

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم

الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بشركة الإسمنت - بني صاف عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

قنانش محمد

إعداد الطالبين:

- العربي خديجة
- بومدين هاجر

تاريخ المناقشة: 2022 / 06 / 06

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ. بن مهرة ليندة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ. قنانش محمد	أستاذ	مشرفا ومقررا
أ. كرمين نصيرة	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم

المصدر: [المجادلة: 11].

شكر وتقدير

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلًا الذي كان له فضله وعطاؤه
كريمًا بحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل الذي
نسأله أن يكون خالصًا لوجهه الكريم.

ويسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى المشرف الفاضل الدكتور
قنانش محمد ولأساتذتنا الكرام الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
وحملوا قدس رسالة "العلم فوق أي اعتبار".

والشكر موصول لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا
الموضوع.

لغيرك



درسنا، زرعنا، أكلنا، لعبنا...

مشوار طويل حافل بالحنان والجد والمرح والعناء طويينا صفحات نسجت في الذاكرة خيوط الحياة.

من هنا تبدأ الحكاية .. حكاية جدّ و عمل .. إرادة و طموح .. شاركت فيها من وهبت حياتها لي وإلي من ربّتي وسهرت على سعادتي قرة عيني أمي أطال الله في عمرها.

و إلى رفيق دربي من ضحى من أجلي دون كلل أو ملل إلى بلسم روحي وحياتي إلى أبي الغالي أدامه الله نعمة وتاجا على رأسي.

و إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتي إخوتي حفظهم الله لي من كل أذى.

و إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

خديجة



العراق



أحمد الله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا إلى من كانت سببا في وجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى من أنحني لها بكل إجلال وتقدير، إلى التي أرجوا قد أكون نلت رضاها إلى أمي الغالية (زهرة) أطال الله في عمرها.

إلى من أدين له بحياتي إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي (محمد) رحمه الله وجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى صديقتي ورفيقة دربي "العرايبي خديجة".

وأسأل من الله عزّ وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا ولي وطننا إنه نعم المولى ونعم النصير.

هاجر





الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية
	شكر
	إهداء
	فهرس
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	الدراسات السابقة
09	الإشكالية
10	الفرضيات
10	المقاربات النظرية
11	المفاهيم الإجرائية
12	دواعي إختيار الموضوع
12	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
13	المنهج وأدوات الدراسة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
16	تمهيد
16	مفهوم الثقافة التنظيمية
16	* مفهوم الثقافة
17	* مفهوم التنظيم

17	* مفهوم الثقافة التنظيمية
18	أهمية الثقافة التنظيمية
19	عناصر الثقافة التنظيمية
19	محددات الثقافة التنظيمية
20	خصائص الثقافة التنظيمية
21	وظائف الثقافة التنظيمية
21	المحافظة على ثقافة المنظمة
22	الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
23	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
25	تمهيد
25	مفهوم الأداء الوظيفي
26	أهمية الأداء الوظيفي
27	أهداف الأداء الوظيفي
29	عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
31	أبعاد الأداء الوظيفي
32	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
33	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
36	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج	
39	تمهيد
39	مجالات الدراسة
39	المجال المكاني

42	المجال البشري
43	المجال الزمني
43	عينة الدراسة وكيفية اختيارها
45	تحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة
64	استنتاج عام
64	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
67	اقتراحات وتوصيات
69	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

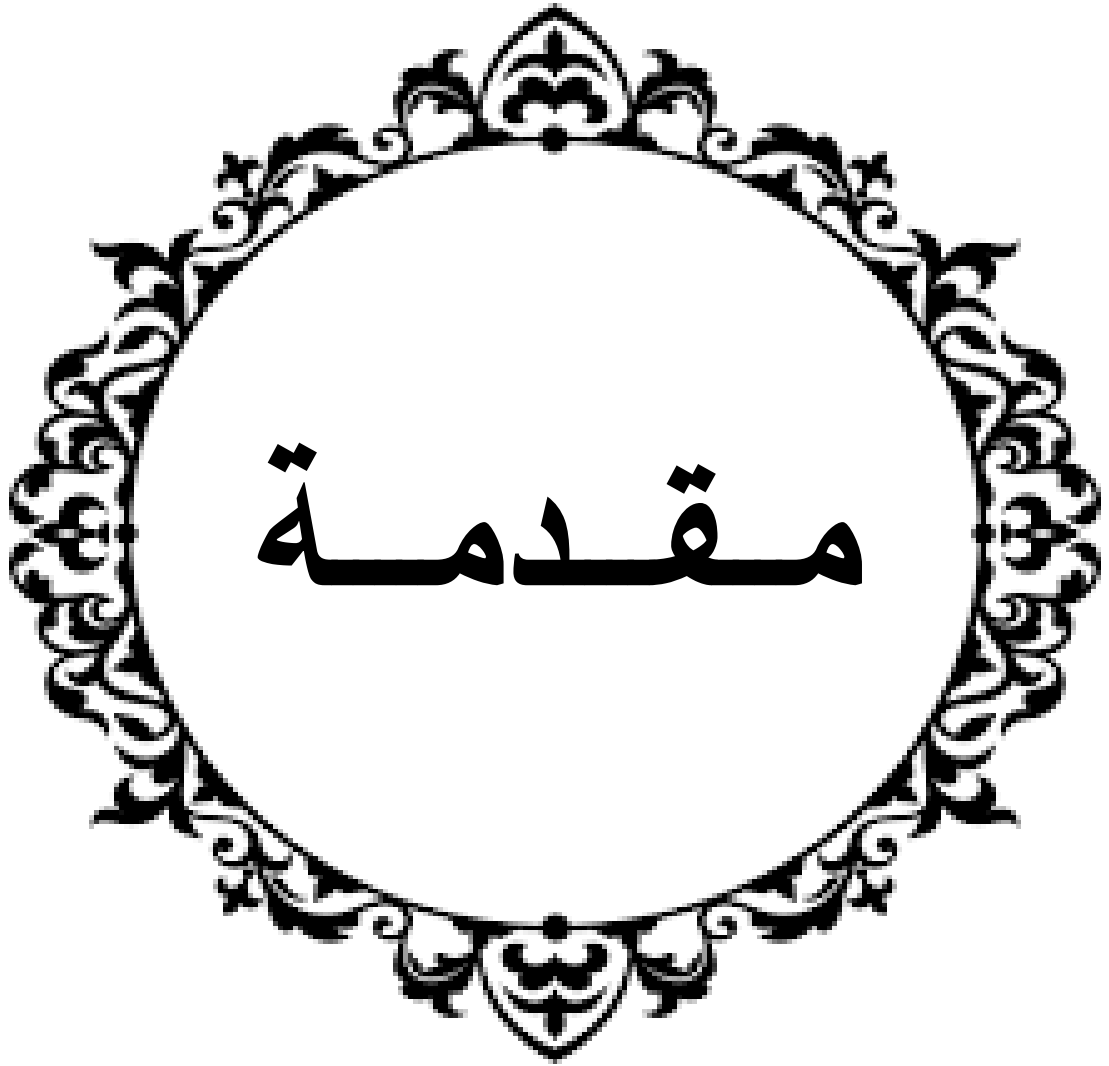


قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	يوضح عدد العمال في كل وظيفة من المجتمع الأصلي	01
44	يوضح توزيع عينة الدراسة	02
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
45	يبين توزيع العينة حسب السن	04
46	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05
46	يبين توزيع العينة حسب الصنف المهني	06
47	يبين توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية	07
47	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية	08
48	يبين شعور العمال اتجاه جماعية العمل للمؤسسة	09
49	يبين كيفية اختيار فريق العمل في المؤسسة	10
50	جماعة العمل تحقق الأداء الجيد بين العمّال	11
51	يبين ماذا يحقق الانتماء إلى جماعية العمل	12
52	يبين دور القوى العاملة في المؤسسة لإنجاز الأهداف التنظيمية	13
53	يبين تحقيق جماعة العمل للتوازن بين الحياة المهنية و الشخصية	14
54	يبين استعداد القوى العاملة لتسيير المؤسسة في حالة غياب الوسائل التكنولوجية	15
55	يبين توقف جماعة العمل في حالة إضراب على العمل داخل المؤسسة	16
56	توفر المؤسسة مجالاً بحرية المعاملة بين الموظفين	17
57	الأفكار المبتكرة والإبداعات تخص بالقبول من طرف المسؤولين	18
58	يبين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار في خلق طرق جديدة	19
59	بقاء العامل في المؤسسة والاستمرار بها نتيجة الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة	20
60	زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المشكلات تفتح أفقا مستقلة لها	21
61	انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج راجع إلى ضعف التكنولوجية في المؤسسة	22

62	سياسة الابتكار في المؤسسة تهدف إلى إسعاد زبائننا من خلال تحسين نوعية الجودة	23
62	يبين عمل المؤسسة على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات و الجهات المالية والتحويلية	24
63	يبين دور مصلحة الموارد البشرية في استمرارية المؤسسة.	25



مقدمة

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية عن روح التنظيم بما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها الرؤساء والمؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، بحيث يمكن القول بأن ثقافة المنظمة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المنظمة وتؤثر على أدائهم من خلال بنائها قواعد تطبيق العمل في التنظيم ومن ثم توضح وتقوي المبادئ التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم وتمزج بين الماضي والحاضر والمستقبل.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والابداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين، ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المنظمات وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات ايجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسن الأداء الوظيفي.

