكل منهاجا مستقلا ومميزا في التفكير والملائمة والتكيف، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصيتها، والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فالثقافة هي مفهوم واسع ذو جوانب متعددة عرف عدة تعريفات نذكر منها:

➤ الثقافة في "لسان العرب" (جاسم، 2007):

ثقف: بمعنى جدد وسوى.

رجل ثقف: رجل حاذق.

ونقول ثقف الرمح: قومه وسواه.

➤ "الثقافة هي ذلك المركب الذي يحتوي على المعارف والعقائد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تتوارثها الأجيال جيلا بعد جيل" (الاسلمي، 1995، صفحة 91).

ولم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف احد أساتذة "Busine Harvard School" يدعى Davis Stanley في إحدى كتبه تحت عنوان " comparative management organisational and culture perspectives"، بعدها

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقالا في المجلة الاقتصادية "business week" ، و حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة، إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وصفت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية و ذلك بفضل كل من Terrence deal , Ilan Kennedy بإصدار كتاب بعنوان " corporate culture " . (بروش و هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة ، 2007، صفحة 55)

➤ ولقد عرفها Davis بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة " (بروش و هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة ، 2007، صفحة 55)

➤ وتم تعريف الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة" (الهواري، 1999، صفحة 94).

➤ تعرف أيضا بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، ويشترك كل أفراد المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة " (عصفور، 2008، صفحة 47).

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والمفاهيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة؛ بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهيته والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وعادة ما تكون ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ويتم تعليمها للأعضاء الجدد فيها.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

توجد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (أبو بكر، 2005، صفحة 407)

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، فهي تمثل نظام مركب من العناصر الثلاث التالية:

✓ **الجانب المعنوي:** ويمثل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

- ✓ الجانب السلوكي: ويشير إلى عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.
 - ✓ الجانب المادي: و هو كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني و الأظعمة .. و ما إلى ذلك .
 - **الثقافة نظام متكامل:** حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم بأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (المليحي، 2012، صفحة 170)
 - **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، كما تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظامها وتفاعلها. (عيسوي ، 2012 ، صفحة 38)
 - **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة (عيسوي ، 2012 ، صفحة 38).
 - **الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر (أبو بكر، 2005، صفحة 407).
- و هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتسم بما يلي (العطية، 2003، صفحة 326):
- ❖ **الإبداع والمخاطرة:** درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - ❖ **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
 - ❖ **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا للأفراد.
 - ❖ **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.
 - ❖ **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
 - ❖ **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المؤسسة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

❖ **الإنبتاه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج (الشلوي، 2005، صفحة 20).

و هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية (خيري، 2014، صفحة 73):

✓ **لانتظام في السلوك التقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة، فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل نسبة متدنية من الغياب..إلخ.

✓ **الفلسفة:** لكل مؤسسة سياستها الخاصة بها في معاملة العاملين والعملاء.

✓ **القواعد:** وهي عبارة عن تعليمات تصدر من المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة لأخرى، والفرد في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له.

✓ **المناخ التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتحتوي مجموعة الخصائص هذه على الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..إلخ (خالد ذيب حسين ، 2010، صفحة 18).

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمّن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي: (الليثي، 2008، الصفحات 17-18)

1. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

3. تعتبر عاملا هاما لجذب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين،

والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي

تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

كما نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في (جاد الرب ، 2015، صفحة 411):

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.
- ✓ تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها.
- ✓ تدعم الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- ✓ هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.
- ✓ توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار.
- ✓ وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.
- ✓ بدون وجود إطار مركزي للثقافة التنظيمية فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة (الفريجات، 2009، صفحة 265).

1. أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

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

1. تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة (الفريجات، 2009، صفحة 267).

2. أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

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

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الاستفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة
- 10 . كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة (العوفي، 2005، صفحة 23).

خامسا: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، و التي أدت إلى بلورت العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات و التنظيم ككل، و التي اختلفت من باحث لآخر، و حدد الباحث وصفي النظريات التي من أهمها نذكر مايلي: (الشلوي، 2005، الصفحات 38-40)

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

الثقافة، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على أهميتها، و تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن ثقافة تنظيمية تتسم بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة. وعليه يمكن القول إن روح الثقافة تشير على مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، ويؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر على الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي. وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المؤسسة.

4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد والذي ينتج في شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه. و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد بالإضافة على ما سبق ذكر الصرايرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية تتمثل في: (دين، 2015، الصفحات 15-16)

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

أ. نظرية المؤسس أو الرمز: وتعني أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وذلك من خلال الرؤية التي يؤمن بها.

ب. نظرية المستويات: يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة والطبوس وأنماط الحياة... إلخ، أما الجماعة فتمثل المستوى الثاني عبر مشاركة الأفراد في مضمون مفردات هذه الثقافة، بينما المستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، حيث يتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد من القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المؤسسة.

ت. نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة.
 - مسار التالف وتبادل الأدوار: من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
 - مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
 - مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المؤسسة المتغيرة.
5. نظرية المجالات: وتنتظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية، لأن كل مؤسسة عند نشأتها ثقافة تمر بمجالات التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ومدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.
6. نظرية التفاعل التنظيمي: تقول بأن ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية مع المكونات التنظيمية.

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية:

تتلخص أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية (العطية م.، 2003، صفحة 337):

1. العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة، سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2. الطقوس وإحتفالات المناسبات:

وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتفانيهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والتميزين أو حفلات التخرج.

والاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين، وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، والتي تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتقدتها المنظمة، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة، فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما، من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتها.

3. الأساطير:

وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز إجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4. الطرائف، والنكت، والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5. البطولات، والرموز الاجتماعية:

تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6. القصص والحكايات:

تستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، كما أن القصص التي تروى داخل المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، و تقوم معظم القصص على أحداث حقيقية، أداها أو شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة (العطية م،، 2003، صفحة 338).

7. التعبير عن الثقافة كتابة:

من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، و تساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، و تحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها و تصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المنظمات و هو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة، و هو وسيلة

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا (العطية م.، 2003، صفحة 339).

ثانياً: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ. **الإشارات الثقافية:** وتشمل القيم الثقافية على ما يلي (سالم، 2006، صفحة 15):

¹ **القيم:** هي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة." (سالم، 2006، صفحة 15)

والقيم يمكن اختصار معناها لدى آخرين: "هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة. وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكياته، وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها." (عدون، 2003، صفحة 110)

فالقيم هي "الأشياء التي تعتبر الأكثر أهمية فيما يتعلق بعمليات المؤسسة وموظفيها، وعملاتها، هذه الأشياء التي تحملها المؤسسة أكثر من غيرها والتي تسعى جاهدة إلى حمايتها بأي ثمن." (Eric & Yvonne , 2012, p. 77)

أما **القيم التنظيمية** فهي تمثل "تفاهما مشتركا في مؤسسة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها"، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... إلخ." (بحر و العاجر، 2012، الصفحات 27-28)

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (مروان محمد، 2012، صفحة 192)

3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبارها أنها معايير مفيدة لها. (جمال الدين، الكمالي، و حسان، 2014، صفحة 515)

4. **التوقعات التنظيمية:** وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء (توفير الاحتياجات، الحاجة على الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية). (بوحنية، 2003، صفحة 71)

5. **الرموز :** تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته، و التي يصعب إدراكها بحواسنا، و تظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري و كذا تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال و نمط اللباس و غيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة و معاييرها (عيشوش، 2010، صفحة 64).

6. **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المؤسسة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمؤسسة، مما قد يؤثر على أداء العاملين والمؤسسة ككل. (سالم، 2006، صفحة 16)

7. **الطقوس والعادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي، توفر المؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال. (بروش و هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة ، 2007، صفحة 58)

ب. الموروث الثقافي للمؤسسة:

يشتمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي: (سالم، 2006،

الصفحات 18-19)

❖ المؤسسون:

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

❖ سلوك قادة المؤسسة:

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

❖ تاريخ المؤسسة:

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

❖ **الأبطال:** هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة قدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة.

❖ **مهنة المؤسسة:** تعرف مهنة المؤسسة (أي النشاط الرئيسي لها) بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى أعضاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

يتضح من خلال ما سبق أن هذه المكونات تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين معها.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وأبرز هذه الأنواع نجد:

1. الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

❖ الثقافة القوية: حيث نجد هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما (كورتل،

2011، الصفحات 115-116):

أ. وجود انسجام قوي بين أعضاء المؤسسة حول ملامح الثقافة المميزة، أي أن جميع أفراد المؤسسة يتقاسمون الثقافة نفسها.

ب. وجود انسجام قوي بين الملامح الثقافية للمؤسسة، مثلاً: كل أعضاء المؤسسة يتقاسمون بينهم روح المبادرة الإبداع في نفس الوقت.

فالثقافة القوية هي الثقافة التي تنتشر وتحضي بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض.

