

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالَ اللهُ تَعَالَى:

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وقال الله تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(سورة المجادلة: 11)

صدق الله العظيم .

وعن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا ، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما

إلى وأغلى ما عندي في الوجود " والدي العزيزين " أدامهم الله لي

إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى أرضاني " إخواني وأخواتي "

إلى سندي في الحياة وأنيسي في السراء والضراء خطيبي " فاتح " أسأل الله أن يجمعني إياه في الدنيا

والآخرة

إلى رفيقائي وأعز صديقائي .... شهناز ، صورية ، مريم ، كميليا ، صبرين ، نريمان ، مواهب ، كريمة

، زهرة ، إكرام.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر... دفعة 2014

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل.

أوجه جزيل الشكر والامتنان إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص

أساتذتي الكرام قسم علوم التسيير.

دون نسيان بكل الشكر والتقدير إلى محكمي استبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي

كانت عوناً في اتمام هذا البحث ، وإلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة .

كما أتوجه إلى الاستاذة الفاضلة المشرفة على رسالتي الأستاذة " مهني أشواق " لك من كل الشناء

والتقدير بعدد قطرات المطر واللوان الزهور وشذى العطور ، على تقديم العون العلمي والمعنوي لي ، وعلى

جهودك الثمينة والقيمة التي كانت لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة فجزاك الله عني كل خير.

شكراً إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## ملخص

تناولت هذه الدراسة "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة"، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها 80 فرداً، وكان عدد الاستبانات المستردة 60 استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل. كما تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية بسكرة جاءت بالموافقة وفقاً لمقياس الدراسة، كما كان مستوى أداء المورد البشري بالمديرية ودرجة الموافقة على عبارات المتغير (أداء الموارد البشرية) كانت "موافق" وفقاً لمقياس الدراسة. وتبين أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (56.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وفي ضوء ذلك توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها:

على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما على المديرية تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

## **résumé**

Cette étude " le rôle de la culture organisationnelle dans l'amélioration de la performance de la Direction des ressources humaines de l'Éducation du mandat de Biskra ", qui vise à mettre en évidence le rôle de la culture organisationnelle dans l'amélioration de la performance de l'organisation des ressources humaines à l'étude , et de clarifier la relation entre les variables de la recherche , et pour atteindre ces objectifs est d'utiliser le questionnaire pour recueillir des données , a été distribuée à une taille de 80 personnes de l'échantillon, et le nombre de questionnaires récupéré 60 questionnaire , qui était valide pour l'analyse. a également été utilisé dans le programme statistique SPSS de l'analyse statistique des données.

L'étude a révélé une série de résultats Ohmhan niveau de la culture organisationnelle qui prévaut ministère de l'Éducation Biskra est venu approbation selon l'échelle de l'étude , tout comme le niveau de performance de la direction des ressources humaines et le degré d'approuver les termes ( RH performance ) variables étaient " OK ", selon l'échelle de l'étude . Il s'avère que les variables de l'étude propre culture organisationnelle indépendante ( valeurs organisationnelles , les croyances normes réglementaires de l'organisation , les attentes réglementaires ) ont un rôle à influencer de manière significative la variable dépendante ( la performance des ressources humaines ) , tel qu'interprété par la culture organisationnelle ( 56,3 % ) des changements dans le niveau des ressources de la performance humain chez les travailleurs , sur la base de la valeur du coefficient de détermination R<sup>2</sup>.

À la lumière de ce que nous avons atteint un grand nombre de recommandations, notamment:

La Direction de l' attention et un suivi constant par les présidents des suggestions proposées par des subordonnés , ainsi que de fournir les informations requises par le personnel en temps opportun et simplifié afin d' effectuer un travail efficace et efficiente nécessaire , que la Direction d'adopter une vision commune sur les valeurs de l'organisation comme un déterminant majeur du comportement des travailleurs.

## Summary

This study " the role of organizational culture in improving the performance of human resource Directorate of Education of the mandate of Biskra ," which aimed to highlight the role of organizational culture in improving the performance of the human resources organization under study , and to clarify the relationship between the variables of the search, and to achieve these goals is to use the questionnaire to collect data , has been distributed to a sample size of 80 individuals , and the number of questionnaires recovered 60 questionnaire , all of which were valid for analysis . was also used in the statistical program SPSS statistical analysis of the data.

The study found a range of results Ohmhan level of organizational culture prevailing Department of Education Biskra came approval according to the scale of the study , as was the level of performance of the human resource directorate and the degree to approve the terms variable ( performance HR ) were " OK ," according to the scale of the study . It turns out that the study variables own independent organizational culture ( organizational values , beliefs regulatory norms organizational , regulatory expectations ) have a role to significantly influence the dependent variable ( performance of human resources ) , as interpreted by organizational culture ( 56.3 %) of the changes in the performance level of resources human among workers , based on the value of the coefficient of determination R<sup>2</sup>.

In light of this we have reached many of the recommendations , including:

The Directorate of attention and constant follow-up by the presidents of the suggestions offered by subordinates , as well as provide the information needed by the staff in a timely and streamlined in order to perform work efficiently and effectively required , as the Directorate adopt a common vision about the organizational values as a major determinant of the behavior of workers .

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، و أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة؛ والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم.

ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو احتدام المنافسة بين المنظمات؛ حيث أصبحت المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، هذا الأخير الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تدفع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري.

حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف . وتولي المنظمات المتقدمة اهتماما بالغا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة؛ التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من اثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

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



## مقدمة

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، و أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة؛ والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم.

ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو احتدام المنافسة بين المنظمات؛ حيث أصبحت المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، هذا الأخير الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري.

حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف . وتولي المنظمات المتقدمة اهتماما بالغا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة؛ التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من اثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

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

**تمهيد:**

من أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة الأعمال داخل المنظمة ، ولكي تضمن المنظمة حرص أفرادها على ذلك وجب وجود اتفاق بين أهدافها وأهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد ، وبالتالي إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق جو يوفر ذلك، باعتبار هذه الثقافة المحرك الأساسي للطاقات والقدرات ؛ فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء البشري، ذلك لأن كفاءة الأداء البشري دالة في قيم ومعتقدات وتوقعات الأفراد داخل المنظمة.

ومن أجل دراسة الإطار العام لهذا البحث اعتمدنا على ثلاث مباحث أساسية يشمل الأول منهجية البحث ويتمثل المبحث الثاني في الإجراءات المنهجية للدراسة أما الثالث فقد خصص للدراسات السابقة .

**1.1.I منهجية البحث**

**1.1.1. إشكالية البحث:**

تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات و يهيئه عن غيره من المنظمات الأخرى، وأصبحت دراستها ضرورة حتمية على المنظمات من أجل التعرف على تأثيرها على مختلف العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة والتي تأتي في مقدمتها أداء الأفراد الذين يعتبرون موردا هاما تتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في هذا المجال والتي على حد علمنا تناولت أغلبها أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري أي الثقافة كمتغير أساسي في ضعف أو تنمية الأداء، وسنحاول من خلال دراستنا التركيز على الدور الإيجابي للثقافة على الأداء البشري باعتبار هذه الثقافة ايجابية وقوية، وارتأينا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

**ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية التربية محل الدراسة ؟
- 2 - ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مستوى مديرية التربية محل الدراسة؟
- 3 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مديرية التربية محل الدراسة؟

### 2.1.I. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها ، باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، هذا الأخير الذي أصبح مصدر اهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين، ولأن أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية تسعى دوما للبقاء وتحقيق التميز وجب عليها أن تكتفي بالأداء الحالي لها بل أن تعمل بصورة دؤوبة على تحسين هذا الأداء وبالتالي الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في دالة الأداء، ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها توضيح الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الفرد والمنظمة ككل.

### 3.1.I. أهداف البحث:

- 1- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء.
- 2- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- 3- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمديرية التربية لولاية بسكرة وأثرها على الأداء.
- 4- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق أعلى مستوياته في المديرية.

### 4.1.I. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0,05

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 2 -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 3 -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 4 -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

5.1.I. نموذج البحث:

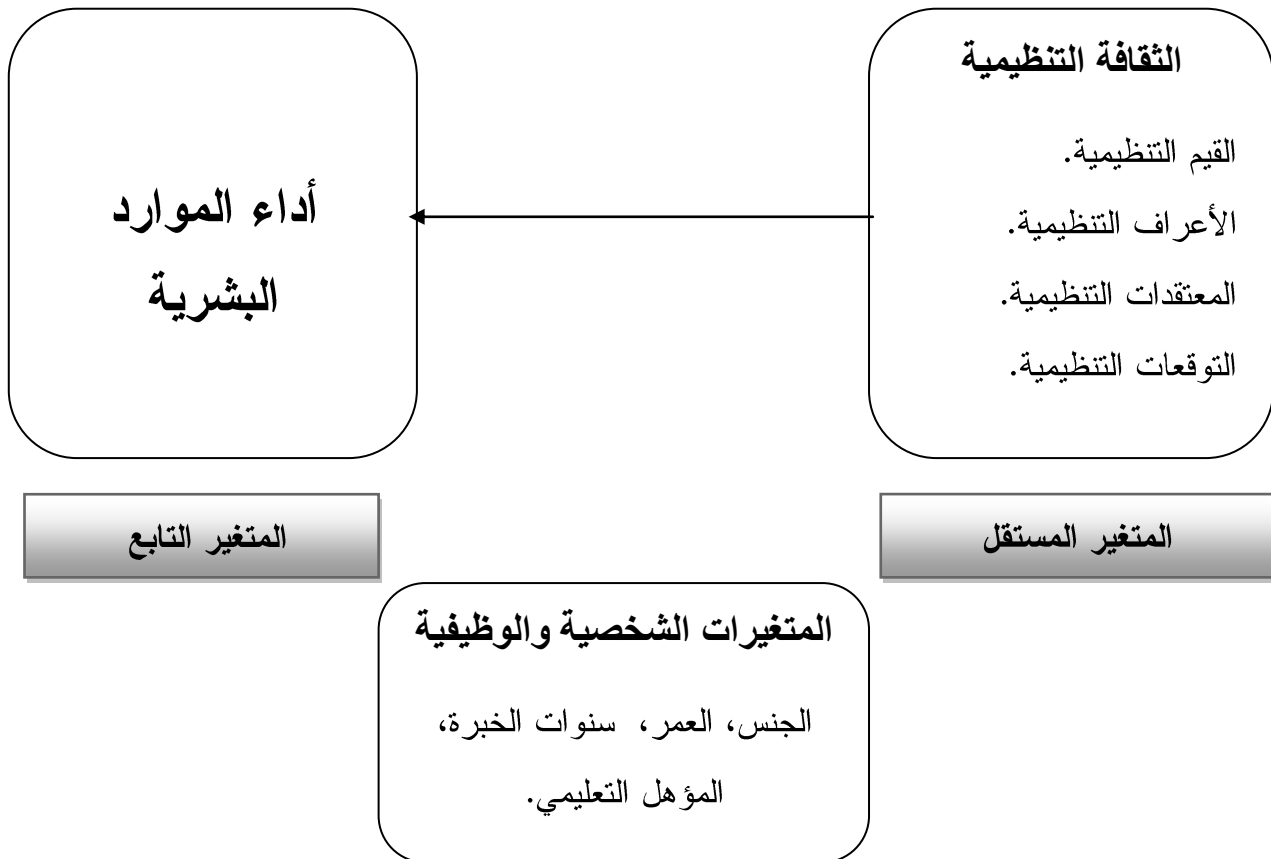
أولاً: متغيرات البحث

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، والتي تم تحديد عناصرها في التالي:

- القيم التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

المتغير التابع: فهو متمثل في: أداء الموارد البشرية

ثانياً: النموذج المقترح للبحث:



المصدر: من إعداد الطالبة

### 6.1.I. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

\* **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعايير و التوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.

أ. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية...

ج. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

\* **أداء الموارد البشرية:** ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء البشري يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

### 7.1.I. حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

أ- **الحدود البشرية:** أجري هذا البحث على العمال الإداريين بمديرية التربية لولاية بسكرة.

ب- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشري.

ج- **الحدود المكانية:** أجري هذا البحث في مديرية التربية لولاية بسكرة.

د- **الحدود الزمنية:** تمت الإنجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2013-2014.

## 2.I. الدراسات السابقة:

1- دراسة: عيساوي وهيبة، (2011-2012)، بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة

حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع

مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ،

الجانب السلوكي والجانب المادي.

2- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في

الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
- في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدسية.
- 3- دراسة حيدر عبيسات، (2005)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات والمعرفة.
- وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الوسيطة (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى اعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

4- دراسة: الياس سالم، (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، دراسة حالة

الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

5- دراسة: شاهد عبد الحكيم (2012-201)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة

تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد تقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط.

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثر كل منها في المكونات الأداء

الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.

- التوصل إلى نتائج محدودة عن اثار إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.

- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

واهم نتائج هذه الدراسة:

- تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال

في التميز والتفوق والريادة والإبداع.



- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة اكبر من محوري التعلم والنمو والربائن
- إن تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد من إن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.
- 6- دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين.
- وهدفت الدراسة إلى:
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة :
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

### تمهيد:

تعد الثقافة جهاز للتمييز بين بني البشر، ولذلك جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في سلوك المنظمة، وسلوك القيادة، وسلوك الإدارة والمديرين؛ كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، وهو ما يجسد جوهر حياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجديد.

## 1.II. ماهية الثقافة التنظيمية

لإستعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة المنظمات والأفراد، فإنه لا بد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية وما أورده الكتاب والمختصين حول هذا المفهوم، إذ أنه مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وقام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث بدراسة العناصر التالية.