تأسيسا على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة محاولة معرفة علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت حيث جاءت الدراسة وفق خطة بحث تضمنت مقدمة وأربعة فصول وخاتمة.

أما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم وإثارة الموضوع.

الفصل الأول: يتناول تقديم البحث و فيه يتم التطرق إلى الدراسات السابقة، إشكالية البحث وفرضيته بالإضافة إلى المقاربات النظرية والمفاهيم الإجرائية، المنهج وأدوات الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان الثقافة التنظيمية التي تمّ من خلاله التطرق إلى أهميتها، عناصرها، محدداتها، خصائصها، وكذلك كيفية المحافظة عليها، والأبعاد الرئيسية لها، خلاصة.

الفصل الثالث: تحت عنوان الأداء الوظيفي التي تمّ من خلاله التطرق إلى: مفهوم الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، أهداف الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وفي الأخير الخلاصة.

الفصل الرابع: يخص الجانب الميداني فقد كان مقسما على النحو التالي: تمهيد، مجالات الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، تحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة، استنتاج عام، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، الاقتراحات. وفي الأخير خاتمة عامة والملخص.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- الدراسات السابقة
- التعقيب عن الدراسات
- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- المقاربات النظرية
- المفاهيم الإجرائية للدراسة
- المنهج وأدوات الدراسة
- دواعي إختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة

❖ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية ومن أهم خطوات البحث العلمي والتي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تسمح لنا بتأسيس زاوية بحثية والتي نعتبرها بداية لبحثنا.

■ الدراسة الأولى:

دراسة بابوري مريم، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- إبراز أثر الثقافة على المنظمة.

حيث طرحت التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟ ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة، وهو ما أكدته مجموعة القيم الرئيسية المنتشرة بين غالبية فرق العمل وتأثيرها الإيجابي على أدائهم. حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.

■ الدراسة الثانية:

دراسة بوصافر صدام حسين، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمفتمشية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2018-2019، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال التركيز على تأثيرها في أداء الموارد البشرية، حيث طرح السؤال المركزي الموجه لبحثه: هل للثقافة التنظيمية تأثير على الموارد البشرية؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أنّ القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة تعمل على تعزيز الولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

- أن الالتزام التنظيمي يشجع الموظفين على رفع وتحسين من الأداء الوظيفي.

■ الدراسة الثالثة:

دراسة شيباني سميحة وعيبش سامية، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، 2014-2015، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي والكشف عن العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال بمؤسسة الخزف الصحي.

وقد طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "جيجل".

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال.

■ الدراسة الرابعة:

دراسة إلياس سالم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

وطرح تساؤله الرئيسي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

ومن النتائج المتحصل عليها الباحث، توصل إلى:

- أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية.
- أن كفاءة المورد البشري تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد.

■ الدراسة الخامسة:

دراسة قويدر عقيل حسيبة، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2018-2019.

والهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

حيث طرحت التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين الدفلى.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين كمية العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

■ الدراسة السادسة:

دراسة عيساوي وهيبة، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكت الشركات، 2012.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومدى تأثيرها.

حيث طرحت التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها الباحث أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ويعتبر الرضا عن العمل ضمان لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وتوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.

■ الدراسة السابعة:

دراسة بوبكر منصور، تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة ولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي .

- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

حيث يدور سؤال الدراسة حول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ترابطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

❖ تقييم الدراسات السابقة:

من خلال ما تمّ التطرق إليه في الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي جملة وتفصيلاً أنّ أغلبية الدراسات التي أخذناها تخدم الموضوع الذي تطرقنا إليه، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نجاح أو فشل المؤسسة إلا أنّ هناك عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي لم يسبق ذكرها تتمثل في دور الثقافة التنظيمية ونجاحها يرجع إلى الدور الأساسي والرئيسي للمسير للموارد البشرية ومدى وعي أغلبية الموظفين لممارسة تلك الثقافات أثناء تأدية الوظيفة، إلا أنّ هناك بعض

الممارسات تخرج عن إطارها العام التنظيمي وهي ثقافة محلية تستمد من البيئة الخارجية والتي تشكل صراع وعائق بينها وبين الثقافة المكتسبة والمفروضة من طرف المؤسسة.

❖ إشكالية الدراسة:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة والمؤسسات، وذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء العاملين.

فالمراد البشرية تعتبر ذات أهمية بارزة في المؤسسة وعنصر أساسي تسعى من خلاله إلى تحقيق البقاء والاستمرارية من خلال المعارف والمهارات، إضافة إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تستمدتها من الثقافة البيئية، على اعتبار أنّ المنظمة مزيجاً من القيم والعادات والاتجاهات التي تجتمع لتشكل ثقافة مشتركة بين أفرادها وقد أطلق عليها بالثقافة التنظيمية التي تعمل على تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير التي تساهم في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، فهي تعتبر مرآة عاكسة لأي منظمة، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك للحفاظ على ديمومة المؤسسة وزيادة فعاليتها في ظل تحقيق التنمية المنشودة، فالأداء التنظيمي للمنظمات والانجاز الفردي لمواردها البشرية يخضع بصورة مباشرة وغير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعدّ من أهم العوامل المؤثرة في صنع الفعالية التنظيمية.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية لجماعية العمل في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقعها في مصنع الإسمنت بولاية عين تموشنت لبني صاف وتحديد مدى فعاليتها، ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل العام التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على الأداء الوظيفي؟

وقد تفرعنا من هذا التساؤل إلى:

تساؤلات فرعية:

- هل تؤثر ثقافة المؤسسة التي تتسع لجماعية العمل على الأداء الوظيفي؟
- هل تؤثر ثقافة المؤسسة التي تشجع الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي للعامل؟

❖ الفرضيات:

الفرضية الأساسية:

هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- هناك تأثير للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي.
- تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي للعمال.

❖ المقاربات النظرية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد حاول رواد هذه المدرسة إبراز وتجاوز النقائص التي تضمنتها المدرسة التaylorية وإضافة إلى الحوافز المادية التي يركز عليها "تايلور"، ونذكر من روادها "إلتون مايو" الذي حاول توضيح أن هناك أمور ذات طبيعة إنسانية معنوية يمكن توظيفها بالإضافة الحوافز المادية لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على وضعية المؤسسة.

لقد تحولت اهتمامات هذه المدرسة من دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (إدارة تهوية، ضوضاء، تلوث،...إلخ) إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الأساس صنفت على أنها أول دراسة امبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية.

وقد خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائن سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها¹.

حيث تفتن "مايو" في خضم تعليلاته التنظيمية إلى وجود عوامل غير مادية تؤثر على الأداء، فإنتاجية العامل و مردوديته ترتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ، ص105.

هي الجو العام للمؤسسة ككل وهنا تظهر أهمية التنظيم غير الرسمي إذ يستند هذا الشكل على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وتلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء¹.

إن هذه النظرية تلفت إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج والأداء وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائهم مزيدا من الاهتمام.

2- الاتجاه البنائي الوظيفي:

من أبرز من ساهم في هذا الاتجاه " تالكوت بارسونز" الذي كان شغوقا بالتنظير والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأويل والتركيب وعمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم ولم يقم بدراسات ميدانية حول التنظيمات.