❖ الثقافة الضعيفة: وهي على عكس سابقتها، إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، كما تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وبالتالي فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها.

2. الثقافة التنظيمية حسب معيار التكيف: وتشمل على: (بروش و هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في

المؤسسة ، 2007، الصفحات 56-57)

❖ الثقافة التكيفية (المرنة): وتتسم المؤسسة التي تتبنى هذا النمط بتشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في المؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية. بالإضافة إلى ذلك فهي تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائماً تدخل التغييرات المستمرة لأجل تحقيق ذلك، وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرار.

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

❖ **الثقافة الجامدة:** يتسم هذا النمط الثقافي بالحذر وتطبيق حرية مديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات أو إجراءات، فهو من النوع البيروقراطي، لأن الأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، كما يتميز بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس. وهذا ما يؤثر على المؤسسة بشكل كبير خاصة في حالة إحداث التغيير.

3. **الثقافة التنظيمية حسب معيار درجة التأثير:** تحتوي على: (عصفور، قيم معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، 2008، الصفحات 65-66)

❖ **الثقافة الإيجابية:** هي تلك الثقافة التي تعكس اتفاق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، هذا الاتفاق يجعلها تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة مميزة لتنافسية للمؤسسة.

وتتمتع المؤسسة القادرة على الحفاظ على الثقافة الإيجابية بالعديد من الفوائد عندما يحدد أعضاء المؤسسة مع الثقافة، والعمل في بيئة تميل أن تكون أكثر متعة مما يعزز الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات العمل الجماعي وتبادل المعلومات وتدفعها وزيادة التفاعل بين الموظفين. (Golnaz & Brian , Developing corporate culture as competitive advantage, 2010, p. 77)

❖ **الثقافة السلبية:** تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، ففي هذه الحالة لابد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات والدرجات العالية من البيروقراطية. (عصفور، قيم معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، 2008، صفحة 66)

4. **الثقافة التنظيمية حسب معيار المدخل التنظيمي:** لقد أشار Handy إلى أن الثقافة باعتبارها مرتبطة بالبنيان

التنظيمي، ولقد حدد لها 04 أنماط وهي: (كمال و صباح، 2012، صفحة 3)

❖ **الثقافة الديناميكية:** تمتاز المؤسسات التي ستود بها هذه الثقافة بالتزام الأفراد بمجموعة محدودة من القواعد والاعتماد القليل على النظم البيروقراطية، والاعتماد الأكبر يكون على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تتناسب المواقف، والقيادة تكون في أيدي القلة التي تمتاز بقدرات معينة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل.

❖ **الثقافة النظامية (ثقافة الدور):** يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، و تتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

الخبرة والقدرة، و بالتالي فالمؤسسة التي تسود بها هذه الثقافة لا تهتم كثيرا بالمهارات والأفكار الابتكارية، كما تتصف الثقافة بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل التنظيمي البيروقراطي، و تعد قيم الاعتمادية و التفويض ورشد القرارات أهم القيم في المؤسسة، و تتميز المؤسسات بتفضيل وجود مستويات إشرافيه محدودة، و تعمل هذه الثقافة في البيئة المستقرة و يعد تعطيل التطوير و التغيير و إشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المؤسسات.

❖ **الثقافة الوظيفية (ثقافة الإنجاز):** حيث تعمل فرق العمل على حل المشكلات، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها، ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي تتمتع بها.

❖ **الثقافة الفردية:** تسود في المؤسسات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر و أهم من المؤسسة نفسها، و تعاني هذه المؤسسات من وجود فوارق كبيرة من اهتمامات و اتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية.

5. **الثقافة التنظيمية حسب معيار المدخل الآدائي:** في هذا المدخل قدم Deal and Kennedy تصنيفا يفسر لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمؤسسة وتم تقسيمها إلى 04 أنماط هي: (كمال و صباح ، 2012، صفحة 4)

❖ **ثقافة سريعة الاستجابة:** تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتمامها متزايدا بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا لتحمل المخاطر.

❖ **ثقافة العمل الجاد:** تتميز المؤسسات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المؤسسات كبيرة الحجم، التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

❖ **ثقافة البناء:** المؤسسات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا، تجني ثمار هذا التطوير بحيث تكون المؤسسات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشاريع الاستكشافية (كالبحت عن البترول).

❖ **ثقافة البقاء:** في هذا النوع تتميز المؤسسات بأنها قليلة الاستجابة للمتغيرات البيئية وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر الاهتمام بتحقيق الأهداف.

بالإضافة على هذه الأنواع نجد:

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

تصنيف (Wallach, 1983): حيث صنف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:

❖ **الثقافة البيروقراطية:** تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويعتمد على الرقابة والالتزام. (الكواز و ضائع، 2013، صفحة 274)

❖ **الثقافة الإبداعية:** يظهر هذا النوع من الثقافة في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات. (الملاح و محمد صالح، 2012، صفحة 185)

❖ **الثقافة الداعمة (المساندة):** تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني للعمل في هذه البيئة. (بلجازية و أبو زيد، 2011، صفحة 27)

❖ **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على انجاز العمل وليس النتائج التي يحققها، فيسود الحذر بين أعضاء المؤسسة وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في العمل. (الليثي م.، 2008، صفحة 26)

❖ **ثقافة المهمة:** وهي موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار. (الليثي م.، 2008، صفحة 26)

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى تتواجد في ثلاث مستويات أساسية هي:

المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. (ابوبكر، 2008، صفحة 407)

1. ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع.

حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول من طرفه، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

2. **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في بين النشاطات والصناعات المختلفة، يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما يتم اعتناقها من طرف معظم أو كل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، وينضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم و التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

من جهة أخرى يمكن التمييز بين مستويات الثقافة التنظيمية من خلال (الهوري، منظمة القرن 21،

1999، صفحة 94):

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك (جزء مرئي).
- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس.
- 3- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة حيث يعتبر المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، وتسعى دوماً للمحافظة عليه وتطويرهم والزيادة من كفاءتهم ومعرفة مستواهم وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على هذا المفهوم من خلال الوقوف على المفاهيم النظرية الآتية:

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية:

اولا: تعريف اداء الموارد البشرية

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

توجد استخدامات عديدة لمصطلح الأداء في الموارد البشرية، فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف، أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداماً أمثلاً، أو مدى تأدية المهام. إلا أن هناك تعاريف عديدة للأداء نذكر من بينها ما يلي:

يعرف P.Lorino الأداء بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". (Philippe, 1991, p. 56)

كما يعرف الأداء بأنه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". (مزهودة، 2001، صفحة 87)

ويعرف Brosquet بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة". (Brosquet, 1989, p. 11)

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تنظر إلى الأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون أهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها. وبالرغم من ذلك فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثيرين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام. وهذا ما ذهبت إليه بعض التعاريف الأخرى منها:

الأداء هو "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (أحمد صقر، 1979، صفحة 50)

الأداء هو "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة

لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة". (مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، 1997/1998، صفحة 36)

"ينحدر الأداء أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله". (Chevalier et autres, 1993, p. 333)

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

"يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، ومهندسين...". (حمداوي، 2004، صفحة 123)

الأداء هو "عبارة عن نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد، ويحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة، قسم، أو وحدة بأكملها". (Martory & Crozet, 1988, p. 142)

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من أضافى الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء، حيث يرى Anglier أن "أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها". (Angelier, 1993, p. 168)

مهما كان الاختلاف بين التعاريف السابقة، فإنها تتفق ولو ضمنا أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على اختلاف طبيعته (جهد، وقت، مال...); بعبارة أخرى الأداء هو مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل، سواء كان جهدا مبذولا أو سلوكا.

ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية.

إن سلوك الأداء تحدد بثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج يورتر و لولير " Yourtere and Lourire": (طنكة و بوزيان، 2003-2004، صفحة 60)

1. الجهد المبذول:

والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم محددات الأداء كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله.

2. القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل ويخص خبراته تدفع عنه مزاوله أي نشاط وأي كان نوعه يجعله هذا في أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3. إدراك العامل الدور الوظيفي:

وهو أن العامل يجب أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله وفي عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التطورات والناطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لا بد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء لتصاغ هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

$$\boxed{\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}}$$

ثالثاً: أنواع أداء الموارد البشرية

إن تصنيف أداء الموارد البشرية وتحديد أنواعه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية، معيار الأجل، ومعيار الطبيعة. (مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، 2001، الصفحات 89-90)

1- حسب معيار الشمولية:

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

➤ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو..... الخ

➤ الأداء الجزئي:

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التموين، الإنتاج، والتسويق.