### 1.1.II. مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما لشرح أنماط السلوك التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وأيضا اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ويرى "بارتران" أن أول من ربط بين التسيير أو الإدارة وبين الثقافة هما "بلاك & موتون" سنة 1964 في كتابهما "الشبكة الإدارية" حيث أكد أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة، بل وأظهر كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها، يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي وهناك أيضا مقالة مهمة لصاحبها "باتيغور Pettigrew" سنة 1979 بعنوان "في دراسة الثقافات التنظيمية" في مجلة "Administrative science quarterly" ومن هنا يمكن القول أنه وجدت بعض الدراسات على ثقافة المنظمة ولكنها لم تلق الاهتمام الواسع آنذاك.

وبرى العديد من الباحثين أن الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول الثقافة التنظيمية بدأ في حلول الثمانينات<sup>1</sup>، حيث استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business Week"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2011/2010، ص: 79-80.

<sup>2</sup> - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006، ص: 11.

وأدرجت مجلة "Fortune" ركنا خاصا تحت عنوان "Corporate culture" "ثقافات الشركة" إلى أن جاء الباحثان "Deal & Kennedy" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، و في نفس السنة ظهر كتاب تحت عنوان "البحث عن الامتياز" لبيتر ووترمان" وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1. مرحلة العقلانية:

تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل كآلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

### 2. مرحلة المواجهة:

بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

### 3. مرحلة الإجماع في الرأي:

اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة إلى فرضيات  $y, x$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### 4. المرحلة العاطفية:

شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

<sup>1</sup> - نفس سابق، ص: 11.

<sup>2</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2011، ص ص: 25-26.

### 5. مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

### 6. مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

### 7. مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.<sup>2</sup>

و لقد ازداد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - و داد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر

المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة ( فلسطين)، 2010، ص: 18.

<sup>2</sup> - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و

العسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

(المملكة العربية السعودية)، 2005، ص: 33

<sup>3</sup> - إلياس سالم، مرجع سابق، ص: 11.

## II.2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

### (1) مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم وأكثرها طرقاً لأذن الإنسان المعاصر، باعتبارها ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي لنجاحها، كما تم الاتفاق على أن الثقافة تلعب دوراً فعالاً في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، بحيث تشكل الثقافة بمفهومها العام البنية الأساسية لطرائق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي في مفهومها الأوسع. الأمر الذي يؤثر على فلسفة المجتمعات والأفراد والمنظمات ومستويات دافعيّتها وإنتاجيتها وإبداعها. حيث يرى (هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".<sup>2</sup> و جعل ديشباني وبستر (1989) تعريفاً للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة".<sup>3</sup> وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشارع والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد". و تعرف أيضاً بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي - ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية ، مجلة التدريب و التقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2005. ص: 2.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص: 435.

<sup>3</sup> - Bulent Aydin, Adnan Ceylan, The role of organizational culture on Effectiveness, Ekonomik A Management, 2009, p: 36

كما تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة من القيم (تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير) والمبادئ (التي تحدد ما يمكن قبوله) التي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة".<sup>2</sup>

ويعرف (شين) الثقافة التنظيمية بأنها " الظاهرة الديناميكية التي تحيط بنا في جميع الأوقات، والتي تكون باستمرار نشأت عن طريق تفاعلاتنا مع الآخرين ومجموعة الهياكل والإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه وتقيد السلوك".<sup>3</sup>

وعرفها العالم Gibso بأنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتقود سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختبار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة، دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2009، ص: 4.

<sup>2</sup>- رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص: 219.

<sup>3</sup> - Boniface C .Madu ,**Organization Culture as driver of competitive advantage**, Journal of Academies and Business Ethics , p:4

<sup>4</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص: 312.

<sup>5</sup> - كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص: 511.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب، المتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعرف وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، والتي بدورها تساعد أعضاء المنظمة على فهم غاياتها الأساسية وكيفية أداء المهام والواجبات وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصال.

## (2) خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت خصائص الثقافة التنظيمية ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص هي:<sup>1</sup>

1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.

2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

و يوضح (مصطفى محمود أبو بكر) بأن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

1. **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في

تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق

المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب

المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات...).

2. **الثقافة نظام متكامل**: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها

المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي

مكونات النمط الثقافي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008، ص: 373.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص: 407.



3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
4. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
5. الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.<sup>1</sup>

### 3.1.II. أهمية الثقافة التنظيمية

- لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:<sup>2</sup>
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
  - تقوم الثقافة التنظيمية - بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية- بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
  - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهماً في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

<sup>1</sup> - نفس سابق، ص: 407.

<sup>2</sup> - بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ ، ص: 24.

- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه.<sup>1</sup>

- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة المنافسين.

- إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.<sup>2</sup>

#### II.4.1. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال، حيث لم يتم الاتفاق حول أبعاده وأنواعها الأساسية منها والثانوية، فالغاية من دقة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية - وهي ذات أهمية بالغة - تساعد على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين من جهة، ومن جهة أخرى تمكن من تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها، حيث ارتكزت دراسات (Hofstede, 1983) على مجموعة قيم أساسية حاملة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة (IBM) كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروق في التنوع الثقافي وتأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات وتتمثل الأبعاد في الآتي: توزيع القوة - تجنب عدم التأكد - الفردية والجماعية - الذكورة والأنوثة - التوجه نحو الوقت.<sup>3</sup>

و هناك من يرى أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي : الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة ومسؤولية الأمن الجماعي للمنظمة، الاتصالات، السلوك الإداري، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة

<sup>1</sup> نفس سابق، ص: 25.

<sup>2</sup> شاكر الخشالي و إيداد فاضل، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان (الأردن)، 2008، ص ص: 5-6.

<sup>3</sup> أكتف عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، مؤتمراً للبحوث و الدراسات، المجلد 18، ع4، قسم العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2003، ص ص: 194-195.

العاملين وتصرفاتهم ، وأن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجه علاوة على تثقيف العاملين الجدد.<sup>1</sup>

بينما أوضح (Kwantes and other) أن هناك أبعاد أساسية لثقافة المنظمة تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1- ثقافة العلاقات: وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وترتكز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة التنظيمية.
- 2- ثقافة الرقابة: تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة وأنها تعطي قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار المديرين في إدارتهم للمنظمة.
- 3- ثقافة الأداء: هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.
- 4- ثقافة الاستجابة: تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من وجود فرص جديدة.

## 2.II. عناصر الثقافة التنظيمية مستوياتها وأنواعها

### 1.2.II. عناصر الثقافة التنظيمية

تعددت جهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية. ومن أهم هذه العناصر التي تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية هي:

- (1) القيم التنظيمية: تمثل القيم قلب الثقافة أو جوهرها ويعبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة للتدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع2، سوريا، 2010، ص:127.

<sup>2</sup> - Kwantes and other , perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective nessacross six contreis , journal of International Management, N13, 2007, pp : 206-207.

<sup>3</sup> - محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة (مصر)، 2005، ص:7.

كما تعني القيم أنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن.<sup>1</sup>

فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.<sup>2</sup> وتتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.<sup>3</sup>

## (2) المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة.<sup>4</sup> ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 312.

<sup>2</sup> - أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنايبب - ALFAPIPE ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 58.

<sup>3</sup> - مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث (14-15 فيفري)، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص: 7.

<sup>4</sup> - كمال رزيق، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية (13-14 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص: 6.

<sup>5</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 36.

### (3) الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة و واجبة الإلتباع ، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب.<sup>1</sup>

### (4) التوقعات التنظيمية:

وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مكونات أو عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. ويلخص الجدول التالي العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة :

<sup>1</sup> - محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين ، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:29.

<sup>2</sup> - خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص:266.

جدول (II-1): العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم.
شعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.
الطقوس	احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.
القصص والأساطير	هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية لمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني. مثل شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري، وغيرها من الرموز التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
الروايات الشعبية	وهي روايات خرافية غير واقعية، ولا أساس لها.
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وغيرها

--	--

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 262-263.

## II.2.2. مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة (النشاط) أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

### (1) ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة. وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

### (2) ثقافة النشاط/الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس،

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص: 416-417.

والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.<sup>1</sup>

### (3) ثقافة المنظمة:

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتتشأ نمطا تفكيريا يمليه التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.<sup>2</sup>

وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى متمثلة في:<sup>3</sup>

- **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة.
- **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى كل ما له قيمة عند أعضاء منظمة ما، ك رغبات شعورية و وجدانية، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة في المنظمة، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة.
- **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.

### II.3.2. أنواع الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012، ص:27.

<sup>2</sup> - كمال قاسمي ، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3- 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005، ص: 24.

<sup>3</sup> - مصطفى عاشور، أبعاد الثقافة التنظيمية في السلوك الإنتاجي، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران (المملكة العربية السعودية)، ص: 4،



لقد وجدت الكثير من الأبحاث التي عبّرت بدورها عن العديد من الأنواع للثقافة التنظيمية، ولعل ذلك بسبب المعيار المعتمد عليه أو الجانب المركز عليه في عملية التقسيم. حيث أشار الكثير من كتاب الإدارة إلى تقسيم الثقافة إلى عدة أنواع تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة، وعليه يمكن الوقوف على التقسيمات الشائعة أو التي حاول الباحثون من خلالها إعطاء نظرة متكاملة:

### أولاً- الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها:

#### 1 - الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونه تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها <sup>1</sup> :

- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:<sup>2</sup>

- ✓ عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- ✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

#### 2 - الثقافة الضعيفة:

<sup>1</sup> - [www.hrddiscussion.com](http://www.hrddiscussion.com) أطلع عليه بتاريخ: 2013-10-08.

<sup>2</sup> - Stephen P. Robbins, organization Behavior. Prentice Hall ,1986 ,P:320.

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم، وتفنقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

## ثانيا- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

### 1 - الثقافة الديناميكية:

بحيث تنسم المنظمات التي تسود فيها الثقافة من هذا النوع، بالتزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد، مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية، وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب مع المواقف التي تمر بها المنظمة كل هذه السمات، هي التي تُكسب القوة للمنظمة وتمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في بيئتها.<sup>2</sup>

### 2 - الثقافة النظامية (ثقافة الدور):

تركز على أنواع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء.<sup>3</sup>

### 3 - ثقافة الإجاز:

يركز هذا النوع من الثقافة على النجاح، والنمو، والتميز، بحيث تعمل على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

### 4 - ثقافة الفرد:

<sup>1</sup> - [www.faraes-bouakour.edu](http://www.faraes-bouakour.edu) أطلع عليه بتاريخ: 2013-10-08.

<sup>2</sup> - بسام بن مناور العنزي، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>3</sup> - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتورة، قسنطينة(الجزائر)، 2007، ص: 37.

تعتمد على جهود الأفراد في تحديد خط سير المنظمة حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يلبي احتياجات الأفراد كوسيلة لرفع الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

ثالثاً- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

### 1-ثقافة العمليات:

تركز على أسلوب انجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.

### 2-ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتماداً على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.<sup>2</sup>

### 3-الثقافة البيروقراطية:

تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسلاً لسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

### 4-الثقافة الإبداعية:

ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2008، ص:20

<sup>2</sup> - زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:25-264.

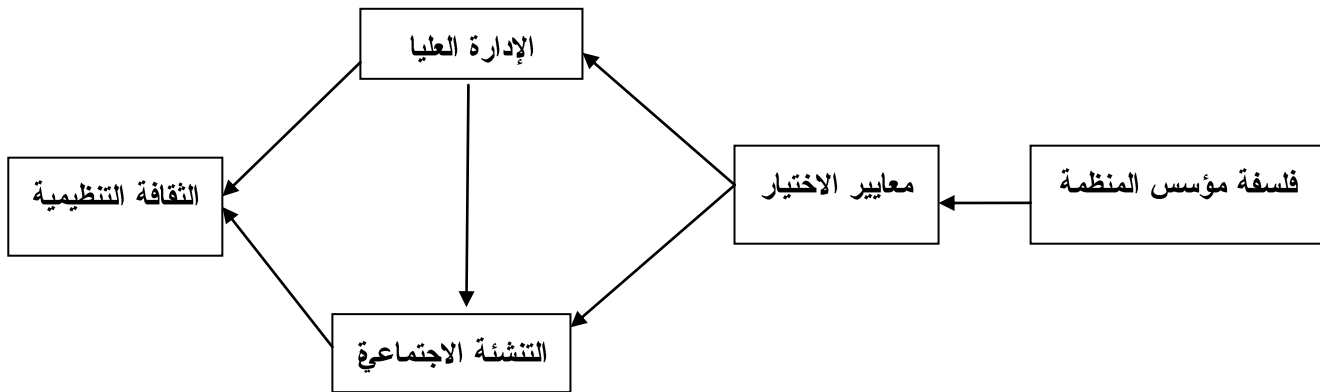
### 3.II. تكوين الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها، وتأثيرها على المنظمة

#### 1.3.II. تكوين وبناء الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، لتنتج أعرافاً و تقاليداً سلوكيةً مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.<sup>2</sup> وغالبا ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسعون إلى تحقيقها، وعندما تؤخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات، ومن يتبعها يكافئ، ومن يخالفها يعاقب.<sup>3</sup>

والشكل التالي يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية:

#### الشكل (II - 1): تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات، ص195، [www.uop.edu.com](http://www.uop.edu.com)

ويمكن تلخيص أهم عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 27.

<sup>2</sup> - محمد غالب المطيري، مرجع سابق، ص: 40.

<sup>3</sup> - نفس سابق، ص: 40.