إنَّ أهم شيء أضافه " بارسونز" لنظرية التنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنَّها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق المختلفة كالجماعات، الأقسام والإدارات....، وإنَّ التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل ثقافية نظامية مؤكدة على التوجهات القيمية السائدة، لأنه وحسب رأيه فالقيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا وما التنظيم إلا منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها وبذلك فلا تعارض بين القيم السائدة داخل المجتمع، ومهما يكن من أمر ومهما تعددت الآراء والانقادات التي وجهت إلى إسهامات " بارسونز" من تطور نظرية التنظيم إلى أنَّ الدارس لأفكاره لا يمكنه أن يغفل إثارته لمسألة البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره على البناء الفرعية له، ومنها مشكلة التنظيم وهذا بالضبط ما نلمسه فيما ذهب إليه " فيليب سلازنيك" لما أكد من خلال نظريته النظرية المؤسسية على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية في المنظمات ومن هنا أيضا ظهر منظور جديد في دراسة التنظيم الذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة، لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية يحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها، كما تحدد كذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف.

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1997، ص 64

إنّ نظرية " Z " تعتبر من النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية فهي تتطوي على مجموعة من القيم كالتوظيف الطويل المدى، الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، فهي تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في مختلف المستويات التنظيمية¹.

❖ مفاهيم إجرائية:

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريفها حسب موضوع دراستنا على أنها مجموع القيم والعادات والتقنيات المكتسبة قبل انضمام العامل للمؤسسة وهي التي تحدد سلوك العاملين داخل المؤسسة، وهي العنصر الأساسي في المنظمات المعاصرة.

- **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يقوم به العامل ومدى إدراكه لدوره وجهده وقدراته، وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كنتيجة نهائية لعمل ما.

❖ دواعي اختيار الموضوع:

- يمكننا حصر الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع فيما يلي:
- الرغبة في معرفة واكتشاف الموضوع لأهميته .
- محاولة توضيح العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمال في شركة الإسمنت لبني صاف.
- توضيح دور الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي في الشركة.
- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- اهتمام ميدان الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- أهمية هذه الدراسة في فتح الآفاق المستقبلية وتطوير إنتاجية العاملين.
- الرغبة في معرفة دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل الشركة.

¹ رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال بجامعة منتوري، (غير منشورة)، قسنطينة، 2006، ص ص 158-159.

❖ أهداف الدراسة:

- تكمّن أهداف هذه الدراسة فيما يلي :
- معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإسمنت لبني صاف.
 - إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - معرفة العلاقة القائمة لمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - تحديد دور الثقافة التنظيمية في الأداء عن محتوى العمل من وجهة نظرنا كباحثين في شركة الإسمنت لبني صاف.
 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.
 - إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

❖ المنهج وأدوات الدراسة:

1/ منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، ويعتمد في ذلك استخدام المناهج العلمية التي ثبت نجاحها¹.

ومن هذا المنطلق فالموضوع الذي أخذناه هو الذي فرض علينا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بتفسير وتحليل خصائص الظاهرة وهو المنهج الأكثر مرونة في تحليل الظواهر العلمية المختلفة وتعدّ المعلومات التي يقدمها دقيقة للغاية.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص102.

2/ الأداة "الاستمارة":

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة لجمع المعلومات، وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية¹.

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد².

¹ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص 304.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة، ط1، الجزائر، 2002، ص123.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

1/ مفهوم الثقافة

2/ مفهوم التنظيم

3/ مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

رابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

سابعاً: المحافظة على ثقافة المنظمة

ثامناً: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العنصر الأساسي في المنظمات الحديثة فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك، حيث تتمثل في مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تضبط سلوك العاملين للوصول إلى أهداف التنظيم.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

1/ مفهوم الثقافة:

يشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية culture التي كان يقصد به coulture و culturage و culture و cultuvement و colture والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م.¹

و قد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف أوزفالد w.osfald إبتداءً من عام 1909.²
لغة: تعني الحذق و الفطنة و سرعة الفهم و تسوية المعوج.³

اصطلاحاً: يعرفها تايلور "هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".⁴

والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة "طبيعة" فهي العبقورية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وتميمتها، لذلك فهي الحذق والإتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء و رديئته وإقامة ما يعرف على أحسن وجه، وتقف الشيء ثقفاً أي حذقه وأتقنه، وكان سريع الفهم الجيدة و رديئته.⁵

¹ العلالي الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26 .

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 03.

³ عبد المجيد بن حمدة، "نشأة الثقافة الإسلامية"، مجلة جامعة الزيتونة، ط2، تونس، 1993، ص 12.

⁴ غبان بوفجلة، "القيم الثقافية و التسيير"، دار الغريب للطباعة و النشر، دط، الجزائر، 1998، ص 07.

⁵ المرجع نفسه، حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ص 05.

2/ مفهوم التنظيم:

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم، ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة فنقيم التعليم لنشر المعارف والمستشفيات للعلاج والمصانع لإنتاج الخيرات المادية أي السلع.

و يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل والمضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة و منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) و تقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد.¹

و يعرفه "إيتزيوني": بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.²

3/ الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.³

فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف سيكون في المستقبل.⁴

يعرفها «wheelen» بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

أما «shermerborn» فيرى بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

¹ رابح كعباش، "علم الاجتماع والتنظيم"، مجبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 27.

² طلعت إبراهيم لطفي، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2007، ص 23.

³ أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

كما يعرفها «kossen» بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة¹.

هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد².

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة³.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

ومن جهة أخرى يشير "كينيكى وكارينتن" إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف وهي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك⁴.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 311.

² عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002، ص243.

³ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص45.

⁴ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2005، ص 312-313.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

أ/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما الثقافة التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بنية العمل.

ب/ المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ج/ الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

د/ التوقعات التنظيمية:

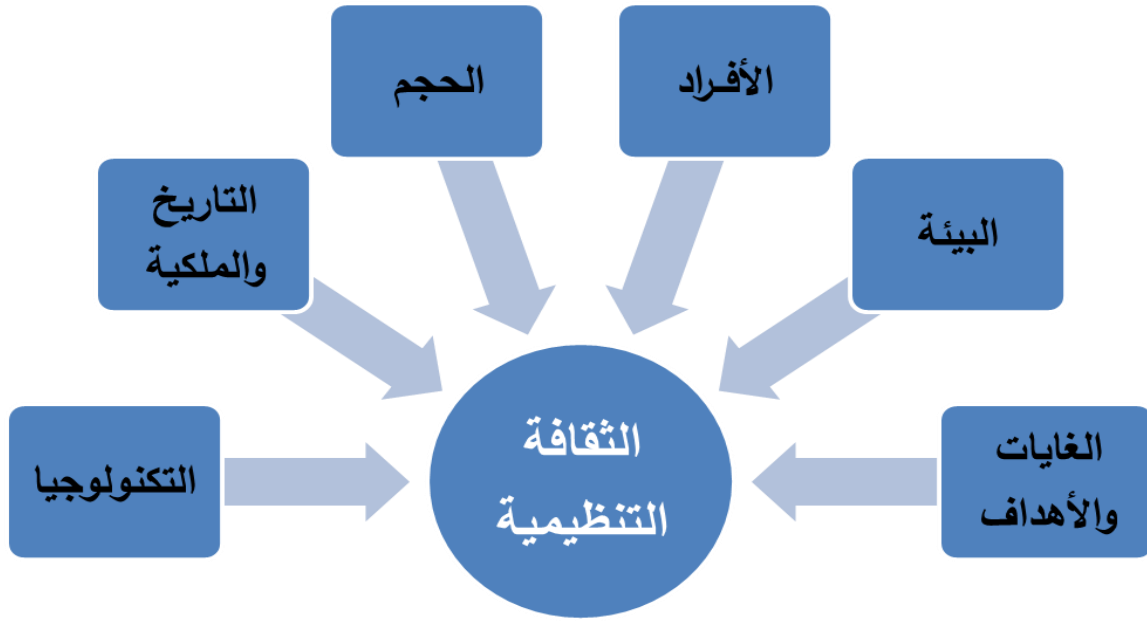
تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.¹

رابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي:²

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص414.