ونشير أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية. أي أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الأجل:

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

3- حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية... الخ، فإنه يمكن من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تقني... الخ. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها (Image de marque) بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها"

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل والتي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة والحرارة، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، الا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل ونتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل وكذلك ظروف العمل الاجتماعية. (عبد الله ، 1996، صفحة 187)

ويجب النظر الى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الاشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

الخاطئ للجهود، إضافة الى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
 - توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.
- (راوية، 1999-2000، صفحة 216)

المطلب الثاني: تقييم اداء الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري في المؤسسة هو المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، حيث تسعى دوما للمحافظة عليه وتطويرها والزيادة من كفاءتهم ومعرفة مستواهم من خلال عملية تقييم الأداء.

أولاً: ماهية تقييم اداء الموارد البشرية

توجد تعاريف متعددة لتقييم أداء الموارد البشرية كونه يمثل حلقة مهمة جدا في إدارة الموارد البشرية، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

تقييم أداء الموارد البشرية هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".
(مصطفى محمود ، 2003 ، صفحة 317)

هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية لأعمالهم، وتطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى منها نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين".
(ماهر، 2003، صفحة 371)

ويعرف معهد الإدارة البريطاني عملية التقييم بأنها "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل".
(www.rh.org/doc.dess/performance.pdf, s.d.)

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظائف أخرى". (شاويش، 1986، صفحة 76)

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تشترك في مضمون واحد وهو أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فهي وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات عمله، إضافة إلى التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

لتقييم أداء الموارد البشرية فوائد مهمة سواء بالنسبة للأفراد، أو للمنظمة ككل:

1- بالنسبة للعاملين:

من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

- يساعد تقييم الأداء على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل. (عبد الباقي، 2000/1999، صفحة 285)
- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم. (Iecoeur, 2006)

2- بالنسبة للمنظمة ككل:

من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل ما

يلي:

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

• يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية التي يبينها التقييم.

• يساعد النظام الموضوعي للتقييم كذلك، على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

• كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

• يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فهو يدفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيه بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة. (Sadeg, 1999, p. 108)

ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

توجد طرق متعددة لتقييم أداء الموارد البشرية وتتنوع بشكل عام فيما هو تقليدي وما هو حديث.

أولاً: الطرق التقليدية:

1. طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد. حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين. (ثابت، 2001، صفحة 114) وفيما يلي مثال توضيحي عن هذه الطريقة:

جدول رقم (01): المقياس التقليدي للتدرج

مجالات القياس	متميز /10	جيد/8	مرض /6	مقبول/ 4	ضعيف/ 2
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 393.

ومن أهم مميزات طريقة التدرج البياني سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى، فمثلا لا يكون المظهر الخارجي مهما في وظيفة معينة ومهما في وظيفة أخرى. (الشماع، نظرية المنظمة، 2004، صفحة 393)

ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها ما يلي: (الموسوي، 2006، صفحة 172)

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتاز في باقي الصفات، وبالتالي يحصل على تقدير عال أو العكس. وإن هذه الطريقة تستند عموما على الحكم الشخصي والعشوائي.

- قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى.

2. طريقة الترتيب: (Le ranking)

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ إستنادا إلى معيار معين (عادة الأداء العام). (Leboyer, 1994, p. 44) وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنظر إلى أدائهم.

ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (Alterné) حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ. (بوعمامة، 2009-2010، صفحة 119)

ومن أهم ميزات هذه الطريقة بساطتها وسهولتها في التطبيق، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم، أي أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.
- لا توضح هذه الطريقة طبيعة ومقدار الفروق بين العاملين، كما أنها لا تحدد نقاط القوة والضعف لديهم.
- كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب. (Leboyer, 1994, p. 44)

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل فرد. وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة، ثم تحسب عدد مرات التي كان فيها هذا الفرد هو الأحسن. وهكذا يرتب بعدها الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ.

ويتم حساب عدد المقارنات في هذه الطريقة حسب القانون:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

يتم بعدها ترتيب العمال على سبيل المثال كما يلي:

جدول رقم (02): ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية

لصفة معينة (الالتزام مثلا)

الفرء	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص174.

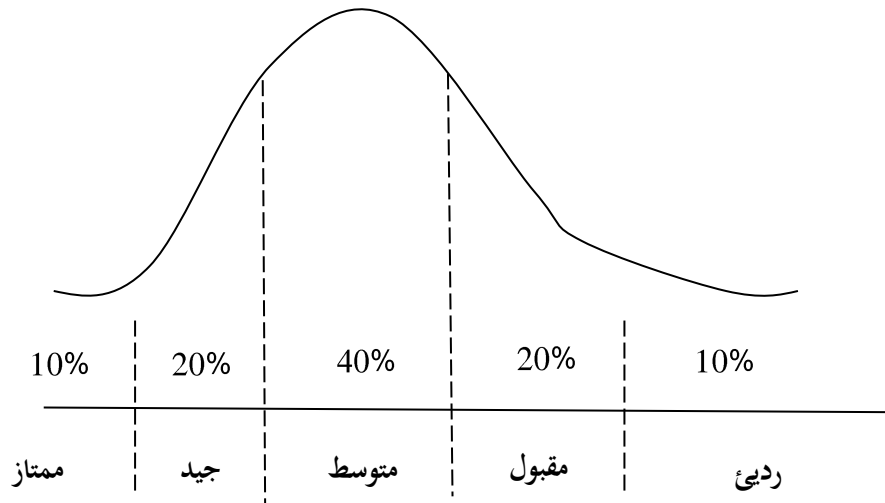
تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة لأنها تقارن كل شخص مع جميع أفراد مجموعته وبالنسبة لكل صفة على حدي. (أبو شيخة، 2000، صفحة 334) غير أنه يعاب على هذه الطريقة ما يلي: (أبو شيخة، 2000، الصفحات 334-335)

- مثل الطريقة السابقة لا يمكن استخدام الترتيب الثنائي إلا مع المجموعات الصغيرة.
- تتطلب هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم وقتا طويلا نسبيا، خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف.
- كما أنها لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكتفي بإظهار أن شخص معين أفضل من آخر فحسب.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

وتقوم هذه الطريقة على توزيع العاملين المطلوب تقييم أدائهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي، وهنا يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل حيث تتركز أكبر مجموعة من العاملين في الوسط، ويقل التوزيع عند أطراف المنحنى. (صالح، 2004، صفحة 140) كأن يتم التوزيع حسب النسب المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): منحنى التوزيع الإجباري للعاملين



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ص175.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام، وتجبر الرئيس على دراسة وتحليل سلوك مرؤوسيه ليتمكن من توزيعهم، كما أنها تحول دون ميل بعض الرؤساء إلى التميز بالتوسط أو التشدد أو التساهل، ولكن يؤخذ عليها أيضا ما يلي: (الموسوي، 2006، صفحة 177)

- لا توضح نواحي الضعف والقوة في أداء العاملين.
- تفترض هذه الطريقة أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى الممتاز، المتوسط والرديء، وهذا افتراض مشكوك فيه، حيث نجد مثلا مجموعة عمال في قسم معين يتميزون بحسن الأداء في العمل وسلوكهم جيد، فليس من العدل تصنيفهم إلى مستويات.

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

الطرق الأربع السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير في تقييم أداء العاملين بالمنظمات إلا أنه نتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاءة الأفراد، ومن هنا ظهرت العديد من الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.

ثانياً: الطرق الحديثة:

من أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية ما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري: (Le choix forcé)

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، اثنان منها تمثلان الصفات المرغوبة، وإثنان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. (ثابت، 2001، صفحة 121) وهنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط (من بين الأربع عبارات)، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والأخرى تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير. حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإيجابيتين. (Leboyer, 1994, p. 46)

ويوضح الشكل التالي مثالا عن مجموعة عبارات يحتويها مقياس اختياري إجباري:

جدول رقم (03): مثال لعبارات الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و(2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و(4)
1) لديه سيطرة وتمكن كامل لكل مراحل أداء وظيفته
2) يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
3) يتطلب إشراف محكم ودقيق
4) مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص225.

إذا كانت العبارة رقم (02) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر انطباعاً على الفرد موضوع التقييم، ولم تكن هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد، وعلى العكس إذا كانت هي المذكورة في الشفرة.

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة. إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية: (السلمي، 2001، صفحة 279)

- صعوبة فهمها وتطبيقها
- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية
- صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة

2- طريقة الأحداث الهامة:

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلباً على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة. (محمد عباس، 2003، صفحة 150) والنموذج التالي يوضح هذه الطريقة.

جدول رقم (04): نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً على أدائه معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بان أحد السلالم غير صالح للاستعمال	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص151

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أدائه، وتساهم في تقليل التحيز كونها تركز على وقائع ملموسة، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمروؤسيه.