### 1 - اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.<sup>1</sup>

### 2 - الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن في بعض الحالات ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات. فمثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات التي لا تطبق.<sup>2</sup>

### 3 - التطبيع/ التنشئة الاجتماعية:

وهو تنشئة الأفراد الجدد لتبني القيم التنظيمية والتكيف معها خوفا من إمكانية اختراقها، ويمكن القول بأن عملية التنشئة الاجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الاختيار معلومات للمرشح عن قيم والمعتقدات التنظيمية، فتتشكل لديه قناعات أو نوع من المدركات الأولية.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة المواجهة فعند دخول الفرد للمنظمة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة العمل لذلك يخضع لعملية تدريب لتنشئته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل وتخليصه من الافتراضات السلبية، هنا يجدر به التعامل مع مجموعة المشاكل التي قد تعترضه.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2013، ص: 87.

<sup>2</sup> - هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظات الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص: 44.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التحول حيث يمكن القول أن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع التوقعات والافتراضات التنظيمية ويصبح واثقا بنفسه وقادرا على أداء عمله بفعالية وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية و أثرها في كافة أنشطة المنظمة، باعتبارها هي المنظمة بحد ذاتها، و ليست جزءا منها، وأن هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختبار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب... الخ.<sup>2</sup>

و تُعزّز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، والتي تتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها:<sup>3</sup>

**1- القصص:** هي روايات لأحداث في الماضي تذكر العاملون بالقيم الثقافية للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

**2- الطقوس:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم. والمعايير الرئيسية مثل: استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، إقامة حفلات في مناسبات اجتماعية.

**3- الشعائر:** مجموعة من الأنشطة التي يتم تخطيطها مقدما بحيث تجمع بين بعض التغيرات الحضارية في موقف واحد، والذي عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة مثل: افتتاح فرع جديد للمنظمة، انتقال المنظمة من مجال لآخر ... الخ.

<sup>1</sup> لينده بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة المطحنة الصناعية لمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 41.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص: 6.

<sup>3</sup> منير إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة (فلسطين)، 2011، ص: 21-22.

4-الأساطير: هي تلك الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة منها والدروس التي تحكي البطولات والمغامرات وهي تأتي أحياناً كمزيج من الواقع والخيال.

5-الرموز: عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة، اسمها التجاري، حجم المكتب، أسلوب المخاطبة، المشاركة... الخ

6-اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.<sup>1</sup>

## II.2.3. عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>2</sup>

1-الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2-اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام

<sup>1</sup>- منير إبراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص: 22.

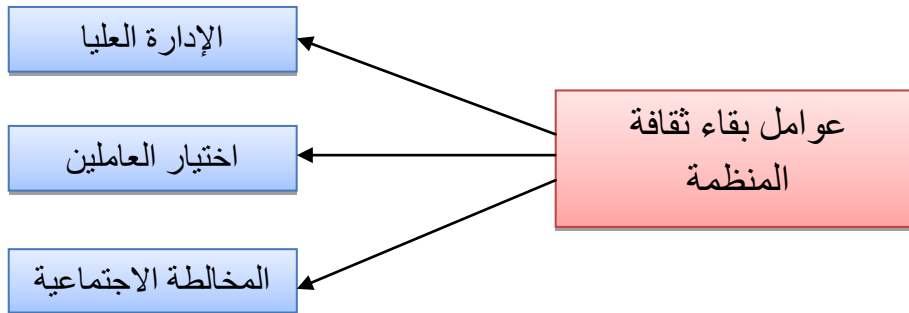
<sup>2</sup>- إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص ص: 30-31.

العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل ( II -2): عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ص: 325.

و بناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة. ولكي يتحقق هذا التوافق فمن الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة التعامل مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 325.



## 4.2.II. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تؤثر الثقافة التنظيمية كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة وقد يكون هناك بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة وتلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة<sup>1</sup>. وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، نذكر منها:

### (1) الثقافة التنظيمية والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية.<sup>2</sup>

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية. فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.<sup>3</sup>

### (2) الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تتعرض هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد تكون مصدر قوة وتدعم التغيرات الإستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية، فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل، إن ثقافة

<sup>1</sup> - منير إبراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص ص: 22-25.

<sup>2</sup> - أحمد علماوي، مرجع سابق، ص: 70.

<sup>3</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص: 30.

المنظمة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.<sup>1</sup>

### (3) الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها.<sup>2</sup>

## خلاصة

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم و المعتقدات و الأعراف والتوقعات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية ، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية و تقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة.

<sup>1</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز ، مرجع سابق، ص:35.

<sup>2</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص:46.



**تمهيد**

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ويعتبر موضوع أداء المورد البشري وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه -الأداء البشري - يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة؛ لأن المورد البشري من الموارد التي تكتسي العديد من المزايا التي تحقق لها التميز، كما أنه مصدر هام من مصادر الخلق والإبداع .

## III.1. ماهية الأداء - مفاهيم أساسية-

## III.1.1. مفهوم الأداء.

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من الأجل الطويل للمنظمة ".<sup>1</sup>

كما عرف الأداء على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>2</sup>

أما المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. حيث أن هذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.<sup>3</sup> فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع.<sup>4</sup> وهناك من يرى بأن الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.

<sup>2</sup>- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص:37.

<sup>3</sup>-Norme ISO 9000.2000, Système Mangement de la qualité principe Essentiels et vocabulaires, P :4.

<sup>4</sup>- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص:72.

<sup>5</sup>- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص:27.

بمعنى كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.<sup>1</sup>

ويؤي بعض الباحثين أن الأداء التنظيمي يعود إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها السوقية، بالإضافة إلى الأهداف المالية.<sup>2</sup>

فيما يشير آخرون إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.<sup>3</sup>

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup> حيث اعتبروا أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:<sup>5</sup>

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاسا لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> - عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007، ص:159.

<sup>2</sup> - سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011 ، ص:230.

<sup>3</sup> - زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص:88.

<sup>4</sup> - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص:53.

<sup>5</sup> - رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص ص:34-35.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية (على اختلاف أنواعها) والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.
- المفهوم الشمولي: إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وهناك من يرى بأن الأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبهذا المفهوم يشتمل الأداء المؤسسي على أبعاد ثلاثة:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفردا، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما يكسبها ميزة تمكنها من الاستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة.

### III.2.1. الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

<sup>1</sup> - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2000، ص:9.

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط أيضا بعدة مفاهيم أهمها:

1. **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.<sup>1</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

- **المؤشرات المباشرة:** تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:<sup>2</sup>
  - أ. المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.
  - ب. المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.
  - ت. مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.
- **المؤشرات غير المباشرة:** وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

<sup>1</sup>- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 95-96.

<sup>2</sup>- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص: 128.



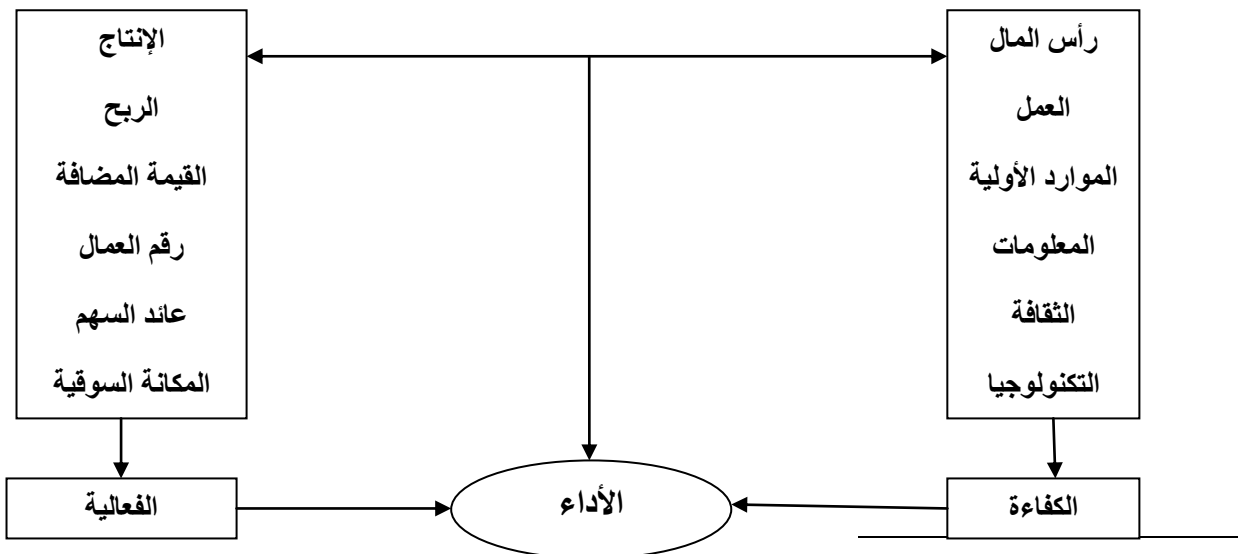
2. **الفعالية:** تتمثل الفعالية - أو كما يسميها البعض الفاعلية - في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:<sup>2</sup>

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة})$$

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:<sup>3</sup>

الشكل (III-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص:148.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة، ص:219/2009/2010.

<sup>3</sup> - عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة(الجزائر)، ص:487.

المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2005 ص: 487.

### III.1.3. أنواع الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

#### أولاً- حسب معيار مصدر الأداء:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ومنه فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد

أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل(هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى)<sup>1</sup>.

**ثانيا- حسب معيار الشمولية:**

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>2</sup>

1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات 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 أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.<sup>3</sup>

**ثالثا- حسب معيار الوظيفة:**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

**1- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ

<sup>1</sup> - كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر-ورقة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011-2012، ص: 10-11.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2001، ص: 89.

<sup>3</sup> - مرجع سابق، ص: 89.

لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

**2- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

**3 أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.<sup>1</sup>

**4- أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.<sup>2</sup>

**رابعا- حسب معيار الطبيعة:**

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن إذا تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني... فالمنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج، فالأداء الاقتصادي يرتبط تحقيقه بالمهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها.

<sup>1</sup> - محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة(الجزائر)، 2006-2007: ص:118-119.

<sup>2</sup> - كلاًش لحسن، الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

(الجزائر)، 2009-2010، ص:58.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضا على الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها.

### III.4.1. العوامل المؤثرة في الأداء:

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه. المتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل<sup>1</sup>. ومن هذه العوامل:<sup>2</sup>

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
- **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.
- **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط (الجزائر)، 2011-2012، ص: 56-67.

<sup>2</sup> - رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010، ص: 62.

من جهة أخرى حصر بعض الباحثين أهم هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية في القائمة التالية:<sup>1</sup>

- الهيكلية .
- القيادة .
- العملية الإنتاجية بحد ذاتها .
- الثقافة .
- الإستراتيجية .
- الخيارات التقنية .
- المحيط الذي تنشط فيه المنظمة .
- أسلوب الإدارة .

### III.2. ماهية أداء الموارد البشرية

#### III.2.1. مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. وقد تعددت تعريفات الباحثين لأداء المورد البشري حيث عرف بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" كذلك هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص:90.

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي يتخذه الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة في عمله ".<sup>2</sup> حيث يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ".<sup>3</sup> كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعده على تنفيذ المهام الموكلة إليه.<sup>4</sup>

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أنهم يؤكدون على مجموعة عوامل تشكل عوامل أساسية لتحديد مفهوم أداء العاملين والعوامل هي:<sup>5</sup>

أ. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وفي الأخير نستطيع القول بأن أداء المورد البشري هو انجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

### ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية

تهدف دراسة عناصر (مكونات) الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة

عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، 2007، ص:41.

<sup>2</sup> - درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ع29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص:55.

<sup>3</sup> - الياس سالم، مرجع سابق، ص:44.

<sup>4</sup> -Hamdouche Ahmad,Critères de mesure de Performance des entreprises industrilles les P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992, p:135

<sup>5</sup> - مبارك محمد العتيبي، مرجع سابق، ص:42.

- ✓ **المعرفة بمتطلبات العمل**: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- ✓ **كمية العمل المنجز**: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.
- ✓ **نوعية العمل**: وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- ✓ **المثابرة والوثوق**: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>

### III.2.2. محددات أداء الموارد البشرية

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط -البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس(الجزائر)، 2006-2007، ص:3.

<sup>2</sup> - مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2004، ص:33.



(1) **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(2) **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.<sup>2</sup>

(3) **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.<sup>3</sup>

وقد قسم الباحثون العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>4</sup>

(1) عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيته من حيث طبيعته، الواجبات والمهام، التنظيم الاجتماعي له، الموارد والإمكانات المادية... الخ.

(2) عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهودا كبيرا، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل مجهودا كبيرا ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه

<sup>1</sup> - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006-2007، ص:11.

<sup>2</sup> - محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:87.

<sup>3</sup> - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص:38.

<sup>4</sup> - سومر أيب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص:84.

قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول.<sup>1</sup>

### III.2.2. قياس أداء الموارد البشرية

يتكون أداء المورد البشري من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أدائه، ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الياس سالم، مرجع سابق، ص:45.

<sup>2</sup> - محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013، ص ص:3-4.

## III.2. تقييم أداء الموارد البشرية

## III.2.1. ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

## (1) مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

- يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين، لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق"<sup>1</sup>.
  - و يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف أو عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>.
  - يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الموارد البشرية العاملين فيها ، وتحديد القابلية التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الموارد البشرية إلى التطوير"<sup>3</sup>.
- وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء:

1. قياس الأداء: والذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2011، ص:31.

<sup>2</sup> - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين باليمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2006، ص:75.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة(الجزائر)، 2006/2005، ص:50.

2. متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو

موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

3. تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويمه، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم

الإيجابيات ومواطن القوة، والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي

يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة

سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة

أخرى.<sup>3</sup>

## (2) أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

ليس هناك شك في الأهمية القصوى التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة، حيث كان

التقييم في السابق يهدف إلى دفع الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم،

ولكن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية

والتنظيمية المتعلقة بشؤون الموظفين، وتتخلص أهمية تقييم الأداء بشكل رئيسي في الوقوف على مستوى

كفاءة وانجاز العاملين للواجبات المحددة لهم في وصف ووظائفهم التي يشغلونها، وإصدار حكم يوضح مدى

نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.<sup>4</sup> ويوضح الشكل أدناه أهمية عملية تقييم أداء

لكل من الموارد البشرية، المشرفين والمنظمة ككل.

<sup>1</sup> - شارع بن عبيد الرويس العتيبي، مرجع سابق، ص:31.

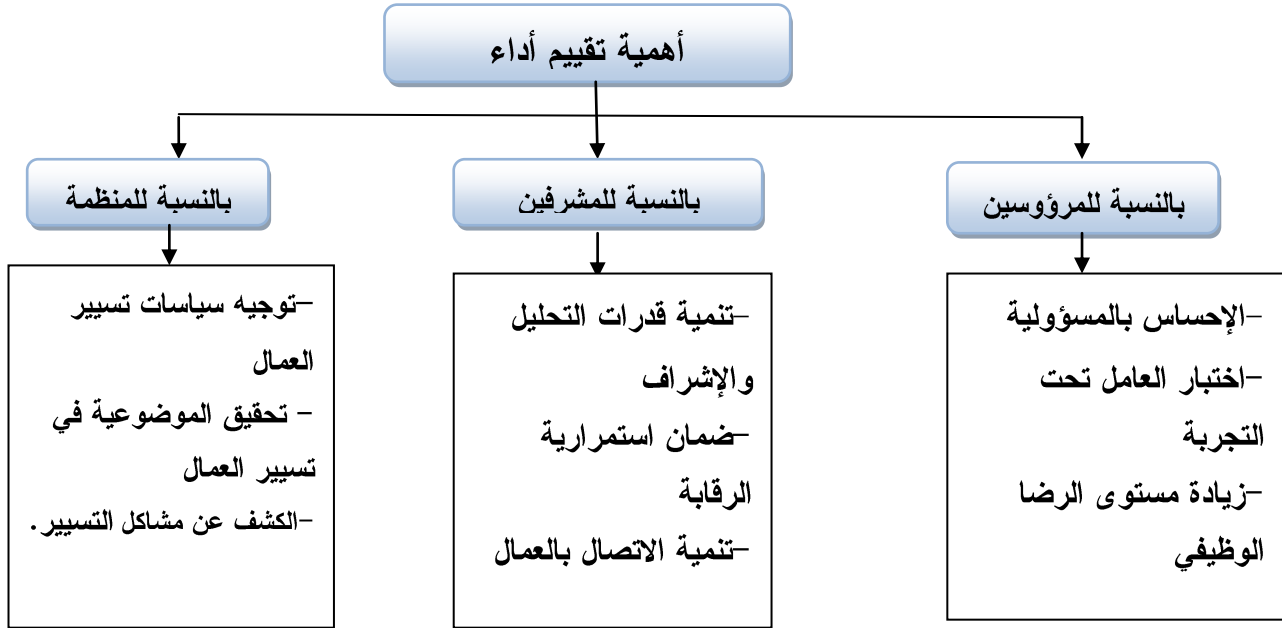
<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2008، ص:139.

<sup>3</sup> - صلاح تالدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:367.

<sup>4</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2009، ص:28.

الشكل (III-2). أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة



المصدر: رابح يخلف، مصدر سابق، ص:36.

### 3 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، ومن بين أهداف تلك العملية نذكر<sup>1</sup>:

- المساهمة في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- المساعدة في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

- متابعة أداء الموارد البشرية ومراقبتهم بصورة مستمرة، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل بأن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.<sup>2</sup>

في حين يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:<sup>3</sup>

**(4) التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:** يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل من تأديتهم لتلك التي لا يرغبون فيها، حيث تبين الدراسات أن 80% إلى 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين، مهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين وإمكانياتهم مع العمل الموكل لهم.

**(5) إرشاد العاملين:** من بين نتائج تقييم الأداء نجد معرفة العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها إن كانت تؤثر سلباً- وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيراً ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلباً على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني- أو تعزيزها إن كانت تؤثر إيجاباً.

بالإضافة إلى ذلك فإن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على معنويات العامل، مما يساعد على:

<sup>1</sup>- زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010، ص11.

<sup>2</sup>- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:17.

<sup>3</sup>- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص:43-44.

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
- شعور العامل بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه، نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك، ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذه الموارد البشرية من أدائهم لوظائفهم. فعندما يكشف تقييم الأداء مثلا عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فنقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريب ملائمة.<sup>1</sup>

#### (4) مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

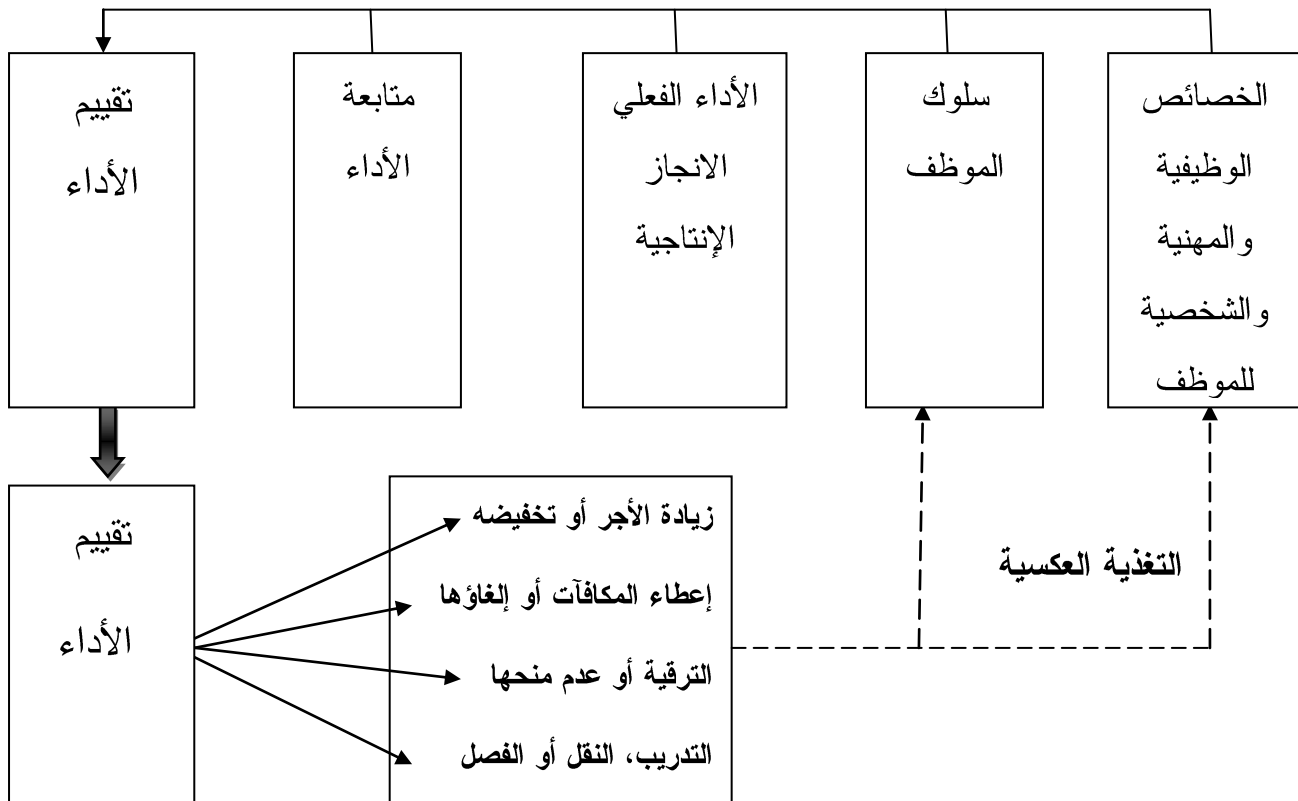
- ✓ المرحلة الأولى: التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، وهو ما ينبغي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- ✓ المرحلة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:

<sup>1</sup>- قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005، ص:56.

<sup>2</sup>- منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص ص:329-330.

- الصفات الشخصية التي يتحل بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل...
  - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها...
  - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة وغيرها، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- ✓ المرحلة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- ✓ المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنفذ بأي خروج عن المعايير المحددة. حيث يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل (III-3): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: مدحت أبو النصر، مصدر سابق، ص145.



بحيث اتفق مجموعة من الباحثين على أن أهم خطوات تقييم الأداء هي:<sup>1</sup>

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.
2. ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.
3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.
4. إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف إطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب...الخ).

### III.2.2. معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم أداء المورد البشري، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة كما يساعد على تبني التقييم والالتزام بموضوعيته، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، السلوك، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات...، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير - ومهما كانت نوعيتها - دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010، ص:65.

<sup>2</sup> - موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص:22.

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:<sup>1</sup>

أ. **العناصر:** تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ومن أمثلتها: التفاني في العمل، الأمانة، المواظبة...، إذ على ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:

- ✓ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة في العمل والدقة فيه.
- ✓ **العناصر غير الملموسة:** تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد مما يتطلب ملاحظة مستمرة كي يتمكن المقيم (الرئيس) من تحديدها والتعرف عليها، ومن أمثلتها: الذكاء، التعاون، الشخصية...

ب. **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف، وهي تنقسم إلى:<sup>2</sup>

- ✓ **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- ✓ **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

- ✓ **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

وهناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:<sup>3</sup>

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** وهي السلوكيات التي تصدر عن الموظف الخاضع للتقييم مثل: معالجة شكاوي الزبائن، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

<sup>1</sup> - رايح يخلف، مرجع سابق، ص: 74-75.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 149.

<sup>3</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات، مرجع سابق، ص: 29.

- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: الانتباه، دافعية عالية والاتزان الانفعالي...الخ.

### III.3.2. طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

#### 1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ومن أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:

#### 1 1 طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا، وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف/ متوسط/ جيد/ ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا بأنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لفضل فرد في مجموعات أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 271-272.

**1 2 - طريقة المقارنة المزدوجة:**

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام. وكمثال على ذلك فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم هم: (أحمد، سمية، محمد، أمين).

فإن المقارنات تكون كالاتي :

أحمد/ سمية، أحمد/ محمد، أحمد/ أمين.

سمية/ محمد، سمية/ أمين.

محمد/ أمين.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب<sup>1</sup>. ويتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

**الجدول (III-1): نتيجة المقارنة المزدوجة**

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أحمد	2	2
سمية	1	3
محمد	3	1
أمين	-	4

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 298.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 298.

ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى وأحمد الثاني، وسمية الثالثة، وأمين الرابع. هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{X(X-1)}{2} \quad / \quad X \text{ هو عدد الأفراد.}$$

ففي المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

$$6 = \frac{(4-1)4}{2} \text{ مقارنات}$$

و مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. كما يعاب عليها أيضاً أنها تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم<sup>1</sup>.

### 1 3 طريقة التوزيع الإيجاري:

تعتمد طريقة التوزيع الإيجاري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم، خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم<sup>2</sup>.

فمثلاً قد نحدد مسبقاً النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 298-300.

<sup>2</sup> - زهاء ديوب و بيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8، <https://github.com>

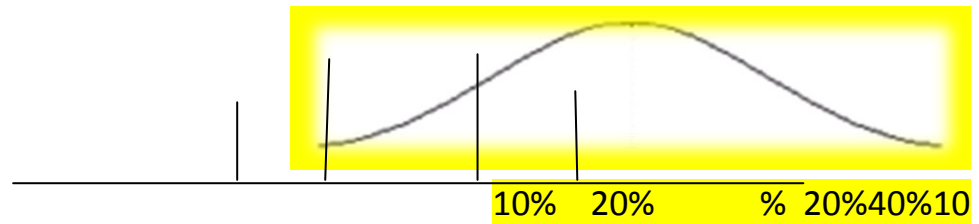
40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى. ويجب الإشارة على أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعى. فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و 70% لذوي الأداء المتوسط و 10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا. تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض.

### الشكل (III-4) طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: زهاء ديوب و بيان خليفة، مصدر سابق، ص9.

تمتاز هذه الطريقة بأن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم ويتجنب الرتب المتدنية. كما أنها تتميز بالبساطة والوضوح.

إلا أنه يعاب عليها أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد، كما أنها توزع العاملين بموجب النسب المذكورة، غير أن الواقع قد يكون مغايراً لذلك تماماً وخاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقويم صغيراً. إضافة إلى اعتمادها الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم<sup>1</sup>.

### 1 4 - طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، المصداقية، المظهر، التعاون... وغيرها من الخصائص. ثم تحديد

مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.<sup>2</sup>

ولشرح أكثر تفصيلاً مثلاً تحدد الدرجات على أساس (من 1 إلى 5) أو (من 1 إلى 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة. بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء الموظف من خلالها في جدول، ووضع الأوزان بجانب كل معيار، ومن ثم يتم ملئ استمارة لكل موظف.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلى أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم. وأيضاً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم، بالوظيفة المراد تقييمها.<sup>3</sup>

## (2) الطرق الحديثة لتقييم الأداء

وتشمل الطرق والأساليب التالية:

### 2-1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات:<sup>4</sup>

أ. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 8-9، <https://github.com>

<sup>2</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006، ص: 59.

<sup>3</sup> - [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) أطلع عليه بتاريخ: 2014-02-31

<sup>4</sup> - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.