² جمال الدين المرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 28.



الشكل رقم 01

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية

يذكر « Robbins » بأن الثقافة التنظيمية لها 07 خصائص رئيسية تمكن من فهم جوهر هذه الثقافة وهي:

- التجديد والمخاطر.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه نحو النتائج.
- الاهتمام بالموظفين.
- التوجه بالنسبة لطرق العمل.
- الروح الهجومية والتنافسية.
- الاستقرار النسبي مقابل التغيير¹.

¹ محمد الصريفي، "التطور التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص257-258.

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب وقواعد السلوك غير المرغوب.
- تساعد على استقرار النظام الإجتماعي داخل المنظمة.
- الثقافة القوية تساعد التنظيم في المنظمات الفعالة تعرف اليد اليمنى ما تفعله اليد اليسرى فالقيم والافتراضات الخاصة بالثقافات التنظيمية فالمشاركة في القيم يساعد في حل النزاعات أو وجود ضوء أثناء العاصفة يرشد كبر الأمان مثلا أي منظمة بها قيم عامة تدور حول الخدمة الممتازة للعميل فمن الممكن أن يختلف المديرين في كيفية التعامل مع مشكلة معينة للعميل ومع ذلك تبقى القيمة العامة في إيجاد حل لنزاع عام¹.

سابعا: المحافظة على ثقافة المنظمة

هناك 3 عوامل أساسية للمحافظة على ثقافة المنظمة وهي :

- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة للكل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم معرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
- **المخالطة الإجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة².

¹ شعبان علي حسين السبيسي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الرياض، 2009، ص 431.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص319.

ثامنا: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

- توجد عشرة عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:
- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
 - تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
 - التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
 - الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين .
 - الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
 - الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين .
 - نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
 - تقبل الاختلافات: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
 - نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.¹

¹ جمال الدين مرسي، المرجع السابق، ص 15.

خلاصة:

وفي الأخير ومما نكر فإن الثقافة التنظيمية تعد عامل مهم في المؤسسة لاعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات.

وتعتبر من أهم مكونات البنية الداخلية للمؤسسة ودورها الفعال في تشكيل شخصية الفرد والتأثير على سلوك وأداء العاملين، فكما لكل مجتمع ثقافته فكذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد
- مفهوم الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء الوظيفي
- أهداف الأداء الوظيفي
- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
- أبعاد الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- تقييم الأداء الوظيفي
- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
- خلاصة

تمهيد:

إن نجاح المنظمات الحديثة مرتبط بأداء العاملين فيها، فالمورد البشري عنصر مهم لذلك اهتم معظم الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة وذلك من خلال جلب العاملين والاهتمام بهم وتحسين مستواهم وتدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

❖ مفهوم الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء:

لغة:

الأداء حسب لسان العرب لابن منظور هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به، هو مصدر الفعل أدى قام بأداء واجبه: بانجازه، باكماله.

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية Performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹
الفعل من كلمة أداء Perform: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لفعل معين.²

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.³

اصطلاحا:

الأداء الإنساني: يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معا، بمعنى:
الأداء = الدافعية + القدرة.⁴

¹ خطاب، عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الإسكندرية، دار الفكر العربي، 1989، ص 439.

² الدحلة، عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري "المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، ط1، عمان، 2001، ص95.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص 35.

⁴ كردي أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، مصر، جامعة الأزهر، 2011، ص 44.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ويمكن القول بأنّ الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.² ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنّ: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أمّا نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، ممّا جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك."³

هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁴

يعرفه عاشور على أنّه: "قيام الفرد بمجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."⁵ ويرى توماس جيلبرت (Gilbert Thomas) أنّ الأداء هو التفاعل بين السلوك الذي يقوم به العامل والنتائج المترتبة عنه، وهو إتحاد السلوك ونتائجه وما تسعى المنظمة إليه.⁶

❖ أهمية الأداء الوظيفي:

تتلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- إنّ الأداء الوظيفي يعدّ مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه..

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999، ص 215.

² المرجع نفسه، سناء عبد الكريم الخناق، ص 36.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 15.

⁴ هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، ط1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 19.

⁵ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 26-26.

⁶ درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، 2003، ص 97.

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أنّ العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهذبين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

❖ أهداف الأداء الوظيفي:

إنّ تحديد أهداف وتوقعات الأداء يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي باعتبار أنها تبين للأفراد ما يجب فعله فيمكن أن تكون كذلك دافعا للفرد لتحقيقها وذلك مثلما أوضحه "أوين لوك" في نظريته "وضع الهدف" عام 1960 في أنّ النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل ويعتمد في نظريته على بعض تنبؤ الفرضيات التي أيدتها الكثير من الدراسات وهي:

- الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة.

- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة مثل إعمال أحسن ما لديك).

- المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها.

- أنّ المشاركة تزيد أكثر من الولاء والقبول.

- أنّ الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال.²

❖ أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى أهميته وأهدافه، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، هذا الأخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

• حسب معايير المصدر:

وفقا لهذه المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو أساسا ما يلي:

¹ شاطري محمد، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 23.
² لاشي، فروجة، الاتصال التنظيمي ودوره في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016، ص 71.

* الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال وكفي.

* الأداء المالي:

ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

• حسب معايير الشمولية:

وحسب هذه المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي:

أ/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

❖ عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على درجة إتقان كل عنصر من عناصره، والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته، ويمكن إيجازها في الآتي:

أ- العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي يضاف إلى ذلك إدراك الدور ونمط الأداء والجهد المبذول والنوعية (مستوى الدقة والجودة)، ودرجة المطابقة لمواصفات معينة.

ب- العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها: ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، نظام الحوافز...²

2- محددات الأداء الوظيفي:

قدم الباحثان "بورتر" و "لور" نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من القروض حول محددات الأداء الوظيفي، والذي يتحدد بناء على النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي:

¹ المرجع نفسه، لاشي، فروجة، ص 76-77.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 50.

أ- الجهد المبذول:

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتف الفرد جهده ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء.¹

ب- القدرات:

هي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما، وهي لا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.²

ج- إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها لأداء مهامه بتعريف وإدراك دوره والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.³

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لا يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة وبالتالي فإن الفرد يبذل جهدا كبيرا ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أدائه منخفض أيضا.

ونظرا لصعوبة اتفاق العلماء والباحثين والمنظرين في مجال الإدارة على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

¹ عبد الله عبد الرحمان العميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة المنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424 هـ، ص40.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 210.

³ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص69.

- ✓ إن محددات الأداء لفئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.
- ✓ إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء في مؤسسة أخرى.
- ✓ إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء¹.

❖ أبعاد الأداء الوظيفي:

نعنى بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- كمية الجهد المبذول:

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

ب- الجهد المبذول:

فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة².

¹ خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في التنظيم، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص56.

² بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماستر، جامعة المسيلة، 2014، ص 34.

❖ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي لخطه من العوامل الداخلية والخارجية وأهمها:

➤ العوامل الفنية والتكنولوجية:

وتشمل التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، لأن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة وأفرادها، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