غير أنه يؤخذ على طريقة الأحداث الهامة في تقييم أداء الموارد البشرية ما يلي: (الموسوي، 2006، الصفحات 180-181)

- تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل.
- كما تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال وقوعها، وإلا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلباً على عملية التقييم.
- تتطلب الكثير من الجهد والوقت من قبل الرؤساء.
- قد تؤدي إلى الشعور العدائي من طرف العاملين نحو رؤسائهم لأنها تدفع المشرفين إلى البحث عن السلوك الجيد والردئ للعاملين، مما قد يؤدي إلى تركيزهم على العادات السيئة للعاملين.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: (La direction par objectifs)

تعتبر الإدارة بالأهداف (DPO) من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل، عن طريق الإدارة وبمشاركة هذا الأخير. (A.Chauvet, 2000, p. 158) ونستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي: (فهمي، 2003، صفحة 280)

- تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة)
 - اشتراك كل من الرئيس والمروؤس في تحديد الأهداف
 - وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف
 - التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه فعلاً مع الأهداف الموضوعية.
- ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يطلب من كل عامل أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، ومجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي: (Y. Emery & F. Gonin, 2009, p. 69)

- توفر لكل عامل مقياساً خاصاً ومحددًا للأداء مبنياً على خصائص وطبيعة وأهداف وظيفته.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها (Feed-back)
- توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس، وتنظم العمل وتنسق الجهود.
- تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقاً.

رغم المزايا المتعددة لهذه الطريقة فإنه من أهم عيوبها: (محمد المرسي، 2003، صفحة 437)

- يحاول المرؤوس دائماً وضع الأهداف السهلة التحقيق.
- قد تعطي وزناً كبيراً للأهداف الكمية القابلة للقياس، وتهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى، والتي قد تؤثر بشكل كبير في أداء العامل.

نلاحظ مما سبق أن طرق التقييم متعددة، ولكل منها مزاياها وعيوبها، ويتوقف تحديد واختيار الطريقة الأنسب على أساس أهداف المنظمة وحجمها، ونوع الوظائف المراد تقييم أداء عمالها وبالدرجة الأكبر على الغرض الذي يستخدم من أجله التقييم. لذلك لا نستطيع أن نحكم على أي طريقة أنها الأفضل.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم أداء الموارد البشرية، عن طريق وضع وتصميم برامج للتقييم، ويتم تنفيذ التقييم والحصول على معلومات الأداء بالاعتماد على أحد المصادر التالية:

1- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: يعتبر التقييم من خلال المشرف المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، لأنه عادة ما ينظر إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصدر للحصول على المعلومات ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى:

- امتلاك المشرفين أو الرؤساء المباشرين لمعرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- تتوفر لديهم الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكه أثناء العمل.
- يتوفر لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة، لأنه قد تتحقق لهم بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمرؤوسيه.

الفصل الثاني — الإطار النظري للبحث

2- **الزملاء:** ويسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل، والذي يكون فيه زملاء العامل المصدر الأساسي للمعلومات عن أدائه، ويستخدم هذا المصدر في بعض الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة مرؤوسيه، أو في المواقف التي يزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك، كون الأفراد تتسنى لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

3- **المرؤوسين:** تستخدم بعض المنظمات أسلوب التقييم عن طريق المرؤوسين، حيث يتم تقييم المشرفين أو الرؤساء بواسطة مرؤوسيه. ويعتبر المرؤوس مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين. (حنفي، 1993، الصفحات 278-279)

4- **الذات أو التقييم الشخصي (L'auto évaluation):** وهو اتجاه يعطي الحق للأفراد في تقييم أنفسهم. وهو عادة لا يشكل تقييما رسميا للفرد موضوع التقييم، وعادة ما يدرج مع تقييم الرئيس المباشر. (JDN, 2010)

5- **العملاء:** يبرز هذا المصدر خاصة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية في مجال الخدمات، حيث يطلب من العملاء أو الزبائن تقييم أداء الموارد البشرية، كون العميل يعتبر الشخص الوحيد في هذه الحالة الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه.

6- **الخبراء (مراكز التقييم):** قد تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليقوم بإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد، وغالبا ما يستخدم هذا المصدر لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى.

مما سبق لا يمكن الحكم على أي مصدر من المصادر السابقة أنه الأفضل، وللحد من الآثار السلبية لاستعمال كل مصدر على حدا، بادرت بعض المنظمات باستخدام مصدر يتسم بالشمول وهو ما يطلق عليه بتقييم 360°.

7- **تقييم 360°:** كما هو واضح من اسمه فإن هذا التقييم يعتمد في إمداد الموارد البشرية والإدارة بمعلومات دقيقة عن الأداء، على عدة مصادر: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء، الشخص نفسه... وغيرهم. (Brilman, 2003, p. 387)

ورغم أن هذا الأسلوب قد يقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة (Peretti, 1999, p. 114)، إلا أنه يمكن أن يمتد لتقييم أداء فئات أخرى عديدة، كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والاستراتيجية، كونه يعطي نتائج أكثر موضوعية ودقة من استخدام كل مصدر للتقييم على حدا.

ثانياً: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.

من أهم مشاكل وأخطاء نظام تقييم أداء الموارد البشرية ما يلي:

1- مشاكل (أخطاء) متعلقة بمعد التقييم: (عبد الباقي، 2000/1999، الصفحات 287-288)

➤ تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم): فقد يتأثر الرئيس بصفة وحيدة في أداء العامل ويعممها على باقي صفات الأداء، مثلاً إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء العامل جيداً في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.

➤ التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات: فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم واعتقاده بأن من يقيمهم أقل منه كفاءة ومهارة. ومن ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف في أداء العاملين ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.

➤ التحيزات الشخصية: قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين ويؤثر ذلك تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحونها لهم ويكون التحيز عادة بسبب السن، الجنس، القرابة، الصداقة، المستوى التعليمي... الخ.

➤ عدم فهم مقاييس التقييم: فإذا كان المقياس مقسماً مثلاً إلى ممتاز، جيداً جداً، مقبول، متوسط، وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر.

➤ تأثير معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: عادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة) وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة.

2- مشاكل متعلقة بنظام التقييم: (جراهام، 1996، الصفحات 201-202)

➤ عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء: فأحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

- استخدام طريقة للتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم ووجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبتقان.
- عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم.
- إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم: فتفرض بعض وسائل التقييم أن كل بند يجري تقييمه له نفس الأهمية. (فقد يعطي بند "القدرة على التعلم" نفس الثقل والوزن مثل بند "التعامل مع الأشخاص" حتى ولو كان 95% من وقت الشخص ينقضي في مقابلة الأشخاص).
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- سرية التقييم وتغلب الصفة العقابية عليه.
- التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم من غير الجوانب الأخرى.

3- مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء الموارد البشرية مسؤولة عن متابعته والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء والمتعلقة بالإدارة ما يلي: (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 286)

- نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه.
- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

المبحث الثالث: أثر ابعاد الثقافة التنظيمية على تحسين اداء المورد البشري

يتأثر الأفراد العاملين وإجراءات العمل بالثقافة التنظيمية للمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة واضحا والبعض خفيا وغير واضح، فيمكن ان نقول بأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة تسهم في رفع او خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعيتها.

يتضمن هذا المبحث دراسة الثقافة التنظيمية وأثر ابعادها على تحسين أداء المورد البشري، من خلال أربعة مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الثالث: أثر التوقعات التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الرابع: أثر الأعراف التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري

تتبنى الموارد البشرية في المنظمة قيما معينة يلتزم بها الجميع التي تتسجم وتجسد أداء الموارد البشرية ومن أهمها الابداع، قيمة الالتزام واحترام قيمة الوقت.

• تشجيع الابداع:

عرف الابداع على انه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف افكار او نظريات او اختراعات او اساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين انتاجيتها وتطوير مستوى ادائها وأداء العاملين بها. (رضا، 2003، صفحة 30)

كما عرف بأنه "عملية معينة يحاول فيها الانسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بها من مثيرات مختلفة وافراد مختلفين أن ينتج انتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شريط أن يكون لهذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه". (خير الدين و خنشور، 2015، صفحة 218)

يعتبر الأداء قيمة من قيم المؤسسة أو المنظمة، حيث تكمن قيمته فيما يوفره من فرص لإيجاد الحلول اللازمة المتجددة لمشاكل المؤسسة وتنفيد منها من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد أهمية الابداع لدى العاملين والمؤسسات مهما تباينت اشكالها وأنواعا. (خير الدين و خنشور، 2015، صفحة 219)

ومنه يمكن القول: ان قيمة الابداع تحسن من أداء المورد البشري بالمؤسسة.

• الالتزام:

يعني الالتزام في اللغة الى الاندماج او الرغبة او القبول و الاستعداد و كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الانسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين و تربطه بهم علاقات تشعره بالقيم و المسؤولية، و من هنا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه (الخرشوم، 2011، صفحة 173)

اما الالتزام التنظيمي يعرفه "بورثر" وآخرون بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لديه الصفات التالية:

- الاستعداد لبذل أقصى مجهود ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار مكانته في المنظمة.

➤ الاعتقاد بتول اهداف وقيم المنظمة. (العيادي، 2000، صفحة 12)

ومنه يمكن القول: ان قيمة الالتزام تحسن من أداء المورد البشري في المؤسسة.