ب. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

ت. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ث. يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين).

ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دورا مهما في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) - بشكل دوري - حول المدى الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعية، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف معظمها أو جميعها.<sup>1</sup>

## 2 2 - طريقة الاختيار الإجباري:

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، وكمثال على ذلك:

أ. هذا الشخص يحب العمل ويقده.

ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ت. كثير الكلام وقليل التنفيذ.

ث. تصريحاته متكررة عن قدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة (المرغوبة) في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.



كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أنّ أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.<sup>1</sup>

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلاً: إذا كانت العبارة ( أ ) هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقاً، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص، أما إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

### الجدول (III-2): نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإيجابي

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	1- هذا الشخص يحب العمل ويقدهه	.....	.....
	2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل	.....	.....
درجة تقييم مستوى أداء العامل	1- كثير الكلام وقليل التنفيذ	.....	.....
	2- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل	.....	.....

المصدر: نعيمة فضيل، مصدر سابق، ص: 79.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً نظراً للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص: 78.

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصنفها الإدارة.
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.

### 3 2 - طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثا غير عادية (هامة/ محرجة/ غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية) في أداء كل عامل خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء عاليا و متميزا، وبعضها يمثل أداء منخفضا، ومما لا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل عامل. ومن أهم المزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة:

- ضمان تحسين أداء العامل المستقبلي.
  - القيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.
  - تؤدي إلى تشجيع العاملين على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.
- بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريق إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.<sup>2</sup>

ورغم الميزات التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، ولعل أهمها التركيز فقط على بعض الحوادث والتي يتم اعتبارها هامة وغير متكررة وهذه ليست قياسا سليما للأداء الخاص

<sup>1</sup> - نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص ص: 78 - 79.

<sup>2</sup> - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004، ص: 65.

بالعاملين طوال الفترة التي يعد عنها التقييم، كما أنها تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.<sup>1</sup>

## 2 4 - طريقة قوائم المراجعة:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتتطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة ويتم بالاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيّم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أن المقيّم لو علم بطبيعة الاتجاه السلبى أو الإيجابى لوزن السؤال النوعى فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها لاسيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://hrandtraining.blogspot.com>

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006، ص: 164.

### III.3. دور الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، ويمكن تلخيص دور وتأثير الثقافة التنظيمية في الأداء في مايلي:

#### III.3.1. دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء:

تسهم الثقافة التنظيمية - التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين- على العمل وزيادة درجات ولاء عمالها وانتمائهم للمنظمات. حيث تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها:<sup>1</sup>

- (1) الوضوح التنظيمي: والمقصود به هنا فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- (2) البناء الهيكلي لصناعة القرار: أي توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
- (3) التكامل التنظيمي: بمعنى وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- (4) تاريخ المنظمة: وهنا على العامل الإلمام بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على إزالة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- (5) الأسلوب الإداري: إذ يجب توافر جهاز إداري يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- (6) التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير رسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق انجاز العمل.

<sup>1</sup> - زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص 62-65.

(7) تنمية العنصر البشري : تنمية مهارات العاملين وصقل وتنمية خبراتهم إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:

### 1. دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت بعض الدراسات أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وذلك من خلال إجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء.

### 2. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 62-65.

### III.2.3. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم ، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميع هؤلاء العاملين يعملون داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم ، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل شركاتهم ونجاح وتميز أدائهم، التي أثبتت أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

إضافة إلى ذلك هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

<sup>1</sup> - الياس سالم، مرجع سابق، ص ص: 84-87.

## خلاصة

اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، إذ وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد، ورغم هذا الاختلاف إلا أن مجمل التعاريف اتفقت في أن الأداء يشترك مع مفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية.

إن الأداء بأنواعه المختلفة يلعب دور هام في المنظمة، ولعل أهم هذه الأنواع هو أداء المورد البشري الذي يكتسب أهميته من أهمية الفرد كعنصر هام وضروري لاستمرارية ونجاح المنظمة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين؛ الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات،...) أحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لدراساتها وتحديد إمكانية توظيفها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة من خلال توجيه أداء الأفراد نحو الأفضل.

**تمهيد**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية بسكرة ، وذلك لدراسة دور الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.



IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup>

## IV-1-1. نشأة والتعريف بمديرية التربية لولاية بسكرة:

مرت المديرية بعدة مراحل، حيث كان أول ظهور لها في الولاية سنة 1975 بمقتضى التقسيم الإداري (الذي بمقتضاه أصبحت بسكرة مقر الولاية)، وفي المرحلة الثانية جاءت بعد تقسيم المخطط الإداري الجديد المؤرخ في 10 جانفي 1987، حيث سُميت في هذه المرحلة بقسم استثمار الموارد البشرية.

وبعد ضبط القرار الوزاري المشترك المؤرخ سنة 1990، تم تنظيم مديريات التربية على شكل مصالح ومكاتب وحسب حجم كل ولاية. في نفس السنة أصبحت تسمى بمديرية التربية لولاية بسكرة. طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 90/174 المؤرخ في: 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 9 يونيو 1990.

▪ تعريف مديرية التربية:

تعتبر مديرية التربية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، غير مستقلة عن قطاع التربية و التعليم على المستوى الوطني هي تابعة لوزارة التربية الوطنية على المستوى المحلي، وهي التي تشرف على قطاع التربية على مستوى الولاية فهي أداة توجيه وسير ومراقبة كل ما له صلة بالتعليم والتثقيف والتكوين والرياضة والتفتيش لجميع مؤسسات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والتقني، حيث تقوم بالتنفيذ قرارات سلطة الوصاية (وزارة التربية والتعليم). تحتوي المديرية على ستة مصالح ولكل مصلحة عدة مكاتب ولكل مكتب مهام ووظائف موكلة إليه.

▪ مهام مديرية التربية:

تتكفل مديرية التربية بمتابعة و تنفيذ السياسة التربوية محلياً و من بينها

- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية و تنسيقها و متابعتها.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين لمديرية التربية لولاية بسكرة.

- توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية و السير الحسن لمؤسسات التربية التكوينية.
- جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ و المستخدمين و الهياكل.
- متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية و التجهيزات.
- السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين و الإداريين و أعوان الخدمة و متابعتهم و تسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في مؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع.
- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي.

#### IV-1-2. الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة

تتكون مديرية التربية لولاية بسكرة خمس مصالح تتفرع منها عدة مكاتب. و تتمثل هذه المصالح فيما يلي:

##### أولاً- مصلحة البرمجة و المتابعة:

هي مصلحة تقوم بتقييم الاحتياجات و تحديد حالة الإنجاز في المجال التربوي طبقاً لمخطط التنمية الوطنية، كما تقوم بإعداد برامج الهيكل الأساسي الإداري المدرسي و كذا متابعة إنجازها و تعمل كذلك على الاتصال مع مراكز التوجيه المدرسي و المهني و تشمل هذه المصلحة على أربعة مكاتب وهي :

##### **1- مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية:**

و يقوم هذا المكتب بجميع الإحصائيات المدرسية و معالجتها و هذا على مستوى الولاية، كما يجري تحقيقات و عمليات التسيير الضرورية لتحليل النظام إعداد مخطط قطاعي في التربية للولاية و هذا طبقاً لتوجيهات المخطط الوطني للتنمية، و هو يقوم كذلك بجميع الدراسات التي من شأنها أيضاً أن تعدل النخطة ط و تضبط الكشف التقديري باستمرار. و يسهر هذا المكتب على القيام بمهمة الدراسة المتعلقة بالخريطة المدرسية بمختلف المراحل التعليمية و إعادة تحديثها، كما يقوم بإعداد الخريطة المدرسية التقديرية لمواقع المنشآت و إعداد الاقتراحات المتعلقة بإنشاء المؤسسة و كذا ضبط الفهرس المركزي للمؤسسة باستمرار.

وأهم اهتماماته الإحصاء التربوي وكل ما يتعلق بإحصاء التلاميذ وهيكل المدرسة ويكون كل من شهر أكتوبر من كل سنة، وتكون من خلال تحضير المخطط السنوي للاستثمار، وكذا من خلال برمجة مدارس للاستكفاء الذاتي. كذلك الإحصاء الشامل ويكون عن طريق كتاب ويوجد فيه المعلومات وهو كل ما يتعلق بالمدرسة والتلميذ كما يسجل فيه التلميذ ( المتمدرسين، المعيدين، والمنقلين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ) وكذلك الموظفين وتصنيفهم حسب الشهادة والدرجة والخبرة.

## 2- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية :

ويهتم هذا المكتب بمتابعة تنفيذ جميع البرامج المتخلقة بالتجهيز والاستثمار المقرر متابعة تجهيزه، ومتابعة الإنجازات التربوية مع المقاولين والمتعاملين المستندة إليهم الأشغال مع إرسال جداول تقدم فيه أشغال بالنسب المثوية، كما يقوم بتجهيزات مدرسية.

## 3- مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية:

ويهتم هذا المكتب بإعداد ميزانية التسيير المخصصة لكل مؤسسة، كما يقوم بإعداد مرتبات الموظفين العاملين بالمديرية وبالمصالح التابعة لها.

## 4- مكتب الخدمات الاجتماعية وحفظ الصحة المدرسية :

ويتفرع هذا المكتب إلى مكتبين مكتب الخدمات ومكتب الصحة، حيث يقوم بمختلف شرائح المصالح التربوية، كما يقوم مكتب الخدمات الاجتماعية للأمن المدرسي وهو المدعم الرئيسي للتسيير المطاعم المدرسية، تسيير جمعية أولياء التلاميذ، التكفل بالمنح العائلية، التعويضات المدرسية، الصحة، الأمن والنقل، كما يهتم هذا المكتب باستلام وتوزيع التبرعات للمواد الغذائية، وكذا متابعة استهلاك المواد الغذائية وإنجاز برامج الخدمات الاجتماعية لفائدة موظفي وإنجاز التربية وتقييم نتائجها.

## ثانيا- مصلحة التمدريس والامتحانات:

وهي مصلحة تتكون من رئيس المصلحة و الأمانة :

أ / أمانة المصلحة:

وتشمل على موظف يقوم بمراقبة البريد الصادر و الوارد ودراسة مع رئيس المصلحة وإرساله إلى رؤساء المكاتب، و تعتبر أمانة المصلحة المنسق الرئيسي بين المكاتب وأمانة رئيس المديرية أو العكس، كما تنظم وتتولى الرد على جميع رسائل المواطنين، كما تتكفل بأعمال أخرى مثل الكفالة، المناصب المالية، مراقبة سير الإختبارات. أهم المهام التي يقوم بها والعمل على التأكد منها هي :

- إخبار خلية مديرية التربية بانطلاق كل اختبار مباشرة بعد التوزيع الموضوع على المترشحين .
- تطبيق واحترام التوجيهات الرسمية من طرف الحراس أثناء المراقبة.
- حسن سير الأمان من طرف المكلفين بالقيام بمهامه المختلفة .
- ضبط غيابات المرشحين وتسجيلهم.
- استلام وثائق المرشحين ومراقبتها والتأكد من محتواها وصحة المعلومات.
- تسليم الوثائق إلى مركز التصحيح مركز التصحيح أو مديرية التربية حسب التعليمات الواردة من الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات أو مديرية التربية.

#### ب/ رئيس المصلحة :

ويتولى هذا الأخير أعمال المكتب من مراقبة وإمضاء الوثائق وكذا مراقبة رؤساء المكاتب والموظفين وتشمل هذه المصلحة المكاتب التالية :

#### 1 مكتب التعليم الأساسي:

ويقوم هذا المكتب بتحضير الموسم الدراسي لإنجاز التنظيم التربوي للمؤسسات ومراقبة البرامج والمواقيت والسهر على لتطبيقها والمصادفة على التقارير حول سير المؤسسات بعد دراستها.

#### 2 مكتب التعلم الثانوي والتقني:

ويهتم هذا المكتب بجميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعداد التنظيمات التربوية والسهر على تطبيقها، كما يضمن بنشر البرامج والتعليمات والسهر على تطبيقها، كما يضمن بنشر البرامج والتعليمات والسهر عليها والمصادقة على تقارير عامة حول سير المؤسسات وكذا الدراسة والبحث في قرارات مجالس الأقسام لآخر السنة .

#### 3 مكتب التوجيه والمسابقات :

ويسهر هذا المكتب على تحضير الامتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية حيث يقوم با لتسجيلات وتعيين المراكز واستدعاء الأساتذة وإعلان النتائج النهائية على جميع المؤسسات

#### 4 مكتب النشاط الثقافي والرياضي:

يتكون هذا المكتب من مكتبين يهتم با لنشاط الثقافي ومكتب يهتم با لنشاط الرياضي ، ويقوم مكتب النشاط الثقافي والرياضي بما يلي :

##### \*النشاطات الإدارية:

- الموافقة على إحصاء إضاء الجمعيات الثقافية والرياضية والمدرسية.
- إحصاء النوادي الثقافية.
- إحصاء نفقات التمدرس.
- الموافقة على القيام برحلات ترفيهية وتربوية .
- الحث على جميع النشاطات الثقافية والرياضية في المؤسسات التعليمية .
- تطبيق التوجهات المتعلقة بالعمل الثقافي والرياضي والإداري.
- المساهمة في تشجيع المشاركة في مختلف التظاهرات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي.

##### \*النشاطات الثقافية والرياضية:

- توزيع العروض الترفيهية والثقافية (البهلوانية، مسرح الأطفال، الفرق الموسيقية والتثقيفية) على المؤسسات التربوية .
- حث المؤسسات على إحياء كل المناسبات الدينية والوطنية.
- القيام با لمسابقات على مستوى المدارس ثم على مستوى البلديات والنهاية تكون بمقر الولاية .
- المقابلات الثقافية، حيث تنظم المسابقات بين المؤسسات التعليمية، وإعداد البرامج للمكتبات والمقالات والتظاهرات الثقافية بين المؤسسات. مثل: المقابلات الثقافية، مسابقات الرسم والخط العربي، مسابقة التلاوة والتجويد، مسابقة أحسن معرض ليوم العلم...