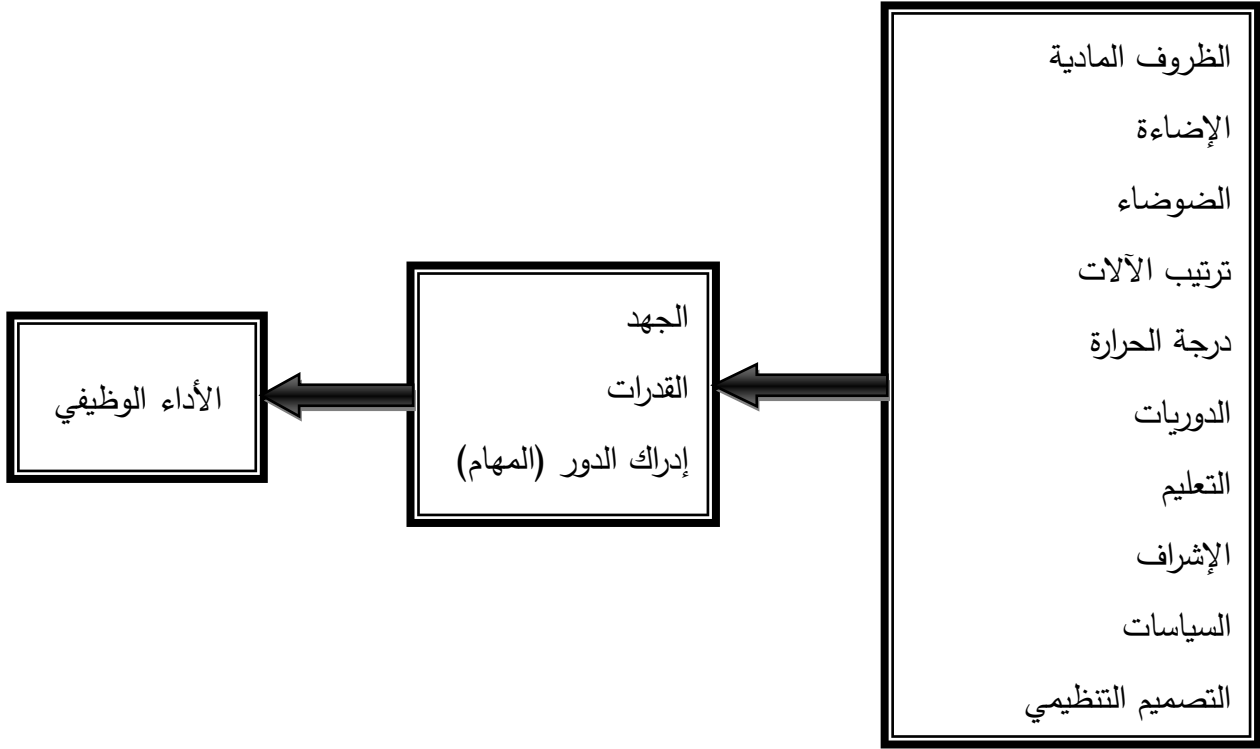
➤ العوامل الإنسانية:

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية ورغبات الأفراد، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل: " فائض العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي ".

➤ العوامل البيئية:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.¹

¹ عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص36.



المصدر: راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 218.

❖ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

1. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

أ. الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب. المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

ج. الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

2. أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

أ. تحقيق الدافعية:

الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.¹

ب. تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:

حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ج. تنمية الشعور بالأمن:

تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن.²

العلاقة بين الثقافة و الأداء الوظيفي:

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتيم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح

¹ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 543.

² زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010، ص 72.

ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.¹

¹ أ. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 سبتمبر 2013، ص 272.

خلاصة

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، ومدى إشراك جهود الموظفين في الانتاج وتقديم خدمات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها من أجل إحداث التغيير المطلوب، المساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

4. عينة الدراسة

ثانياً: تحليل ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة

ثالثاً: استنتاج عام

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

خاتمة.

تمهيد:

منهجية البحث العلمي تتكون من شطرين شطر يختص بالجانب النظري وشرط بالجانب التطبيقي الذي يمكن من معرفة الإجراءات والأساليب المستعملة في البحث.

فالدراسة الاستطلاعية تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فهدفها النزول إلى الميدان والتأكد من الخصائص السيكومترية وهذا ما سنتطرق إليه.

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال المكاني:

لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد تأسست شركة الإسمنت ومشتقاتها الثانية بني صاف في شهر سبتمبر 1974 من المعروفة بمشتقاتها طرف الشركة الفرنسية (Loire Creusto) الكبرى، بتكلفة 10396000.000 دج وبدأ إنتاجها الفعلي سنة 1979 تحت اسم (s.n.m.c) بطاقة إنتاجية تقدر ب 1000.000 طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم مقرها الجزائر عند إعادة الهيكلة للمؤسسة.

الموقع الجغرافي للشركة:

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف وبارتفاع يقترب 185 متر عن سطح البحر، تقدر مساحتها الإجمالية ب: 42 هكتار، أما الموارد الأولية المستعملة فهي: الحجر، الكلس والطين، كما تقع قاعدة استخراجها على بعد 600 م جنوب شرق بني صاف.

طبيعة الشركة:

شركة الإسمنت بني صاف هي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب (E.R.C.O) المتواجدة على مستوى ولاية وهران والتابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

الهيكل التنظيمي للشركة:

إن نجاح أي شركة ووصولها إلى أهدافها الموجودة راجع إلى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائمها، ويوافق حجم النشاط وتوزع مهامها دون أن نهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها ويمكن أن نوضح التنظيم العام للشركة على النحو التالي:

1. مدير الإدارة العامة:

توجد مديرية الإدارة العامة في أعلى الهياكل التنظيمية والتي يترأسها المدير العام الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتتمثل مهامه في:

- تمثيل الشركة داخليا وخارجيا.
- الحفاظ على الشركة.
- إبرام الاتفاقيات والعقود.
- تحديد وتجهيز مخطط الاستثمار للشركة.

ويتم مساعدته من طرف المكاتب التالية: المستشار، مدير الاستغلال، مدير المراجعة، المستشار القانوني.

2. مدير المالية والمحاسبة:

مهمته الأساسية هي وضع السياسات المالية والتسجيلات وتنقسم إلى ثلاثة مصالح :

- مصلحة المحاسبة العامة: تتكون من ثلاثة أقسام وهي: قسم المشتريات، قسم المبيعات، قسم التسجيلات المحاسبية .
- مصلحة المالية والميزانية: مهمتها الإشراف على وضع الميزانية الشهرية والسنوية للشركة من خلال وضع البرامج التقديرية للشركة (تقدير المبيعات والمشتريات).
- مصلحة المحاسبة التحليلية: والمتمثلة في تحديد تكلفة المدخلات والمخرجات ومتابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، والقيام بعملية الجرد الشهري والسنوي للمواد الأولية والمنتجات.

3. مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهامها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

- **مصلحة التكوين:** تقوم هذه المصلحة بإعداد مخطط التكوين، وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية داخليا وخارجيا في إطار السياسة العامة لأهداف الشركة، وذلك من أجل تحسين كفاءات العمال وبالتالي زيادة مردودية الإنتاج .

- **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية و متابعة مساهم المهني أو الوظيفي (من بداية إلى نهاية التوظيف أو التقاعد)، والتسيير الإداري لكل الاحتياجات المهنية.

4. المديرية التجارية:

تلعب المديرية التجارية دورا فعالا في المؤسسة باعتبارها همزة وصل التي تربط المؤسسة بالعالم الخارجي، وتضم هذه المديرية أربعة مصالح وهي: مصلحة التموين، مصلحة دراسة السوق، مصلحة متابعة المبيعات، مصلحة البرمجة والبيع.