• احترام قيمة الوقت:

يتجسد الوقت في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط أ حدث اخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

يعتبر الوقت من الموارد النادرة في الإدارة، حيث قد يكون العامل الأساسي في نجاح او فشل المشروع، يتجلى مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة من خلال الحرص على الانضباط في المواعيد والانصراف من العمل في الوقت المحدد وهذا ما يجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال اشخاص منجزين للعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية وتحقيق إنتاجية عالية، وهذا ما يجعل الفائدة تعم على الجميع. (خير الدين و خنشور، 2015، صفحة 219)

ومنه يمكن القول: ان قيمة احترام الوقت تحسن من أداء المورد البشري

المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية وهذا ما يزيد من دافعية الموارد البشرية لإنجاز العمل وبالتالي يزيد أداء الموارد البشرية. (النسور، 2012، صفحة 187)

ومن اهم هذه المعتقدات: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل

الجماعي

• المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تشكل المشاركة في صنع القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الابداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى افراد التنظيم، وتنمية قدراتهم على الابتكار، وجعل الافراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وقل اعتمادا على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين (بوطوطن و خمار، 2014، صفحة 45)

• المساهمة في العمل الجماعي

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات مهمة جداً، لأن العمل في المؤسسات أحياناً يكون في شكل جماعات، ومن المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف كعضو في جماعة.

جماعة العمل هي السمة الأساسية للمؤسسة وذلك لما تحققه من أهدافها، وهذا ما أكدته الأبحاث والدراسات مثل دراسة "ليتين وسترينجر" (Litwin Et Stringer) حيث استخلصا ان المؤسسة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية واهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها الى مناخ جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي الى تفاعل اقل وسلبى. (بوطون و خمار، 2014، صفحة 46)

المطلب الثالث: أثر التوقعات التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري.

التوقعات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة او بعد انتهاء عمله فيها. (النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، 2012، صفحة 192)

ومن اهم هذه التوقعات: الاحترام المتبادل وتوفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة.

• الاحترام المتبادل

من أهم عوامل نجاح المؤسسة واستقرار المناخ التنظيمي لها هو اسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، لأن الإدارة التي تعتمد الى الاحترام والصدق في تعاملها مع العاملين تحصل على اقصى أداء ممكن وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والعكس صحيح. (بركات، 2001، صفحة 51)

• توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة

الفصل الثاني _____ الإطار النظري للبحث

تشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية حاجيات الأفراد، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه، ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي:

- ❖ الأجر أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يبذلونه.
 - ❖ امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.
 - ❖ حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضونه من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.
- وتبقى الأجر أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، ولذلك تستخدمها المؤسسة في رفع مستويات الأداء لدى العاملين، ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا بوجود نظام عادل، واضح وشفاف يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة. (هروم، 2007-2008، الصفحات 34-35)

المطلب الرابع: أثر الأعراف التنظيمية على تحسين أداء المورد البشري

الأعراف التنظيمية عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، حيث تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (المطيري، 2013، صفحة 29)

تعد الأعراف أحد العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، حتى أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف الغير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك.

تؤثر الأعراف التنظيمية بشكل إيجابي على الأداء لأن الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة من شأنه ان يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها (سالم، 2006، صفحة 24)

خلاصة

في هذا الفصل تطرقنا الى الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث، أما المبحث الأول فكان ماهية الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني تضمن أداء الموارد البشرية أما المبحث الثالث والأخير في الإطار النظري فكان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري.

نستخلص من هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في المنظمات وذلك في تسيير مهمة الإدارة، بمنح الميزة التنافسية للمنظمة، استقطاب العاملين المميزين والمبدعين وتشكل ضغوطا للعاملين للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع التفاعلات السائدة بالإضافة الى زيادة فعالية المنظمة للتغيير ورفع قدراتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

بصفة عامة تسعى الثقافة التنظيمية لخلق أطر سلوكية معينة تحدد ما هو السلوك المناسب أو غير المناسب للمورد البشري، حيث تسعى لدعم الروابط بين أفراد المنظمة وذلك ما يؤدي الى تحقيق اهدافها.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة و المتمثلة في: ما اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء المورد البشري في مركز التكوين المهني و التمهيين - فضيلة سعدان - بسكرة. وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام، الأول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة، اما في القسم الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، والثالث قمنا فيه بتحليل محاور الاستبانة، والرابع اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1. تعريف مركز التكوين المهني والتمهين -فضيلة سعدان بسكرة-

أنشئ مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان بسكرة- بموجب المرسوم 64/91 بتاريخ 1991، يقع مقره بطريق طولقة-بسكرة-، يتربع المركز على مساحة تقدر ب 23751م² حيث أن المساحة المبنية و المستغلة تقدر ب 6010.25م²، يحتوي المركز على ثمانية ورشات و أربعة قاعات للتدريس اثنتان منها متخصصة و كذلك يحتوي على مطعم قدرة استعابه 300.

- بالنسبة للتكوين الاقامي: يحتوي المركز على 19 تخصصا و 23 فرعا حيث يبلغ عدد المتربصين 782 متربص منهم 279 مأكثة بالبيت

- بالنسبة للتكوين عن طريق التمهين: يحتوي المركز على 19 تخصصا و 19 شعبة حيث يبلغ عدد المتمهين 485 متمهنا.

أما بالنسبة للتأطير البيداغوجي يبلغ عدد الأساتذة بالمركز 46 أستاذ منهم:

- المكونون الدائمون: يبلغ عدد 23 أستاذ منهم:

• أستاذ متخصص من الدرجة الأولى: 06

• أستاذ متخصص من الدرجة الثانية: 02

• أستاذ التكوين المهني: 15

- أما المكونون المؤقتين يبلغ عددهم 23 أستاذ.

فيما يخص مستخدمو الإدارة والمصالح المشتركة نجد أن هناك:

- المستخدمون الدائمون يبلغ عددهم 40 مستخدم من بينهم المقتصد.

- المستخدمون المؤقتون في الإدارة يبلغ عددهم 23 مستخدم.

- مستخدمو المصالح المشتركة يبلغ عددهم 15 مستخدم.

2. الهيكل التنظيمي للمركز:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مخطط يبين ترابط المصالح داخلها ، و نلاحظ في الهيكل

التنظيمي للمركز التكوين المهني و التمهين أن الترابط يكون على الشكل التالي :

في الأعلى المدير يأتي تحت رئاسته (محاسب معتمد، مجلس المكونين، أمانة ، خلية متابعة

متابعة الأنترنافي والانترنت، ومجلس التوجيه التقني والبيداغوجي، مجلس الإدارة الذي يعتبر تحت

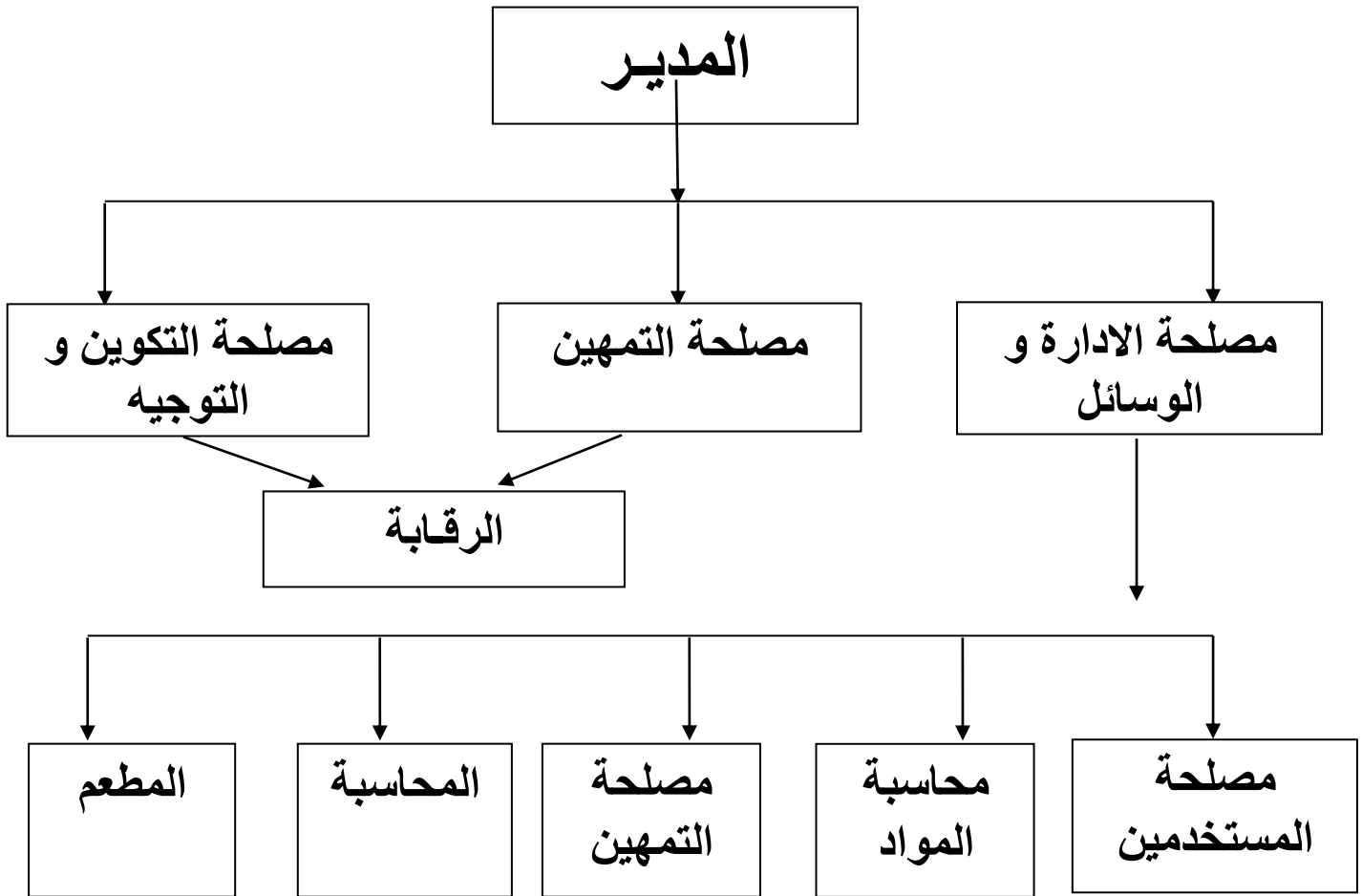
تحت رئاسته و مساعده) وتأتي كذلك تحت رئاسته جميع مصالح المركز(التكوين الإقامي،