##### \* النشاطات الداخلية:

✓ انخراط الجمعيات الرياضية

- ✓ تأشيرة البطاقات الرياضية المدرسية
- ✓ التقارير الثلاثية للعمليات المنجزة
- ✓ استقبال الوفود الرياضية
- ✓ المراسلات الخاصة بكل المراحل
- ✓ تنظيم رزنامة المقبلات الرياضية
- ✓ إرسال محاضر المقبلات الرياضية
- ✓ تسديد الفواتير الخاص بالأكل والإيواء النقل والأمن والجوائز والمصاريف الخاصة لسيارة الرابطة وكذلك الهاتف.

**\* النشاطات الخارجية :**

- ✓ القيام بالمساهمات خارج الولاية / اجتماعية / تنسيقية / بين الجهات والمنطقة الاتحادية
- ✓ زيارات ميدانية في إطار المقبلات الرياضية
- ✓ زيارات ميدانية على مستوى الدوائر
- ✓ تحضير اللاعب في المنافسات الفردية و الجماعية

**\* الإستراحات:**

- تفاديا للتجمعات التي تحدث بداخل المديرية من حين لآخر من طرف الوفود المشاركة في مختلف البطولات الداخلية و الخارجية، ولمكتب التوجيه والامتحاناتمهامتين أساسيين:
- الامتحانات المدرسية الرسمية: وتتمثل في شهادة نهائية مرحلة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا.
  - الامتحانات المهنية: وتتمثل في كل الأسلاك التابعة لقطاع التربية والأسلاك المشتركة

**❖ كيفية التحضير والتنظيم لسير الامتحانات**

- التحضير: وتتمثل في:
  - تنظيم المؤسسات لإجراء الامتحانات .
  - تحضير الأساتذة للمراقبة .

- تحضير الأساتذة لتصحيح .
- بعث الإستدعاءات للإجراء الامتحانات الخاصة بالرياضة.
- التنظيم: وتمثل في :
  - تنظيم المراكز لإجراء الامتحانات ومراكز للتصحيح .
  - تنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات من أجل السير الحسن للإمتحانات.

#### ثالثا- مصلحة التكوين والتفتيش:

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين، لكل مكتب مهامه الخاصة به هما:

1-مكتب التكوين

2-مكتب التفتيش

#### رابعا- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

يشرف عليها رئيس المصلحة وثلاث مكاتب مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي يسيرها رؤساء مكاتب وأعاون تابعين لهم ومن مهامهم التكفل بأجور موظفي القطاع وهي مقسمة كالتالي :

#### 1-مكتب التعليم الابتدائي:

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يقوم بالتكفل بأجور المعلمينوكذلك:

- متابعة تدرس تلاميذ المستوى الابتدائي.
- إنجاز التنظيمات التربوية لكل سنة دراسية .
- ضمان تدرس جميع التلاميذ بالولاية (تأطير التربوي والإداري وتكوين الأفواج التربوية ) وهذا حسب الخريطة التربوية بكل مؤسسة.

#### 2-مكتب التعليم المتوسط:

يشرف عليه رئيس مكتب ومساعدين يقومون بمايلي:

- بالتكفل بأجور أساتذة وموظفي التعليم المتوسط بما فيهم الإداريين و العمل وأعاون الوقاية والأمن.
- متابعة مدى تنفيذ البرامج والمناهج التربوية.
- متابعة الحركة التامة دخول وخروج .

- دراسة ومراقبة تقارير سير المؤسسات لكل سنة دراسية.
- تحويل كل المناشير التربوية الواردة من الوصاية للمؤسسات التعليمية .
- ضبط إحصائيات التلاميذ التعليم الابتدائي والمتوسط، وكمثال على ذلك بعض المعطيات المتحصل عليها للسنة الدراسية 2013-2014.

التعليم الابتدائي: جدول (1-IV): إحصائيات تلاميذ التعليم الابتدائي

المجموع	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	التربية التحضيرية	المستوي
2994	494	520	561	575	522	305	الأفواج
91809	14398	16581	18247	19431	15839	7193	التلاميذ
6817	582	1924	1750	2561	/	/	منهم المعيدون

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

التعليم المتوسط: جدول (2-IV): إحصائيات تلاميذ التعليم المتوسط

المجموع	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	المستوى
1942	331	518	493	600	الأفواج
71686	11836	19843	18138	4869	التلاميذ
13729	1208	1192	4094	7245	المعدين

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

3- مكتب التعليم الثانوي والتقني:

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يساعده في القيام بمهام المكتب ومن مهامه التكفل بأجور أساتذة التعليم الثانوي بما فيهم الإداريين و العمال وأعاون الوقاية و الأمن.



- توجه التلاميذ حول الشعبة اللازمة كالتلاميذ الذين يدرسون الأولى ثانوي فيتم توجيههم حسب الاختصاصات والفروع.

- تقييم نتائج التلاميذ.

- متابعة تقييم البرامج.

\* خلية الإعلام الآلي :

وتكون مختص بالإعلام الآلي ويتم فيها التحضير لامتحانات المدرسية الرسمية والتحضيرات المسابقات المهنية وتكون ناجحة للمؤسسات التربوية والإدارية.

الأهداف :

تحضير السير الحسن لامتحانات المدرسية الرسمية و المسابقات الخارجية و المهنية

إحصائيات النهائية الخاصة بنسبة النجاح في الامتحانات المدرسية لكل سنة

الميزانية: مختص الميزانية للمؤسسات التعليمية ويسمى (مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية ) ويكون مقسم ثلاثة مكاتب

• ميزانية التسيير المالي للمؤسسات:

مرحلة الأولى:تحتوي على البطاقات الوظيفية تتكون من خانات وتخص الثانوي والمتوسط وتكون لها حوصلة نهائية وترسل إلى الجزائر العاصمة.

مرحلة الثانية:تومن بعد هذه العملية يكون اجتماع محدد م ن طرفهم لكي يكون لكل مؤسسة مبلغ مالي من الوزارة ومن بعدها تبعث إلى المؤسسات.

مرحلة الثالثة:إعداد مشروع الميزانية تأتي الميزانية إلى المؤسسة وتكون مقسمة إلى بنود تتم دراستها، ومن بعد الموافقة عليها تكون متكون من ثلاثة نسخ: نسخة تبقى في المكتب، نسخة ترسل إلى الوزارة ،نسخة ترسل إلى المؤسسة.

- ميزانية تسيير المستخدمين (الموظفين): وتكون هذه الميزانية مخصصة في تسديد أجور الموظفين، وإنجاز ميزانية لتسيير مديري التربية في حد ذاتها.
- تسيير المديرية ككل: وتعمل على تسيير المديرية وتتضمن تسديد الفواتير المختلفة مثل: (كهرباء ، الماء، الهاتف، الانترنت ، صيانة المباني، توفير السيارات لمديرية التربية لتنفيذ المهام المؤدات من طرف موظفي مديرية التربية .....)، وهذا من أجل تسيير مديرية التربية تسيير حسن.

#### خامسا- مصلحة المستخدمين:

وهي مصلحة من مصالح المديرية التي تسهم على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على التسيير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات، التثبيتات، الترقية، حركة التنقل، الاستخلاف، العطل المرضية، التقاعد ، إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف وتتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- 1-مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.
- 2-مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- 3-مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.
- 4-مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات

#### **2.IV. الإطار المنهجي للدراسة.**

##### **1.2.IV. أداة ومنهج الدراسة:**

##### **1-منهج الدراسة:**

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

##### **2- أداة الدراسة:**

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (22) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بأداء المورد البشري ويحتوي على (14) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول (IV-3): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2012، ص:130.

**2.2.IV. مجتمع الدراسة وعينته:**

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية التربية لولاية بسكرة، والبالغ 299 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 80 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (60) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### 3.2.IV. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

#### 1 - مصادر جمع البيانات

- أ- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V. 17) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- ب- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، وكذا الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.
- 2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17).
- أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلته وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ب تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : للتأكد من صحة الفرضيات ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.
- ج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الثقافية التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على المتغير التابع وهو أداء المورد البشري، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدة.
- د- اختبار معامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- هـ- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- و- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 4.2.IV. صدق أداة البحث وثباتها.

أ - صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا

كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (IV - 2) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب ثبات الأداة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (IV - 4): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
--------	--------------	--------------	-------------

		"ألفا كرونباخ"		
0.789	0.623	6	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.681	0.464	7	المعتقدات التنظيمية	
0.529	0.280	5	الأعراف التنظيمية	
0.6	0.360	4	التوقعات التنظيمية	
<b>0.846</b>	<b>0.716</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0.838</b>	<b>0.703</b>	<b>14</b>	<b>أداء المورد البشري</b>	
<b>0.912</b>	<b>0.832</b>	<b>37</b>	<b>الاستبانة ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ ( 0.832 ) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### 3.IV. وصف مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

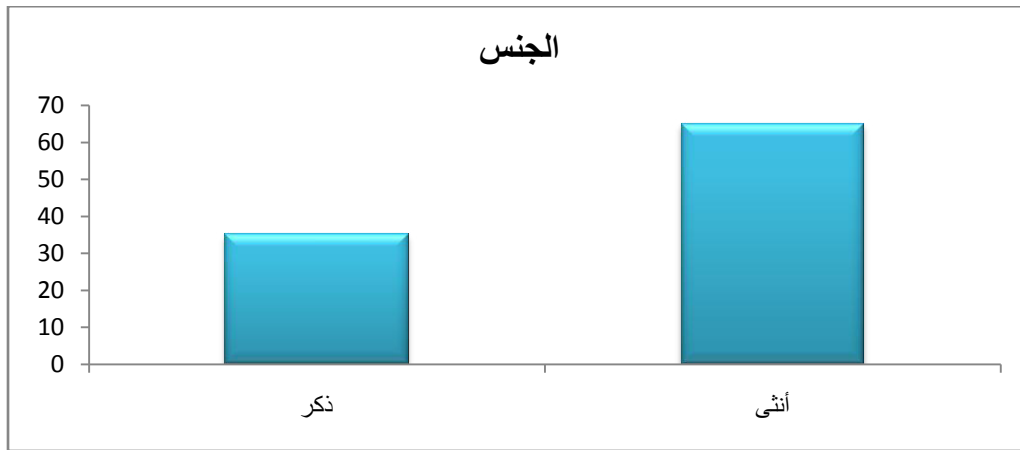
جدول (IV-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35%	21	ذكر
65%	39	أنثى
<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

يبين الجدول (3-IV) أن (65%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (35%) كانت من الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل (1-IV) الموالي:

الشكل (1-IV): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

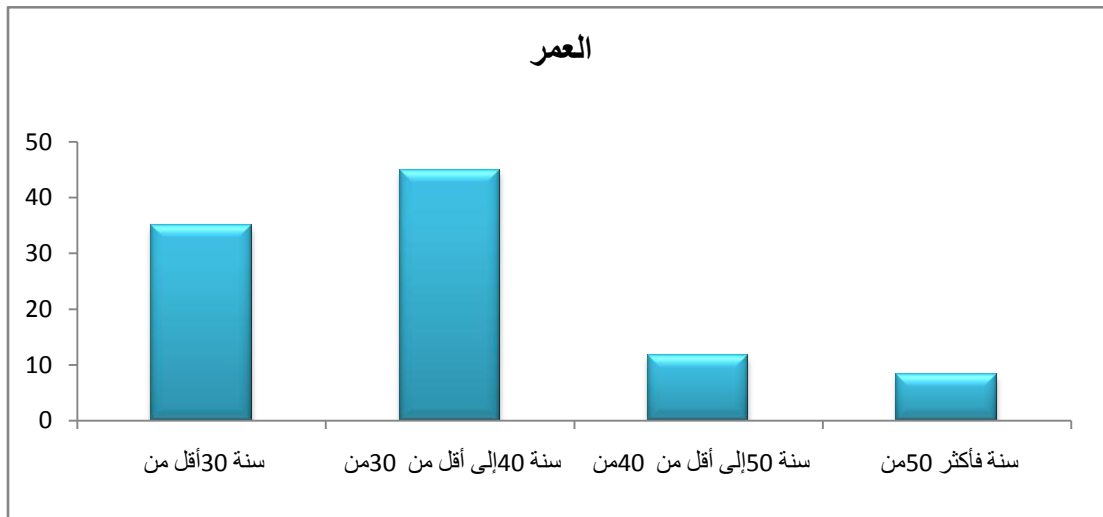
الجدول (6-IV) : توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
35%	21	أقل من 30 سنة
45%	27	من 30 إلى أقل من 40 سنة
11,7%	7	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8,3%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (35%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (45%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (11.6%)، وفي الأخير (8.3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (IV-6).