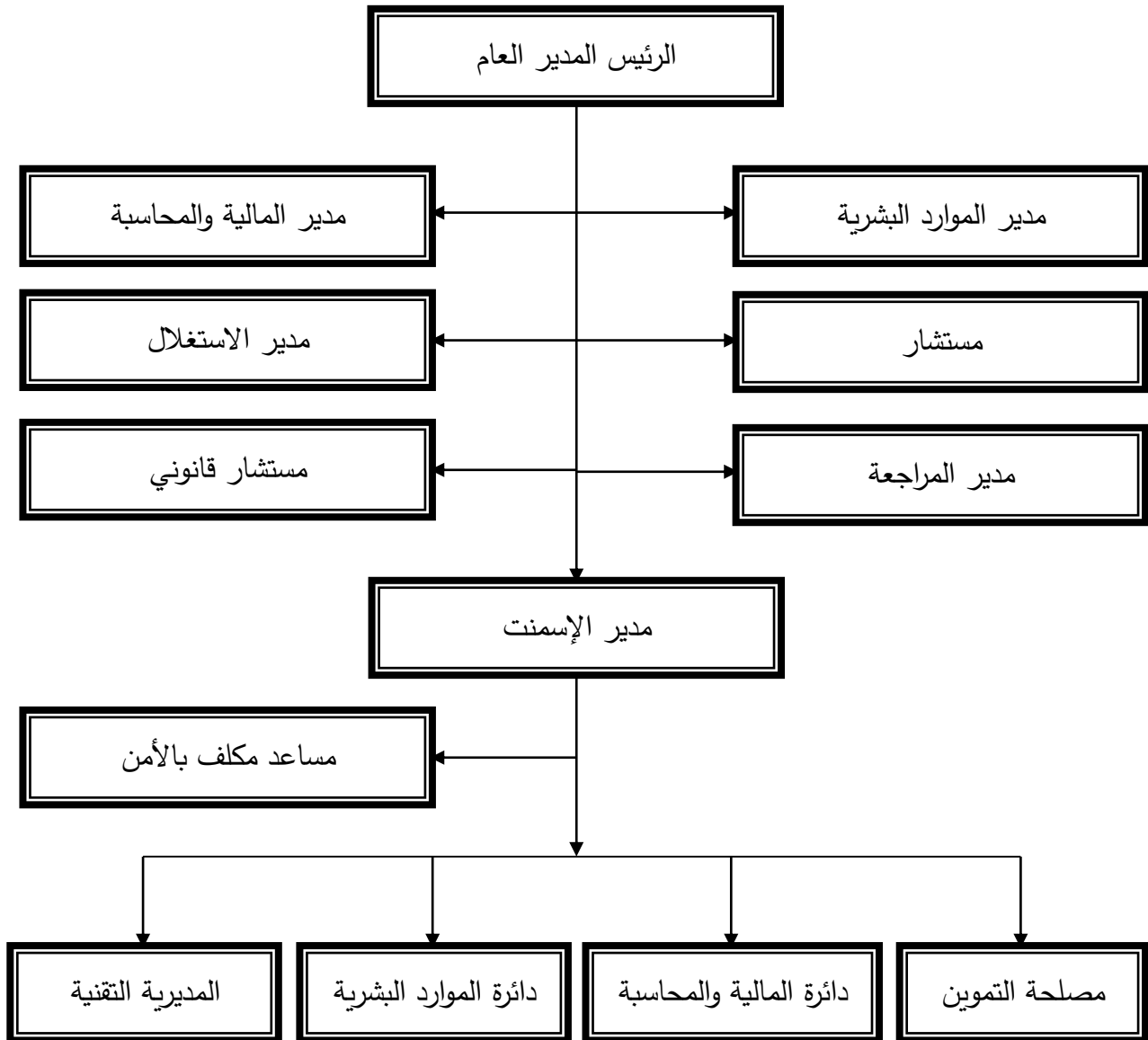
5. مديرية الإنتاج:

تتمثل في الأقسام التالية: قسم الموارد الأولية، مصلحة المراقبة النوعية.

6. المديرية التقنية:

فيها قسم التصنيع، قسم الوقاية والصيانة، ودائرة المحيط والأمن.

الهيكل التنظيمي للشركة:



المصدر: من إعداد الطالبتان

2/ المجال البشري:

وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدته من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في وحدات المجتمع، حيث يقوم بسحب العينة منه لتستخدم في الدراسة.

ثم حصر المجال البشري من 200 عامل (مبحوث) في مؤسسة الإسمنت ببني صاف موزعين على مختلف الوظائف منهم إطارات، منفذون، أعوان التحكم موزعون على الشكل التالي:

الجدول رقم 01: يوضح عدد العمال في كل وظيفة من المجتمع الأصلي.

النسبة	العدد	الوظائف
75%	150	الإطارات
10%	20	المنفذون
15%	30	أعوان التحكم
100%	200	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية بمصنع الإسمنت ببني صاف

3/ المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في الفترة التي قضيناها خلال التريص حيث كان انطلاق الدراسة من 13 أفريل 2022 إلى 13 ماي 2022.

كانت عبارة عن دراسة استطلاعية لشركة الإسمنت "بني صاف" و تمت إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية ورئيس مصلحة المستخدمين وهذا ما ساعدنا في الملاحظة وتحضير أسئلة الاستمارة وتحريها، ومن ثم توزيعها وجمعها بعد الإجابة ثم تفرغها وتحليلها.

4/ العينة وخصائصها:

العينة هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ويختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.¹

وتعرف العينة في المجتمع الدراسي الذي تجمع من البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من المجتمع الكلي، فالعينة إذن جزء من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعميم نتائج الدراسة.²

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الطبقيّة العشوائية باعتبار أن مجتمع الدراسة يتكون من عدة فروع وفي كل فرع طبقات معينة (إطارات، منفذون، أعوان تحكم) فإن العينة المناسبة هي:

¹ رحيم كروا العزاوي، منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة، 2007، ص 161.

² كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة، ط4، 2011، ص 139.

العينة الطبقيّة العشوائية حيث أنها تستهدف الحصول على عينات أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، وخلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقاً لخاصية معينة وبحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسباً مع المجتمع الأصلي ثم يشتق الباحث بطريقة عشوائية من هذه المجموعات عدداً من المفردات مسبقاً تحديدها.¹

ونظراً لصعوبة الحصر الشامل ثم أخذ 30 نسبة صبر في مجتمع البحث البالغ عددها 200 عامل نختار هذه العينة وفق قاعدة $60 = 100/30 * 200$ عامل.

قمنا بتوزيع 60 استمارة وهي عينة تمثيلية للمجتمع الأصلي على كل طبقات مجتمع البحث. لتحقيق المعاينة الطبقيّة العشوائية المحددة لهذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة.

الوظيفة	التكرار	$N * 30/100$	عدد أفراد العينة
الإطارات	150	$150 * 30/100$	45
المنفذون	20	$20 * 30/100$	06
أعوان التحكم	30	$30 * 30/100$	09
المجموع	200	$100 * 30/100$	60

وبالرجوع إلى خطوات اختيار العينة العشوائية المنظمة فإن حجم العينة معلوم ونسبة تناسبية نحصل على نسبة ظل طبقية حسب الخطوات التالية :

- وضع جميع عناصر كل طبقة من المجتمع في أعداد تسلسلية من 01 إلى n بعدد منازل للعينة الطبقيّة .

- تحديد العنصر الأول من العينة بطريقة عشوائية في المجال n/N .

- سحب العينة.

¹ صالح مصطفى القوال، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، القاهرة، عالم الكتب، دط، 1982، ص336.

ثانياً: تحليل تفرغ البيانات

• المحور الأول: البيانات الشخصية

تشكل البيانات العامة الإطار العلمي الذي يجسد خصائص وسمات مجتمع الدراسة، فهو يحدد الدراسة وكيفية تفسير النتائج.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.33%	38	نكر
36.66%	22	أنثى
100%	60	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة 63.33% من العمال نكور يقابلها 36.66% من الإناث، وبالتالي نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في الشركة وهذا يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي.

الجدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
18.33%	11	35-20 سنة
48.33%	29	40-35 سنة
33.33%	20	45 فما فوق
100%	60	المجموع

كما هو معروف أن مؤشر السن له دور كبير في تحديد أفكار واتجاهات الأفراد و حتى قيمهم الثقافية ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40-35 سنة هي الأعلى بحيث تقدر بـ 48.33%، ثم تليها نسبة 33.33% للذين تتراوح أعمارهم 45 فما فوق، ثم تليها نسبة 18.33% لمن تتراوح أعمارهم 35-20 سنة.

الجدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
13.33%	05	متوسط
28.33%	17	ثانوي
58.33%	35	جامعي
100%	60	المجموع

يبين الجدول رقم 05 أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي هي أعلى نسبة تقدر بـ: 58.33%، ثم تليها نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بـ: 28.33%، ثم تليها نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط بـ: 13.33%.

الجدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الصنف المهني.

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
75%	45	الإطارات
10%	06	المنفذون
15%	09	أعوان التحكم
100%	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة العمال للصنف المهني إطار هو الأعلى حيث قدر بـ: 75% ثم يليه أعوان التحكم بـ: 15% وفي الأخير المنفذون بنسبة 10%.

الجدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
21,66%	13	0 - 10 سنوات
51,66%	33	11 - 20 سنة
26,66%	16	20 فما فوق
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم المهنية بين 11 - 20 سنة يمثلون نسبة 51,66% وهي أعلى نسبة، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 20 سنة فما فوق بنسبة 26,66%، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 0 - 10 سنوات بنسبة 21,66%.

الجدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
21,66%	13	أعزب (باء)
66,66%	40	متزوج(ة)
10%	06	مطلق(ة)
1,66%	01	أرمل(ة)
100%	60	المجموع

يبين الجدول أن نسبة العمال المتزوجين هي الأعلى حيث تقدر بـ: 66,66% ثم تليها نسبة العزاب تقدر بـ: 21,66% ثم تليها نسبة المطلقين 10%، ثم الأرامل 1,66%.