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

الصيانة و التكوين الإنتاجي، التكوين عن طريق التمهين، المقتصدية، الرقابة العامة ، مكتب الاستقبال و الإعلام و التوجيه).

ونلاحظ تفرع المخطط حيث أن مصلحة المقتصدية تقوم بتسيير (المحاسبة، العيادة، المطعم، متابعة المستخدمين، الداخلية، المخزن، المحاسبة المواد، حظيرة السيارات) .

مخطط رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركز.



ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. خصائص مبحوثي الدراسة

نرمي من خلال هذا الجزء إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهيا الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجدول رقم(05):توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
36,70%	18	ذكر	الجنس
63,30%	31	أنثى	
100,00%	49	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

بالنسبة لمتغير الجنس يتبين أن نسبة الذكور بلغت (36,7%) في حين نسبة الإناث (63,3%)، وهي نسب يغلب فيها العنصر النسوي على الذكوري.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار		
34,70%	17	أقل من 30 سنة	العمر
38,80%	19	من 30 الى أقل من 40 سنة	
16,30%	8	من 40 الى أقل من 50 سنة	
10,20%	5	من 50 سنة فأكثر	
100,00%	49	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

وفيما يخص العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (34.7%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (38.8%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت بـ (16.3%)، وفي الأخير (10.2%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه يمكننا القول أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

الجدول رقم(07):توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار		
14,30%	7	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
44,90%	22	مستوى ثانوي	
24,50%	12	تقني سامي	
8,20%	4	ليسانس	
2,00%	1	مهندس	
6,10%	3	دراسات عليا	
100,00%	49	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن ما نسبته (14.3%) غير حاصلين على شهادة البكالوريا، و(44.9%) حاصلين على شهادة البكالوريا، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (24,5%)، وكان بنسبة (8.2%) بمستوى تقني سامي، المهندسين بنسبة (2.0%)، وأصحاب الشهادات العليا بنسبة (6.1%)، وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية من مستويات مختلفة.

الجدول رقم(08):توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار		
46,90%	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
30,60%	15	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
10,20%	5	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	
12,20%	6	من 15 سنة فأكثر	
100,00%	49	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46,9%) تقل خبرتهم عن 5سنوات، و (30,6%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (10,2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (12,2%).

2. اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

➤ صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى.

• الصدق الظاهري

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم (02)، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وبعض إدارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (01).

• صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة)

وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

يلي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين محاور المتغير الأول (الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية

للمحور

Corrélations		
الثقافة التنظيمية		
,671**	Corrélation de Pearson	تحفز الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,593**	Corrélation de Pearson	يعتني العاملون بمتلكات المؤسسة كإعتنائهم بمتلكاتهم الخاصة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

,689**	Corrélation de Pearson	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,671**	Corrélation de Pearson	تم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,650**	Corrélation de Pearson	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة المقدمة
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,583**	Corrélation de Pearson	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,668**	Corrélation de Pearson	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,701**	Corrélation de Pearson	النظام الإداري في المؤسسة قوي يعالج المشاكل بسرعة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,779**	Corrélation de Pearson	تحترم الإدارة عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,739**	Corrélation de Pearson	تتغير معلوماتنا بناءً على المعلومات التي توفرها الإدارة لنا.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,707**	Corrélation de Pearson	أشعر بأن الإدارة تتصرف

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

,000	Sig. (bilatérale)	بطريقة صارمة لمعالجة القضايا والأحداث.
49	N	
,617**	Corrélation de Pearson	أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,696**	Corrélation de Pearson	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,621**	Corrélation de Pearson	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز ومكافئات.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,584**	Corrélation de Pearson	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,654**	Corrélation de Pearson	هناك احترام وتقدير متبادل بيني وبين زملائي في العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,647**	Corrélation de Pearson	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,639**	Corrélation de Pearson	يتناقش العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,674**	Corrélation de Pearson	يمنح للعاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون
,000	Sig. (bilatérale)	

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

49	N	لديهم مشكلات.
,655**	Corrélacion de Pearson	يلتزم العاملین الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشادات زملائهم الأقل خبرة مع الإشراف على تأهيلهم.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
1	Corrélacion de Pearson	الثقافة التنظيمية
	Sig. (bilatérale)	
49	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يتضح من الجدول السابق يتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10):معامل الارتباط بين محاور المتغير الثاني (أداء الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

Corrélations		
أداء الموارد البشرية		
,407**	Corrélacion de Pearson	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعماله في الوقت
,004	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,428**	Corrélacion de Pearson	أحضر إلى عملي في الوقت المناسب
,002	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,786**	Corrélacion de Pearson	أقوم بتأدية مهامه بالجودة المطلوبة.
,000	Sig. (bilatérale)	

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

49	N	
,589**	Corrélacion de Pearson	لدي الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إلي في خارج
,000	Sig. (bilatérale)	
		أوقات العمل الرسمية.
49	N	
,825**	Corrélacion de Pearson	أطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط
,000	Sig. (bilatérale)	
		القوة لدي وتحسين نقاط الضعف.
49	N	
,731**	Corrélacion de Pearson	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء .
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,727**	Corrélacion de Pearson	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,866**	Corrélacion de Pearson	أنظم أعمالي اليومية أثناء إنجاز عملي.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,805**	Corrélacion de Pearson	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملي بين
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	فترة وأخرى.
,824**	Corrélacion de Pearson	أقوم بتأدية أعمالي الموكلة إلي بكفاءة.
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	
,647**	Corrélacion de Pearson	تناسب تخصصاتي مع طبيعة ومهام الوظيفة التي
,000	Sig. (bilatérale)	
49	N	

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

		أؤها.
1	Corrélation de Pearson	أداء الموارد البشرية
	Sig. (bilatérale)	
49	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha" على العينة المتحصل عليها، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

1- ثبات محور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
معامل الصدق	Alpha de Cronbach
0.977	,955

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الأول "العدالة التنظيمية" قريب من الواحد حيث بلغ (0.977)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- ثبات محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور أداء الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
معامل الصدق	Alpha de Cronbach
0.954	,910

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق الحور الثاني "أداء المورد البشري" قريب من الواحد حيث بلغ (0.954)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3- اختبار الصدق والثبات الكلي

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات والصدق الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
معامل الصدق	Alpha de Cronbach
0.982	,964

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق الكلي للاستبيان قريب من الواحد حيث بلغ (0.982)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً : تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث إستخدم مقاييس الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية، وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- 1.79) دالا على مستوى القبول " غير موافق بشدة"، ومن (1,80-2,59) دالا على مستوى "غير موافق"، ومن (2,60-3,39) دالا على مستوى "محايد"، ومن (3,40-4,19) دالا على مستوى "موافق"، ومن (4,20-5) دالا على مستوى "موافق بشدة" ويظهر الجدولان (08) (09) تلك النتائج.