الشكل (IV-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بـ الاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي :

الجدول (IV-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
16,7%	10	ثانوي أو أقل
15%	9	بكالوريا
25%	15	تقني سامي
36,7%	22	ليسانس

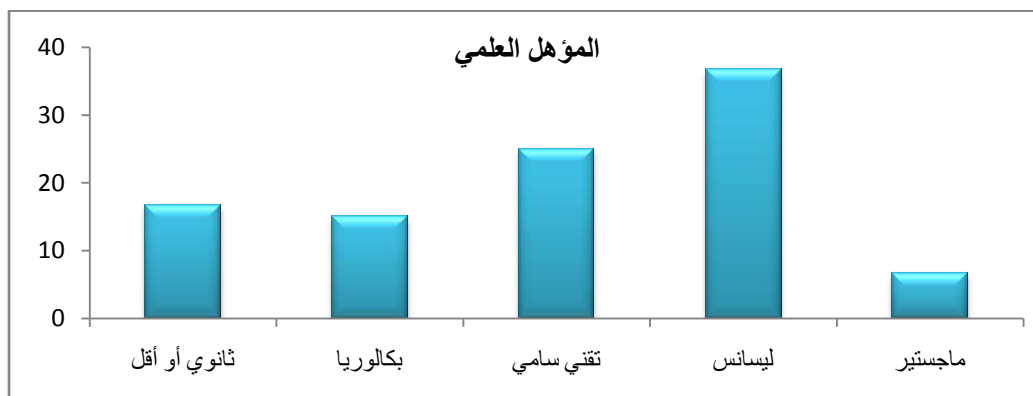


6,7%	4	ماجستير
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (IV-1) أن نسبة (16.7%) منهم حاصلون على شهادة ثانوي أو أقل، و (15%) حاصلون على شهادة البكالوريا، بينما كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (25%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت (36.7%)، في حين نسبة حاملي شهادة الماجستير بلغت (6.7%). وعليه فمديرية التربية تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف. والشكل (IV-3) يوضح كل هذا.

الشكل (IV-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول (IV-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

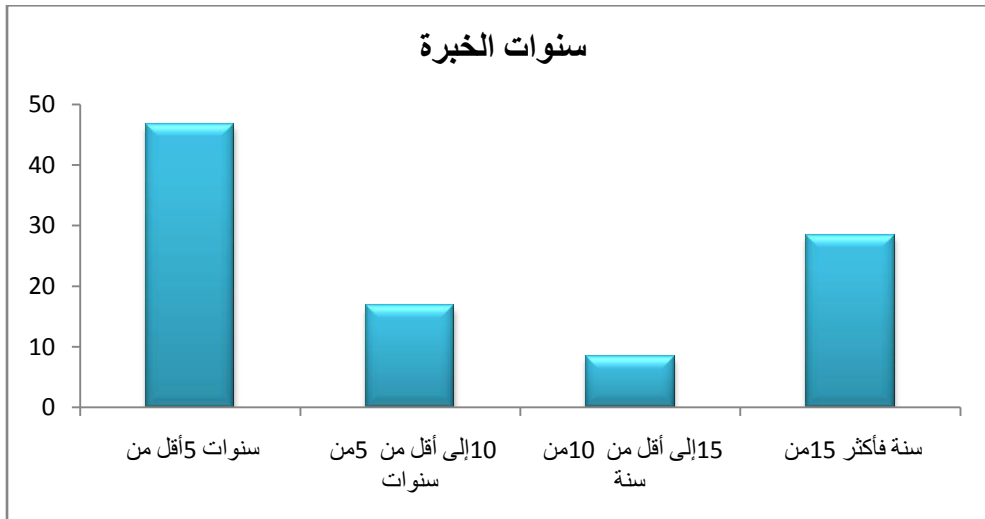
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
46,7%	28	أقل من 5 سنوات
16,7%	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
8,3%	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
28,3%	17	من 15 سنة فأكثر

المجموع	60	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.7%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (16.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (8.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (28.3%). ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (IV-4) الموالي.

الشكل (IV-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

#### 4.IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

##### 1.4.IV. اختبار التوزيع الطبيعي:

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد، ويظهر الجدول (IV-9) أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً. ويعد ذلك شرطاً للإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

الجدول (IV-9): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء
القيم التنظيمية	0,309
المعتقدات التنظيمية	0,309
الأعراف التنظيمية	0,309
التوقعات التنظيمية	0,309

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

#### 2.4.IV. تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب: أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين

أصغرها أي ( 5-1=4)، ومن ثم ناتج المدى يُقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0,8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول (IV-10): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1 - 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
محايد (لا رأي)	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.19
موافق تماما	4.20 - 5

المصدر: صابر عباسي، مرجع سابق، ص: 131.

1) محور الثقافة التنظيمية:

السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية بسكرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (IV-11).

جدول (IV-11): الوسيط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
أ-القيم		3,32	0,760	3	محايد

محايد	6	1,412	2,73	تشجع المديرية على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز العاملين لأهدافها	1
محايد	5	1,442	2,95	توجد في المديرية حرية في تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل	2
محايد	4	1,178	3,36	تنظر المديرية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المنظمة	3
موافق	3	1,267	3,56	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم المحددة ليس سلوكها أثناء العمل	4
موافق	2	1,303	3,61	تنمي الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين	5
موافق	1	1,109	3,70	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء	6
موافق	2	0,528	3,49	<b>ب-المعتقدات</b>	
محايد	7	1,223	3,16	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	7
موافق	3	0,853	3,81	تعتقد بأن عملية تقييم الأداء تساهم في القيام المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	8
موافق	4	0,884	3,71	لدى موظفي المديرية معتقدات ومدرجات مشتركة حول العمل	9
موافق	2	1,052	3,90	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	10
موافق	5	1,043	3,61	يملك الموظفون مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية	11
محايد	6	1,216	3,33	يتم ربط الحوافز والمزايا الممنوحة مع مستوى أداء الموظف	12
محايد	1	1,246	2,93	تهتم المديرية بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	13
محايد	4	0,882	3,23	<b>ج-الأعراف</b>	
محايد	4	1,396	2,81	تهتم المديرية بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين	14

15	تولي المديرية اهتماما كبيرا لمشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية	2,80	1,204	5	محايد
16	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات	3,23	1,125	3	محايد
17	تلتزم المديرية بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وانجازاتهم.	3,61	3,075	2	موافق
18	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	3,68	0,982	1	موافق
<b>د-التوقعات</b>					
19	توفر المديرية الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمديرية	3,60	1,152	2	موافق
20	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني	4,05	0,891	1	موافق
21	يحصل كل موظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب	3,36	1,275	4	محايد
22	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين	3,43	1,198	3	موافق
<b>الثقافة التنظيمية بشكل عام</b>					
		3,40	0,501	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

❖ **التوقعات:** يتضح من خلال الجدول (11-IV) أن بُعد " التوقعات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3.61) بانحراف معياري (0.666)، وبتقدير (موافق) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد

التوقعات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.36-4.05) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين

(0.891-1.275). وهذا ما يدل على أن توقعات العمال الإداريين من المديرية بشكل مرتفع.

- ❖ **المعتقدات:** من خلال الجدول (11-IV) نلاحظ أن بعد "المعتقدات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.49) بانحراف معياري (0.528) بتقدير (موافق) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المعتقدات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.93-3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.043-1.246). وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين بتبني أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وعن قوة المعتقدات لديهم والتي تدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الايجابي لديهم.
- ❖ **القيم:** نلاحظ من خلال الجدول (11-IV) أن بُعد "القيم" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.32) بانحراف معياري (0.760). بدرجة تقدير (محايد) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيم، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.73-3.70) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.109-1.442). وهذا يدل على أن مديرية التربية تحظى بالموافقة بشكل نسبي من طرف عمالها الإداريين على القواعد والمبادئ المتبعة بالمديرية.
- ❖ **الأعراف:** من خلال الجدول (3-IV) يتبين أن بعد "الأعراف" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بانحراف معياري (0.882). بدرجة تقدير (محايد) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الأعراف، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.80-3.68) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.982-3.075). وهذا ما يدل على أن اللوائح والقوانين لدى العمال الإداريين بمديرية التربية واضحة.
- وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية بسكرة مرتفع. إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.40) أي بتقدير (موافق).

**السؤال الثاني:** ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (12-IV).

جدول (12-IV):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	أداء المورد البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3,33	1,052	11	محايد
2	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	3,65	1,147	6	موافق
3	هناك قدر تُلدى الموظفون في المديرية على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة	3,85	0,988	2	موافق
4	تتناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3,08	1,211	14	محايد
5	التزام المديرية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	3,66	0,914	5	موافق
6	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين	3,11	1,165	13	محايد
7	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	3,45	1,185	10	موافق
8	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	3,63	1,040	7	موافق
9	يقوم نظام تقييم الأداء بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظف في المديرية	3,50	1,096	9	موافق
10	يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المديرية على تحسين وتطوير أداء الموظفين	3,21	1,222	12	محايد
11	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين لتحسين أدائهم	3,50	1,000	8	موافق
12	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم	3,83	0,826	3	موافق



المتدني لتطوير وتحسين أدائهم				
13	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و تطوير وتحسين نقاط الضعف	3,75	1,002	4 موافق
14	تعمل المديرية باستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي لیساهم في عملية تطوير الأداء	3,95	1,095	1 موافق
أداء الموارد البشرية بشكل عام		3,56	0,474	- موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بموافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القياس لأداء الموارد البشرية ككل (3.56).

#### 5.IV. اختبار الفرضيات.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول التالي:

جدول (13-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى.

متغيرات الدراسة	القيم	المعتقدات	الأعراف	التوقعات
درجة الحرية	1	1	1	1
t المحسوبة	10.501	5.255	13.260	7.318
t الجدولية	2	2	2	2
مستوى المعنوية	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
معامل الارتباط	R	0.669	0.396	0.617
معامل التحديد	R <sup>2</sup>	0.448	0.157	0.380

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

$$0.563=R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0.750=R \text{ معامل الارتباط}$$

يتضح من خلال الجدول أعلاه الفروق المعنوية بين (t) المحسوبة و (t) الجدولية، وتبين بلقن (t) المحسوبة لكل المتغيرات هي اكبر من (t) الجدولية وذلك تحت مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بـ (0.750)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد  $R^2$  (56.3%) من التباين. مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية مع أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (14-IV).

الجدول (14- IV): اختبار دور أبعاد الثقافة التنظيمية في مستوى أداء الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	الثوابت		المتغيرات المستقلة
0.000	4.00	47.057	2.176	A	القيم التنظيمية
			0.669	B	
0.000	4.00	25.764	1.822	A	المعتقدات التنظيمية
			0.555	B	
0.002	4.00	10.767	2.875	A	الأعراف التنظيمية
			0.396	B	
0.000	4.00	35.596	1.977	A	التوقعات التنظيمية
			0.617	B	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

استخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14-IV) مايلي:

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن الثقافة التنظيمية (X) تؤثر في أداء المورد البشري بمديرية التربية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط التالية:  $Y=a+bX^2$

(a) تمثل مقدار ثابت، أما تقديرات هاته القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة 60 شخص.

- القيم التنظيمية: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (47.057) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين القيم التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري في مديرية التربية بسكرة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء المورد البشري بمديرية التربية " وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن القيم التنظيمية (X1) له دور في تحسين أداء المورد البشري (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{أداء المورد البشري} = 0.669 + 2.176(\text{القيم التنظيمية})$$

- التوقعات التنظيمية: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (25.764) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التوقعات التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري في مديرية التربية بسكرة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء المورد البشري بمديرية التربية " وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن التوقعات التنظيمية (X2) له دور في تحسين أداء المورد البشري (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{أداء المورد البشري} = 0.555 + 1.822(\text{التوقعات التنظيمية})$$

- الأعراف التنظيمية: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (10.767) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) بمستوى دلالة (0.002)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الأعراف التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري في مديرية التربية بسكرة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وأداء المورد البشري بمديرية التربية "

وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن الأعراف التنظيمية (X3) له دور في تحسين أداء المورد البشري (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{أداء المورد البشري} = 2.875 + 0.396(\text{التوقعات التنظيمية})$$

- التوقعات التنظيمية: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (35.596) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التوقعات التنظيمية ومستوى أداء المورد البشري في مديرية التربية بسكرة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء المورد البشري بمديرية التربية "

وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن الأعراف التنظيمية (X4) له دور في تحسين أداء المورد البشري (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{أداء المورد البشري} = 1.977 + 0.617(\text{التوقعات التنظيمية})$$

## خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مديرية التربية لولاية بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين: الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري؟" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار معامل الالتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك. ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة الفرضية التي وضعناها وقبولها، حيث استنتجنا ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

1 سورة النساء(الآية 113).

2 سورة المجادلة (الآية 11).

3 قول رسول الله صلى الله عليه وسلم

ثانياً: قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ - الكتب:

- 4 - أحمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 5 - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 7 - أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 8 - حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9 - خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 10 - خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11 - رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 12 - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 14 - صلاح تلدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر )، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

- 15 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- 16 - عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
- 17 - فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 18 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19 - كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 21 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22 - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 23 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 24 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 25 - منير نذري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26 - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

#### ب -الدوريات:

- 27 - محمود عيسى، تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب والتقنية، ع149، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.



- 28 - أكرم عبد المجيد الصرايرة، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية** ، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد الثامن عشر، ع4، قسم العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2003.
- 29 - إلهام يحيوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية** ، مجلة الباحث جامعة باتنة، ع5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007.
- 30 - درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، **أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين** ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ع 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 31 - زاوي صورية وتومي ميلود، **دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
- 32 - زكي أبو زيادة، **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي** ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين، 2011.
- 33 - سام الفقهاء، **إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية** ، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- 34 - سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات** ، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع 2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
- 35 - الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث، ع 07، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 36 - عادل هادي البغدادي، **علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي** ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007.

- 37 - عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة للتدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، ع2، سوريا، 2010.
- 38 - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.

#### ج- الرسائل الجامعية:

- 39 - أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب - ALFAPIPE ، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
- 40 - أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 41 - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية(دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي- محافظة غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 42 - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP-منطقة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 43 - بوبكر منصور. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة منتورة قسنطينة، الجزائر، 2007،
- 44 - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات

- والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 45 - رakan متعب صقر الشعلان، **الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين** ، دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 46 - رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010.
- 47 - رشاد خضير وحيد الدايني، **اثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة**، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 48 - رياض عيشوش، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة** ، دراسة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2010-2011.
- 49 - زياد سعيد الخليفة ، **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء** ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 50 - سوزان صالح دروزة، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي**، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 51 - سومر أديب ناصر، **أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية** ، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004.