• المحور الثاني: جماعية العمل في المؤسسة

الجدول رقم 09: يبين شعور العمال اتجاه جماعية العمل للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%13.33	08			لا
%86.67	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نعم
	%50	26	الرضا	
	%17.30	09	الانتماء	
	%32.69	17	النشاط	
	%100	52	المجموع	
%100	60			المجموع

يتضح لنا في الجدول أعلاه أن نسبة 86.67% من المبحوثين أجابوا بأن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ويختلف الشعور اتجاه هذه الجماعة فبنسبة 50% أجابوا بأنها تشعرهم بالرضا وبنسبة 32.69% تشعرهم بالنشاط، وبنسبة 17.30% تشعرهم بالانتماء. أما بخصوص من أجابوا بأن جماعية العمل غير مفيدة للمؤسسة بنسبة 13.33%.

وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن لجماعية العمل دور مفيد اتجاه العامل من خلال تحقيق العلاقات الايجابية وتساعدنا على التوازن والتطور والاندماج وهذا ما يدفع العامل للرضا داخل المؤسسة وشعوره بالاستقرار.

الجدول رقم 10: يبين كيفية اختيار فريق العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
16.66%	10			نعم
83.34%	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	40%	20	فريق عمل يكون من نفس الأصل الجغرافي	
	60%	30	فريق يكون عمله جدياً	
	100%	50	المجموع	
100%	60			المجموع

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 83.34% من المبحوثين لا يختارون فريق عملهم في المؤسسة عشوائياً، فبنسبة 60% يختارون فريق العمل على أساس فريق عمله يكون جدياً، وبنسبة 40% يختارون فريق عمل يكون من نفس الأصل الجغرافي.

أما بخصوص المبحوثين الذين يختارون فريق العمل في المؤسسة عشوائياً قد بلغت نسبتهم 16.66%. وهذا ما يدل على أهمية اختيار فريق العمل عن طريق مجموعة من المؤشرات التنظيمية والتي يمكن ملاحظتها أثناء تأدية مهامهم المتمثلة في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة بالإضافة إلى زيادة وإتاحة الفرص لتحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق والمشرفين والمدراء وهذا يعود على العامل بالتقييم الجيد في انجاز العمل.

الجدول رقم 11: جماعة العمل تحقق الأداء الجيد بين العمال.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%65	39			نعم
%35	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	لا
	%52.38	11	لا يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون	
	%47.61	10	عدم الاهتمام بالجانب النفسي	
	%100	21	المجموع	
%100	60			المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين تعتقد أنّ جماعة العمل تحقق الرضا في العمل وبالتالي الأداء الجيد، وبنسبة 35% من المبحوثين أجابوا بأنّ جماعة العمل لا تحقق الأداء الجيد في العمل وأرجعوا السبب لا يوفرون للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة بنسبة 52.38%، وبنسبة 47.61% أرجعوا السبب إلى عدم الاهتمام بالجانب النفسي.

وهذا ما يدل أنّ المؤسسة تسهر دائماً محاولة تحقيق الرضا بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل وزيادة الانتاج والجودة.

الجدول رقم 12: يبين ماذا يحقق الانتماء إلى جماعة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%8.33	05			لا
%91.67	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نعم
	%10.90	06	زيادة الكفاءة	
	%36.36	20	رفع مستوى الأداء	
	%52.72	29	رفع الروح المعنوية	
	%100	55	المجموع	
%100	60			المجموع

يوضح الجدول أعلاه بأن نسبة 91.67% من المبحوثين أجابوا بأن الانتماء إلى جماعة العمل يحقق لهم رفع الروح المعنوية بنسبة 52.72%، وبنسبة 36.36% برفع مستوى الأداء، وبنسبة 10.90% زيادة الكفاءة، أما بخصوص المبحوثين الذين لا يحقق لهم الانتماء إلى جماعة العمل فهم بنسبة 8.33%.

وهذا ما يدل على أن جماعة العمل قائمة بدورها على أحسن وجه من خلال رفع الروح المعنوية لتوفير بيئة جيدة لهم سواء عن طريق الاحتفال بإنجازات الموظفين أو تنمية شعور جيد والذي يعود بدوره ايجابيا على تشجيع المنافسة بين العمال وتحقيق الأداء الجيد في العمل.

الجدول رقم 13: يبين دور القوى العاملة في المؤسسة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%88.33	53			نعم
%11.67	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	لا
	%42.85	03	نقص الخبرة المهنية في التخصص	
	%57.14	04	عدم المبالاة بأهمية المؤسسة في سوق العمل	
	%100	07	المجموع	
%100	60			المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة %88.33 من المبحوثين أجابوا بأن شركة الإسمنت لبني صاف تمتلك القوى العاملة في المؤسسة المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تمتلك القوى العاملة في المؤسسة بنسبة %11.67 أرجعوا السبب إلى عدم المبالاة بأهمية المؤسسة في سوق العمل بنسبة %57.14.

وهذا ما يدل الاهتمام بقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وهذا يفسر أحد أهم أهداف الموارد البشرية التي تجسدها في المؤسسة حتى تتماشى مع اقتصاديات المؤسسة الجديدة.

الجدول رقم 14: يبين تحقيق جماعة العمل للتوازن بين الحياة المهنية و الشخصية.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%65	39			نعم
%35	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	%66.66	14	تعتبرك مجرد موظف عادي	
	%33.33	07	الامتثال للقانون الداخلي للمؤسسة	
	%100	21	المجموع	
%100	60			المجموع

من خلال الجدول أعلاه بنسبة %65 من المبحوثين تحقق لهم جماعة العمل في المؤسسة التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية، في حين أن نسبة %35 من المبحوثين أرجعوا أن جماعة العمل في المؤسسة لا تحقق لهم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وذلك لسبب اعتبار العامل مجرد موظف عادي بنسبة %66.66، والامتثال للقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة %33.33.

وهذا ما يدل هنا إلى القول أن جماعة العمل في المؤسسة تهتم بالجانب المهني بشكل كبير باعتباره القاعدة الإقتصادية للمؤسسة.

الجدول رقم 15: يبين استعداد القوى العاملة لتسيير المؤسسة في حالة غياب الوسائل التكنولوجية.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
25%	15			نعم
75%	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	75.55%	34	كون طبيعة المؤسسة الصناعية تحتاج إلى آلات	
	24.44%	11	تحقيق الجودة في المنتج	
	100%	45	المجموع	
100%	60			المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بأن القوى العاملة لا تملك الاستعداد الكامل لتسيير المؤسسة في حالة غياب الوسائل التكنولوجية، وترجع السبب حسب إجابات المبحوثين إلى كون طبيعة المؤسسة الصناعية تحتاج إلى آلات وذلك بنسبة 75.55%، ثم تليها نسبة 24.44% من المبحوثين أرجعوا السبب إلى تحقيق الجودة في المنتج.

أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن القوى العاملة تملك الاستعداد الكامل لتسيير المؤسسة في حالة غياب الوسائل التكنولوجية قد بلغت نسبتهم 25%.

وهذا ما يدل على أن نمط تسيير مؤسسة الإسمنت لبني صاف يعتمد على الوسائل التكنولوجية والتي تتماشى مع متطلبات السوق أثناء عملية الإنتاج لأن أغلبية الآلات لا يمكن تسييرها بالوسائل التقليدية وبالإضافة إلى تحقيق الجودة.

الجدول رقم 16: يبين توقف جماعة العمل في حالة إضراب على العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
36.66%	22			نعم
63.34%	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	39.47%	15	استقرار العامل داخل المؤسسة	
	60.52%	23	تحقيق مطالب العمال	
	100%	38	المجموع	
100%	60			المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 63.34% من المبحوثين أجابوا بأن جماعة العمل لا تتوقف في إضراب عن العمل في المؤسسة وترجع السبب إلى استقرار العامل داخل المؤسسة بنسبة 39.47%، وتحقيق مطالب العمال بنسبة 60.52%، أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن جماعة العمل تتوقف في حالة إضراب على العمل داخل المؤسسة بنسبة 36.66%.

وهذا ما يدل على أهمية والدور الفعال لجماعة العمل في المحافظة على سمعة المؤسسة والعمال في خلق جو الانتماء لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم مما يدفعهم على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.