1. تحليل المحور الأول الثقافة التنظيمية:

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقافة التنظيمية

		Statistiques descriptives			
الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
04	موافق	1,088	3,94	49	تحفز الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة.
05	موافق	,791	3,86	49	يعتني العاملون بممتلكات المؤسسة كاعتنائهم بممتلكاتهم الخاصة.
02	موافق	,901	3,98	49	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.
01	موافق	,786	4,08	49	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء.
03	موافق	,801	3,94	49	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة المقدمة
06	موافق	,825	3,84	49	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.
02	موافق	,699	3,94	49	القيم التنظيمية
05	موافق	,937	3,45	49	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
03	موافق	,872	3,90	49	النظام الإداري في المؤسسة قوي يعالج المشاكل بسرعة.
01	موافق	,838	4,08	49	تحترم الإدارة عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

02	موافق	,854	3,98	49	تتغير معلوماتنا بناءً على المعلومات التي توفرها الإدارة لنا.
04	موافق	1,066	3,78	49	أشعر بأن الإدارة تتصرف بطريقة صارمة لمعالجة القضايا والأحداث.
03	موافق	,751	3,84	49	المعتقدات التنظيمية
05	موافق	,925	3,65	49	أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز
02	موافق	,816	3,86	49	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
03	موافق	,858	3,82	49	تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز ومكافآت.
04	موافق	,866	3,71	49	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة
01	موافق	1,010	3,98	49	هناك احترام وتقدير متبادل بيني وبين زملائي في العمل
01	موافق	1,374	3,97	49	التوقعات التنظيمية
02	موافق	,816	3,80	49	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين
03	موافق	,848	3,78	49	يتناقش العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.
01	موافق	,781	3,88	49	يمنح للعاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات.
04	موافق	,785	3,73	49	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشادات زملائهم الأقل خبرة مع الإشراف على تأهيلهم.

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

04	موافق	,686	3,80	49	الأعراف التنظيمية
	موافق	,721	3,88	49	الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

في القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، حيث نجد أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. التوقعات التنظيمية: جاء بالترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.97) بانحراف معياري (1,347)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى الدرجة موافق، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التوقعات التنظيمية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,56-3,98)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,816-1,010). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى مرتفع من التوقعات التنظيمية.

2. القيم التنظيمية: جاء بالترتيب الثاني إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.94) بانحراف معياري (0.699)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى قيم تنظيمية قوية، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد القيم التنظيمية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,84-4,08)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,786 - 1,088). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى جيد من القيم التنظيمية.

3. المعتقدات التنظيمية: جاء بالترتيب الثالث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,84) بانحراف معياري (0.751). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى معتقدات تنظيمية قوية، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد المعتقدات التنظيمية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,08)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,838 - 1,066). مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما جيدا بالمعتقدات التنظيمية.

4. الأعراف التنظيمية: جاء بالترتيب الرابع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,80) بانحراف معياري (0.686). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى تواجد

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أعراف تنظيمية، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد العدالة التفاعلية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,73-3,88)، وتراوحت وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,781 - 0,848). مما يدل على أن المؤسسة تهتم جيدا جيدا لأمر الأعراف التنظيمية.

2. تحليل المحور الثاني أداء الموارد البشرية:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
04	موافق	,842	4,00	49	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.
01	موافق	,707	4,19	49	أحضر إلى عملي في الوقت المناسب
07	موافق	,862	3,92	49	أقوم بتأدية مهامي بالجودة المطلوبة.
10	موافق	,774	3,67	49	لدي الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إلي في خارج أوقات العمل الرسمية.
09	موافق	,754	3,88	49	أطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط القوة لدي وتحسين نقاط الضعف.
03	موافق	,968	4,02	49	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.
05	موافق	,775	3,94	49	هناك معرفة وإمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.
08	موافق	,886	3,92	49	أنظم أعمالي اليومية أثناء إنجاز عملي.
06	موافق	,944	3,94	49	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملي بين فترة وأخرى.
02	موافق	,815	4,04	49	أقوم بتأدية أعمالي الموكلة إلي بكفاءة.
11	موافق	1,074	3,63	49	تتناسب تخصصاتي مع طبيعة ومهام الوظيفة التي أؤديها.
	موافق	,597	3,92	49	أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير أداء الموارد البشرية، نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور قد بلغت (3,92) بانحراف معياري (0,597)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أداء جيد للموارد البشرية، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس أداء الموارد البشرية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,63-4,19)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,707 - 1,047). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى أداء عالي لليد العاملة بها.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، ومحور أداء الموارد البشرية ، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة -، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS v 20).

- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

أما الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المعتقدات التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوقعات التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأعراف التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين (Analyse de variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات. بالإضافة الى الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لتقدير العلاقة، مع الاستعانة ب "Methode stepwise" لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في أداء الموارد البشرية.

1. معامل الارتباط والتحديد للنموذج

جدول رقم(16): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وأداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles				
Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,411	,526	,536	,732 ^a	1
a. Valeurs prédites : (constantes), المعنقدات التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها: المعنقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، وأداء الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.732).

2. جدول تحليل التباين

الجدول رقم (17): تحليل التباين للثقافة التنظيمية بأبعادها وأداء الموارد البشرية

ANOVA ^a					
Sig.	D	Moyenne des carrés	Ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 ^b	54,265	9,162	1	9,162	Régression
		,169	47	7,935	Résidu
			48	17,097	Total
a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية					
b. Valeurs prédites : (constantes), المعنقدات التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

الفصل الثالث — عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني واختبار الفرضيات

3. تقدير معاملات النموذج

الجدول رقم (18): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية بأبعادها على أداء الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
		Bêta	Erreur standard	A		
,000	5,487		,309	1,693	(Constante)	1
,000	7,366	,732	,079	,582	المعتقدات التنظيمية	

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v 20

عند بحث أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) فقط لبعده: المعتقدات التنظيمية، حيث بلغ معمله 0.582 والذي يدل على اتجاه علاقة موجبة متوسطة.

الجدول رقم (19): جدول يوضح الأبعاد التي لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية

Variables exclues ^a						
Statistiques de colinéarité Tolérance	Corrélation partielle	Sig.	t	Bêta dans	Modèle	
					القيم	التوقعات
,324	,209	,154	1,450	,250 ^b	التنظيمية	1
,726	,151	,306	1,035	,121 ^b	التنظيمية	
,538	,274	,060	1,930	,254 ^b	الأعراف التنظيمية	

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS v 20

من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول، تبين لنا أن الأبعاد التالية: "القيم التنظيمية"، "التوقعات التنظيمية"، "الأعراف التنظيمية"، لم لديهم تأثير على أداء الموارد البشرية، حيث يتبين من خلال الجدول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

4. الإجابة على الفرضيات

- من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول رقم (18) أن بعد المعتقدات التنظيمية هو الوحيد الذي لديه تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وبالتالي تكون الإجابة على الفرضيات كالتالي:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم المعتقدات التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التوقعات التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الأعراف التنظيمية على مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - ولاية بسكرة -، من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة " ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري؟"، وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العمال قوامها 49، تبين لنا أن العمال في مركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان بسكرة- أدائهم يتحسن بمستوى مقبول نظرا لحرص مركز التكوين على بناء ثقافة تنظيمية قوية خاصة فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، وهذا ما نجده معبر عنه في الجداول الإحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية " 3.82 من "5" وهو متوسط يعكس المستوى "موافق"، كما تبين لنا أيضا أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء المورد البشري قد بلغ "3.92" من 5 وهو متوسط يقابل المستوى "موافق" في أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد جاءت كل هذه النتائج لتبرهن على وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين هذين المتغيرين "0.769" وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05).



الخاتمة

خاتمة

تسعى المنظمات اليوم الى الوصول الى ثقافة تنظيمية قوية لما لها من أثر إيجابي على تحسين أداء مواردها البشرية مما يمكنها من تحقيق أهدافها حيث حاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري و ذلك من خلال اظهار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية و المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري حيث قمنا بدراسة ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان بسكرة- كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة و الفرضيات المطروحة في إشكالية بحثنا و ما مدى تطبيقها على أرض الواقع.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير الى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية هي الطار الذي يساهم في بناء المنظمة و تطورها لمواكبة التغيرات.
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- الثقافة التنظيمية تزود المنظمة و العاملين فيها بالاحساس بالهوية و الانتماء اليها.

و تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في:

- القيم التنظيمية: عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، تعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب.
- المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم.
- التوقعات التنظيمية: هي كل ما يتوقعه العامل من المؤسسة و كل ما تتوقعه المؤسسة من العامل من احترام و تقدير و توفر مناخ عمل جيد.

- الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من القواعد غير المكتوبة و غير المدونة و غير المصرح بها التي تؤثر على السلوك و المعاني.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على أداء المورد البشري.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مركز التكوين المهني و التمهين - فضيلة سعدان بسكرة- جاءت متوسطة، بمتوسط حسيبي كلي (3.82).
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالآتي:
 - التوقعات التنظيمية: جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97).
 - القيم التنظيمية: جاءت في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.94).
 - المعتقدات التنظيمية: جاءت في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.84).
 - الأعراف التنظيمية: جاءت في الرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80).
- أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة بمركز التكوين المهني و التمهين -فضيلة سعدان بسكرة- كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92).
- أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).
- كما أظهرت النتائج ما يلي:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً: توصيات

بعد الانتهاء من دراستنا نوصي ما يلي:

➤ يجب على المركز الأهتمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام و التوافق بين الموارد البشرية، و تدعيم القيم الإيجابية لأنها تحسن معدلات الأداء و معالجة القيم السلبية و التخلص منها.