- 52 - شارع بن عبید الرویس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 53 - شاهد عبد الحكيم ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك(قاعدة الإمدادات تقرت)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2011-2012.
- 54 - صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2012.
- 55 - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2009.
- 56 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2005/2006.
- 57 - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009
- 58 - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار ، رسالة ماجستير ، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان. 2012 .
- 59 - قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
- 60 - كلاش لحسن، الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis، رسالة ماستير(غير منشورة)، تخصص تسيير

المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،  
الجزائر، 2009-2010.

- 61 - كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز  
الجزائر-وحدة ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 62 - لينده بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي ، دراسة حالة  
المطحنة الصناعية لمتيجة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 63 - مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على  
العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 64 - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة البترول  
الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات  
العليا، الأردن، 2007.
- 65 - محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ،  
دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة  
التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 66 - محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، دراسة تطبيقية على الضباط  
العاملين بالمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف  
العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006.
- 67 - محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة  
الإقليمي ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،  
فلسطين، 2009.
- 68 - محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة  
الحنونة بالمسيلة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،  
الجزائر، 2006-2007.

- 69 - محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين ، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 70 - محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلة- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
- 71 - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006.
- 72 - منير إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011.
- 73 - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 74 - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
- 75 - هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 76 - وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010.
- 77 - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006.

#### د- الندوات والمؤتمرات:

- 78 - شاكِر الخشالي و إِيَاد فاضل، **الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة** ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
- 79 - عبد المليك مزهودة. **مقاربة الأداء الإستراتيجية** ، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 80 - كمال رزيق، **أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية ( 13-14 ماي) ، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
- 81 - كمال قاسمي ، **إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية** ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3- 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005.
- 82 - محمد سيد حمزاوي، **قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة** ، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، ( 21-23 جانفي)، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 83 - محمد فرج محمود علي، **تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال**، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- 84 - مسعودة شريف و كريمة حاجي، **المسؤولية اجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث (14-15 فيفري) ، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012.

#### ج- المواقع الإلكترونية:

- 85- <https://github.com>  
86- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)  
87- <http://hrandtraining.blogspot.com>  
88- [www.faculty.kfupm.edu](http://www.faculty.kfupm.edu)

- 89- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)  
90- [www.faraes-boubakour.edu](http://www.faraes-boubakour.edu)  
91- [www.uop.edu.com](http://www.uop.edu.com)

## 2. المراجع الأجنبية:

### A. **Books**

- 92- Bulent Aydin, Adnan Ceylan , The role of organizational culture on Effectiveness ,  
Ekonomik A Management. ,2009.  
93- Stephen P. Robbins, organizationBehavior. Prentice Hall (ptr) ,1986.

### B. **periodicals**

- 94- Boniface C .Madu ,Organization Culture as driver of compétitive advantage, Journal of  
Academies and Business Ethics.  
95- Norme ISO 9000.2000, Système Mangement de la qualité principe Essentiels et  
vocabulaires.  
96- Kwantes and other , perceptions of organization culture leadership effective ness and  
pesonal effective ness a cross six contreis , journal of International Management, N13,  
2007.

### C. **Theses**

- 97- Hamdouche Ahmad, Critères de mesure de Performance des entreprises industrilles **les**  
P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciènes économique, université d'Alger,  
1992.



# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة	1-II
61	نتيجة المقارنة المزدوجة	1-III
65	نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجمالي	2-III
80	إحصائيات تلاميذ التعليم الابتدائي	1-IV
81	إحصائيات تلاميذ التعليم المتوسط	2-IV
83	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	3-IV
86	معاملات الصدق والثبات	4-IV
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5-IV
88	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6-IV
89	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	7-IV
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8-IV
91	اختبار التوزيع الطبيعي	9-IV
92	الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت الخماسي"	10-IV
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور الثقافة التنظيمية	11-IV
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور أداء الموارد البشرية	12-IV
98	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.	13-IV
99	اختبار دور أبعاد الثقافة التنظيمية في مستوى أداء الموارد البشرية من خلال الانحدار الخطي البسيط	14-IV

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	تكوين الثقافة التنظيمية	1- II
34	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	2- II
43	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-III
54	أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة	2-III
57	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	3-III
62	طريقة التوزيع الإجباري	4-III
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-IV
88	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-IV
89	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	3-IV
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4-IV

# الملحق رقم : 01

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية :

مديرية التربية لولاية بسكرة

مصلحة المستخدمين

مكتب المستخدمين الإداريين

وأعوان الخدمة

الرقم: .....

## استمارة شخصية للتنقيط

المؤسسة : مديرية التربية لولاية بسكرة

اللقب و الاسم:

تاريخ ومكان الميلاد :

عدد الأولاد:

الحالة العائلية:

الإطار :

تاريخ سريانها :

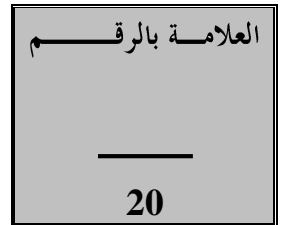
الدرجة :

بعد التنقيط يتم إعلام المعني لتمكينه إن أراد ذلك  
لإدلاء بملاحظات أو طلب تفسيرات حول تنقيطه  
بصرح المعني بالأمر أنه إطلاع على تنقيطه

بسكرة في: .....

ع/ مدير التربية  
رئيس مصلحة المستخدمين

.....



## التقديرات العامة

.....  
.....  
.....  
.....

التاريخ : .....

التوقيع والختم

تنبيه : يجب أن لا يكون هذا التقدير مخالفا للعلامة المقترحة في الوجه الأول

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء:

إطلعت اللجنة على التنقيط و التقدير العام في جلستها المنعقدة

يوم : .....

تطالب اللجنة بمراجعة التنقيط للأسباب التالية :

.....  
.....  
.....  
.....

الكاتب

الرئيس

.....

رأي السيد / مدير التربية في الطلب الرامي إلى مراجعة التنقيط

.....  
.....  
.....

التوقيع

## الملحق رقم : 02

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية : 2014/2013

مديرية التربية لولاية بسكرة  
مصلحة المستخدمين  
مكتب المستخدمين الإداريين  
وأعوان الخدمة  
الرقم:

### بطاقة التقييم خاصة بالتأهيل لرتبة

الاسم واللقب :
تاريخ الميلاد ومكانه :
الرتبة الحالية:
مكان العمل :

ملاحظات	النقاط	العناصر
	05/.....	01 المواظبة والانضباط و السيرة و السلوك
	05/.....	02 الشخصية و القدرة على التحكم و العلاقات مع المحيط
	05/.....	03 روح المبادرة و اتخاذ القرار
	05/.....	04 تحمل المسؤولية و تنظيم العمل و المشاركة في العمليات التكوينية
	20/.....	المجموع

**ملاحظة :** تمنح لكل عنصر نقطة من : 0 إلى : 5 نقاط تبعا لتقييم المتر شح من طرف مسؤوله

المباشر و تدون بصفة نهائية من طرف مدير التربية

بسكرة في: .....

### الملحق رقم: 03

#### قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	أ/ مهني أشواق	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	أ/ قريشي محمد	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.	أ/ خان أحلام	3



## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التربية لولاية- بسكرة- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري في مديرية التربية لولاية -بسكرة- ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

مريانا نفاق

السنة الجامعية: 2013 - 2014

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

1 -الجنس:  ذكر  أنثى

2 -العمر:

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

3 -المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  بكالوريا  
 تقني سامي  ليسانس  
 ماجستير

4 -عدد سنوات الخبرة:

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



الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية التربية ببسكرة، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- القيم التنظيمية (مجموعة المبادئ والقواعد والمثاليات التي يؤمن بها الناس وتعمل مرشداً للسلوك مثل قيمة الصدق)</b>						
1	تشجع المديرية على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز العاملين لأهدافها					
2	توجد في المديرية حرية في تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل					
3	تنظر المديرية إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المنظمة					
4	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
5	تتمى الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين					
6	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء					
<b>المعتقدات التنظيمية: (عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل)</b>						
7	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
8	تعتقد بأن عملية تقييم الأداء تساهم في القيام المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة					
9	لدى موظفي المديرية معتقدات ومدرجات مشتركة حول العمل					

					10	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
					11	يمتلك الموظفون مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية
					12	يتم ربط الحوافز والمزايا الممنوحة مع مستوى أداء الموظف
					13	تهتم المديرية بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها

الأعراف التنظيمية: (عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون، ورغم أنها غير مكتوبة فهي متبعة باعتبار أنها مفيدة للمنظمة)

					14	تهتم المديرية بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين
					15	تولي المديرية اهتماما كبيرا لمشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية
					16	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات
					17	تلتزم المديرية بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وانجازاتهم.
					18	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين

4- التوقعات التنظيمية: هو ما يتوقعه الموظف من المديرية وما تتوقعه المديرية من الموظف

					19	توفر المديرية الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمديرية
					20	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني
					21	يحصل كل موظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب
					22	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين

## المحور الثاني: أداء المورد البشري

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموظفين في مديرية التربية ببسكرة، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

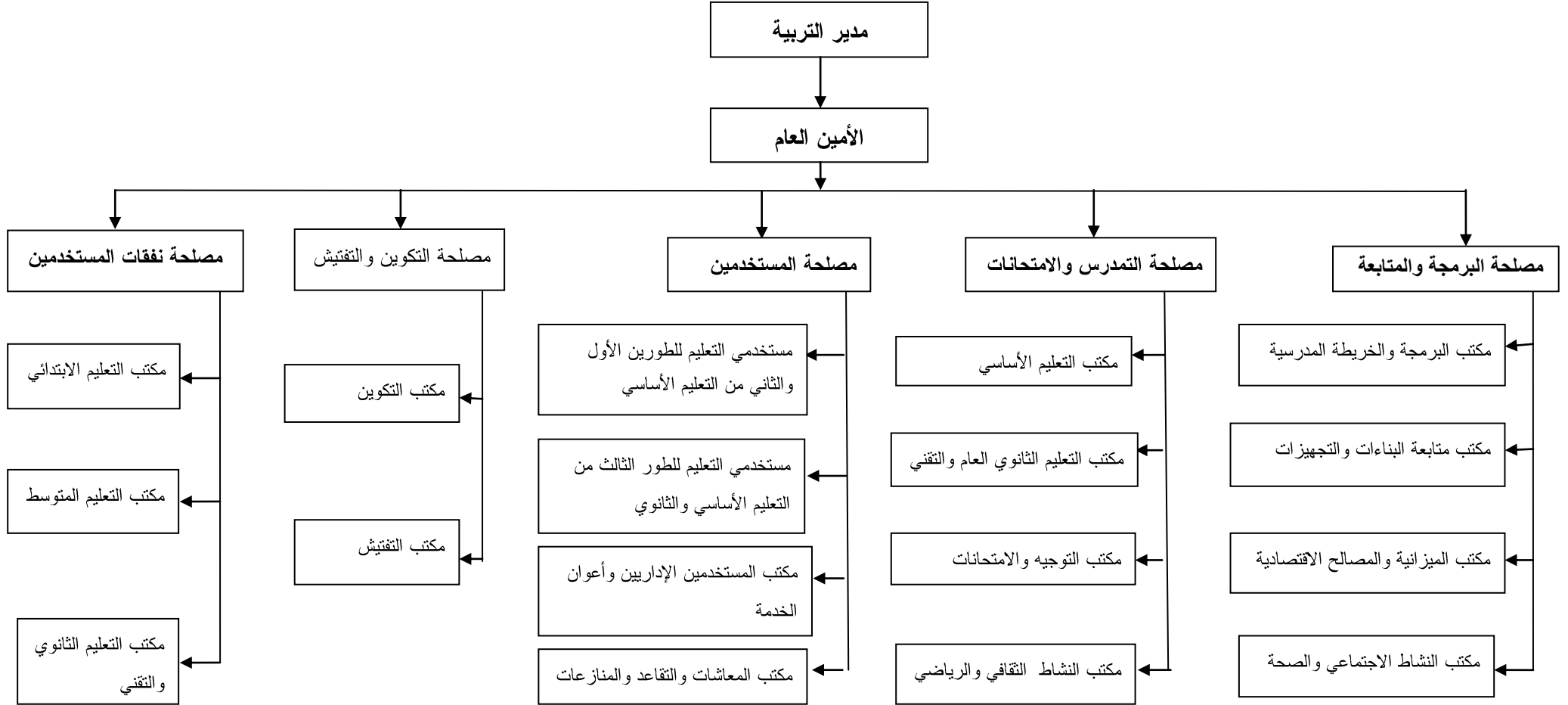
الرقم	أداء المورد البشري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
2	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد					
3	هناك قدرة لدى الموظفون في المديرية على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة					
4	تتناسب تخصصات الموظفون بالمديرية مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					
5	التزام المديرية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين					
6	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين					
7	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					
8	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفون بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم					
9	يقوم نظام تقييم الأداء بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظف في المديرية					
10	يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المديرية على تحسين وتطوير أداء الموظفون					
11	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للموظفون لتحسين أدائهم					

					يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين أدائهم	12
					يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و تطوير وتحسين نقاط الضعف	13
					تعمل المديرية باستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي لیساهم في عملية تطوير الأداء	14

مع الشكر والتقدير لمساعدتك لنا في انجاز هذا البحث بإجابتك على هذه الاستبانة

## الملحق رقم: 05

### الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة



## الملحق رقم 03 :

### قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	أ /قريشي محمد	1
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	خان أحلام	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	أ /مهني أشواق	3