➤ ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة.

➤ يجب على المؤسسة الأهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا رئيسيا من خلال احترامه و تقديره و تحفيزه.

➤ توفير جو ملائم تسوه الثقة والاحترام بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.

قائمة المراجع
المراجع باللغة العربية:
الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود . (2003). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أحمد سيد مصطفى. (2005). *ادارة الموارد البشرية*. دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر . (2003). *الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. أحمد ماهر . (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية تانيس سابقا للإبراهيمية.
5. أسامة خيرى. (2014). *التميز التنظيمي*. الاردن: دار الراهة للنشر والتوزيع.
6. أمل مصطفى عصفور . (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي*. مصر: امبرشن للطباعة.
7. جمال الدين محمد المرسي. (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"*. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
8. حسين ح . (2009). *السلوك التنظيمي-سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال* . الاردن :دار الحامد للنشر و التوزيع.
9. حفيان ح . (2015) *دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات* . الاردن :دار الايام للنشر و التوزيع.
10. خضير كاظم محمود الفريجات. (2009). *السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة*. الاردن: أثراء للنشر والتوزيع.
11. خليل محمد حسن الشماع. (2002). *مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
12. خليل محمد حسن الشماع. (2004). *نظرية المنظمة*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

13. زهير ثابت. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
14. سعيد يس عامر. (1994). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. مصر: مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير.
15. سنان الموسوي. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
17. سيد الهواري. (1999). منظمة القرن 21. مصر: دار الجيل للطباعة.
18. صلاح عبد الباقي. (2000/1999). دارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
19. عادل محمد ازيد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
20. عاشور أحمد صقر. (1979). إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
21. عبد الغفار حنفي. (1993). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
22. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
23. فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة.
24. كول بليز جراهام. (1996). إدارة المنشآت العامة. (محمد عبد الكريم، المترجمون) القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
25. مجدي أحمد محمد عبد الله. (1996). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
26. محمد أبو زيد فهمي. (2003). الإدارة العامة. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
27. محمد حسن راوية. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
28. محمد سعيد عبد الفتاح، و محمد فريد الصحن. (2003). الإدارة العامة. مصر: الدار الجامعية.
29. محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

30. مصطفى محمود أبو بكر. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
31. مصطفى محمود أبو بكر. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: دار الجامعية للنشر و التوزيع.
32. مصطفى نجيب شاويش. (1986). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الشرق للنشر والتوزيع.
33. نادر أحمد أبو شيخة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
34. وسيلة حمداوي . (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالمة.

المجلات

1. احمد مصطفى الخرشوم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب. مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، 169-199.
2. إسرائ طارق الملاح، و شيما محمد صالح . (2012). دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة. مجلة تنمية الرافدين ، 185.
3. بروش ز ، & هدار ل . (2007). دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة ENAMC بالعلمة . مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، 46-80.
4. بوطوطن م ، & خممار ز . (2014). دولر ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الادارية . 34-52 ،
5. جمعة خير الدين، و جمال خنشور. (2015). دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. ابحاث اقتصادية و ادارية ، 204-223.
6. زين الدين بروش، و لحسن هدار . (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة ، 45-79.
7. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية ، 85-100.
8. مروان محمد النسور. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 187-210.

مذكرات

1. أبو زيد خالد ذيب حسين . (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
2. احمد حميد محمد العيادي. (2000). الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير. مكة المكرمة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية و التخطيط جامعة ام القرى.
3. احمد فارس بوعمامة. (2009-2010). المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة " سونلغاز " للتوزيع - قسنطينة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع " تنمية وتسيير الموارد البشرية". قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر.
4. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA -بالمسيلة ، رسالة ماجستير. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
5. بلال طنكة ، و محمد بوزيان. (2003-2004). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس . المدينة، المركز الجامعي المدينة، الجزائر.
6. بن فيحان الدوسري جاسم. (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية.
7. حاتم علي حسن رضا. (2003). الابداع الاداري و علاقته و علاقته بالأداء الوظيفي"دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة" رسالة ماجستير. الرياض، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. حمد بن فرحان الشلوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

9. زيد صالح حسن سميع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير. كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر.
10. سليمة سلام. (2004). ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر.
11. صباح بنوناس . (بلا تاريخ). النمط القيادي وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
12. عبد الملوك مزهودة. (1998/1997). دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. جامعة باتنة، جامعة باتنة، الجزائر.
13. عز الدين هروم. (2007-2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي لمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG)-قسنطينة، ماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
14. محمد بن علي بن حسن الليثي. (2008). لثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير. كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
15. محمد غالب المطيري. (2013). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير. الرياض، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية.
16. مسعودة عجال. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، الجزائر.
17. منال طه بركات. (2001). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
18. منصور كمال ، و ترغيني وصباح . (2012). دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على

الاقتصاديات الدولية . معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.

19. وهيبة عيساوي . (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، رسالة ماجستير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.Chauvet. (2000). *Methodes de management*. Paris: Les éditions d'organisation.
2. Angelier, J. (1993). *Economie industrielle*. Alger: éd OPU.
3. Brilman, J. (2003). *Les meilleures pratiques de management*. Paris: Les éditions d'organisation.
4. Brosquet, R. (1989). *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*. Paris: les éditions d'organisation.
5. Chevalier et autres. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Québec: Deback.
6. Edgar, S. (2004). *Organizational culture & leadership*. san francisco jossey bass publishers.
7. Edgar, s. (2009). *The corporate culture :survival guide*. San Francisco, States of American: Joew and Revised.
8. Eric , G., & Yvonne , R. (2012). Culture d'entreprise, entreprise, modèles, avantage concurrentiel, actifs stratégiques et résultats financiers: problèmes théoriques et de mesure. *Jornal of heman resource costing accounts* , 77.
9. Golnaz , S., & Brian , L. (2010). Developing corporate culture as competitive advantage. *journal management development* , 853-859.
10. JDN. (2010, 11 1). *L'ENTRETIEN ANNUEL : LES DIFFÉRENTES MÉTHODES D'ÉVALUATION*. Récupéré sur www.journaldunet.com: <https://www.journaldunet.com>
11. Leboyer, C. (1994). *Evaluation du personnel : Quelles methodes choisir ?* Paris: les éditions d'organisation.
12. lecoeur, E. (2006, juillet). <http://www.indice.rh.net>. Récupéré sur <http://www.indice.rh.net>: <http://www.indice.rh.net>

13. Martory, B., & Crozet, D. (1988). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Nathan.
14. Peretti, J. M. (1999). *Gestion des ressources humains*. Paris: Vuibert.
15. Philippe, L. (1991). *L'économiste et le manager*. Alger: ENAG.
16. Sadeg, M. (1999). Management des entreprises publiques. *Les presses d'Alger* , 108.
17. Sun, S. (2008). Organizational culture and Its Themes. *International journal of Business and management* , 137-141.
18. www.rh.org/doc.dess/performance.pdf. (s.d.). Récupéré sur Manager la performance: www.rh.org
19. Y. Emery, & F. Gonin. (2009). *Gérer les ressources humaines*. paris: Collection Diriger l'entreprise.



استمارة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين-فضيلة سعدان بسكرة-" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منك الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، لذلك آمل أن تولي هذه الاستبانة اهتمامك، علماً بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفاً.

إشراف الأستاذة :

* د. بومجان عادل

إعداد الطالب :

* قاسمي عبد الكريم

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختياركم.

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي مستوى ثانوي تقني سامي
ليسانس مهندس دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: استبانة

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد القيم التنظيمية						
1	تحفز الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة.					
2	يعتني العاملون بممتلكات المؤسسة كاعتنائهم بممتلكاتهم الخاصة.					
3	تنظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.					
4	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء.					
5	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء الزبون والمحافظة عليه، من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن.					
6	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.					

					18 يتناقش العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.
					19 يمنح للعاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.
					20 يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشادات زملائهم الأقل خبرة مع الإشراف على تأهيلهم.

ثانياً: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس أداء الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.					
2	أحضر إلى عملي في الوقت المناسب					
3	أقوم بتأدية مهامي بالجودة المطلوبة.					
4	لدي الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إلي في خارج أوقات العمل الرسمية.					
5	أطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط القوة لدي وتحسين نقاط الضعف.					
6	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.					

					7	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.
					8	أنظم أعمالى اليومية أثناء إنجاز عملى.
					9	أحرص على إحداث تغييرات فى أساليب عملى بين فترة وأخرى.
					10	أقوم بتأدية أعمالى الموكلة إلي بكفاءة.
					11	تتناسب تخصصاتى مع طبيعة ومهام الوظيفة التى أؤديها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق الثانى: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرتبة	الجامعة	الاسم	الرقم
أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	بومجان عادل	01
أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	خان أحلام	02
أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	عبابسة هشام	03