• المحور الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 17: توفر المؤسسة مجالا بحرية المعاملة بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات			النسبة المئوية
نعم	40			%66.66
لا	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	%33.34
	%45	09	تخوف من إعطاء إصلاحات للعمال	
	%55	11	احترام القانون الداخلي للمؤسسة	
	%100	20	المجموع	
المجموع	60			%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 66.66% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة توفر مجالا لحرية المعاملة بين الموظفين، أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر مجالا لحرية المعاملة بين الموظفين قد بلغت نسبتهم 33.34%، وترجع السبب إلى احترام القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 55%، وبنسبة 45% تخوف من إعطاء إصلاحات للعمال.

وهذا يدل أنّ المؤسسة تعتمد على مجال منح الحرية للموظفين أثناء العمل ولكن يكون ذلك وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم 18: الأفكار المبتكرة والإبداعات تخص بالقبول من طرف المسؤولين.

الاحتمالات	التكرارات			النسبة المئوية
نعم	43			71.66%
لا	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	28.34%
	29.41%	05	هناك تمايز بين العمال	
	70.58%	12	عدم فهم الوضع الحالي لتطوير العملية	
	100%	17	المجموع	
المجموع	60			100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أعلى نسبة قدرت بـ 71.66% من المبحوثين أجابوا بأن الأفكار المبتكرة والإبداعات تخص بالقبول من طرف المسؤولين، أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن الأفكار المبتكرة لا تخص بالقبول من طرف المسؤولين قد بلغت نسبتهم 28.34%، وأرجعوا السبب إلى عدم فهم الوضع الحالي لتطوير العملية بنسبة 70.58%، وبنسبة 29.41% أن هناك تمايز بين العمال. وهذا يدل على أن المسؤول يراعى مبدأ الابتكار والإبداع من طرف العامل لتشجيع ثقافة الابتكار في المؤسسة بين العمال.

الجدول رقم 19: يبين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار في خلق طرق جديدة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%81.66	49			نعم
%18.34	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	%18.18	02	وجود مشاكل داخلية تؤثر على العامل داخل المؤسسة	
	%61.81	09	تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة	
	%100	11	المجموع	
%100	60			المجموع

من خلال بيانات الجدول أن %81.66 من المبحوثين أجابوا بأن شركة الإسمنت لبني صاف توفر المناخ الملائم للإبداع والابتكار في خلق طرق جديدة، وبنسبة %18.34 أجابوا بأن الشركة لا توفر المناخ الملائم للإبداع والابتكار في خلق طرق جديدة، وأرجعوا السبب إلى تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة بنسبة %61.81، وبنسبة %18.18 وجود مشاكل داخلية تؤثر على العامل داخل المؤسسة.

وهذا يدل على أنّ المؤسسة تحرص على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في خلق طرق جديدة من طرف العامل وتحسين أدائه.

الجدول رقم 20: بقاء العامل في المؤسسة والاستمرار بها نتيجة الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%63.33	38			نعم
%36.67	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	لا
	%54.54	12	وجود مشكلة عدم الثقة بينت الموظف والشركة	
	%45.45	10	استغلال الموظف نظرا للظروف الإقتصادية والسياسية	
	%100	22	المجموع	
%100	60			المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 63.33% من المبحوثين أجابوا بأنهم يفضلون البقاء في المؤسسة والاستمرار بها نتيجة الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة، وبنسبة 36.67% لا يفضلون البقاء في المؤسسة والاستمرار بها نتيجة الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة وأرجعوا السبب إلى وجود مشكلة عدم الثقة بينت الموظف والشركة بنسبة 54.54%، وبنسبة 45.45% استغلال الموظف نظرا للظروف الإقتصادية والسياسية.

وهذا ما يدل أن العامل يبحث عن المؤسسة التي تشعره بالاهتمام والانتماء.

الجدول رقم 21: زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المشكلات تفتح أفاقا مستقلة لها.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
%41.66	25			نعم
%58.34	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	لا
	%48.57	17	نذرة الموارد الأولية	
	%51.42	18	المنافسة الخارجية	
	%100	35	المجموع	
%100	60			المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 58.34% من المبحوثين أجابوا بأن زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المشكلات لا تفتح أفاقا مستقلة لها، ويرجع السبب حسب المبحوثين إلى المنافسة الخارجية بنسبة 51.42% ثم تليها نسبة 48.57% لنذرة الموارد الأولية، أما بخصوص إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المشكلات تفتح أفاقا مستقلة لها قدرت نسبتهم 41.66%.

وهذا ما يدل أن المؤسسة تقوم باتخاذ التدابير لحل المشاكل ولكن تتردد في بعض الأحيان لوجود مشاكل كبيرة تتطلب الوقت الكبير.

الجدول رقم 22: انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج راجع إلى ضعف التكنولوجيا في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
63.33%	38			نعم
36.67%	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	45.45%	10	المؤسسة غير قابلة للتجديد والابتكار	
	54.54%	12	عدم التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل في المؤسسة	
	100%	22	المجموع	
100%	60			المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 63.33% من المبحوثين أجابوا بأن انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج راجع إلى ضعف التكنولوجيا في المؤسسة. أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج غير راجع إلى ضعف التكنولوجيا في المؤسسة إنما أرجعوا السبب إلى عدم التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل في المؤسسة بنسبة 54.54% وتليها نسبة 45.45% بأن المؤسسة غير قابلة للتجديد والابتكار.

وهذا ما يدل على وجود ضعف في الوسائل التكنولوجية على مستوى المؤسسة و بذلك يؤدي إلى ضعف المنتج، وكذلك يتبين لنا وجود اتكالية بين العمال أثناء العمل والتكاسل.

الجدول رقم 23: سياسة الابتكار في المؤسسة تهدف إلى إسعاد زبائننا من خلال تحسين نوعية الجودة.

الاحتمالات	التكرارات			النسبة المئوية
نعم	32			53.33%
لا	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	46.67%
		17	كثرة الطلب على المنتج	
		11	نقص اليد العاملة للمؤسسة	
		28	المجموع	
المجموع	60			100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن بنسبة 53.33% من المبحوثين أجابوا بأن سياسة الابتكار في المؤسسة تهدف إلى إسعاد زبائننا من خلال تحسين نوعية الجودة. أما من أجابوا بأن سياسة الابتكار لا تهدف إلى إسعاد زبائننا بنسبة 46.67% أرجعوا السبب إلى كثرة الطلب على المنتج بنسبة 60.71% ثم تليها نسبة 39.28% لنقص اليد العاملة للمؤسسة.

و هذا يدل اعتمادا على مبدأ تحقيق الجودة للزبائن والذي يضمن استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق مهما كانت الظروف.

الجدول رقم 24: يبين عمل المؤسسة على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات و الجهات المالية والتحويلية.

الاحتمالات	التكرارات			النسبة المئوية
نعم	33			55%
لا	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	45%
		22	نقص التنسيق بين المؤسسات	
		05	صعوبة الإجراءات الإدارية	
		27	المجموع	
المجموع	60			100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 55% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات و الجهات المالية والتحويلية. أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات والجهات المالية والتحويلية قدرت نسبتهم بـ 45%، وأرجعوا السبب إلى نقص التنسيق بين المؤسسات بنسبة 81.48%، ثم تليها نسبة 18.51% لصعوبة الإجراءات الإدارية.

وهذا يدل على أهمية تحقيق بيئة متكاملة مع جميع أطراف المسؤولين عن طريق إبرام اتفاقيات تعاون.

الجدول رقم 25: يبين دور مصلحة الموارد البشرية في استمرارية المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات			الاحتمالات
71.66%	43			نعم
28.34%	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	لا
	11.76%	02	توليد شيء جديد	
	88.23%	15	الاهتمام بالإبداع على مستوى الفرد أولاً ثم على مستوى الجماعات ثانياً	
	100%	17	المجموع	
100%	60			المجموع

يبين الجدول أن نسبة 71.66% من المبحوثين أجابوا بأن استمرارية المؤسسة ونجاحها راجع إلى الدور الفعال لمصلحة تسيير الموارد البشرية في التحكم في سيرورتها. أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بأن استمرارية المؤسسة ونجاحها غير راجع إلى الدور الفعال لمصلحة تسيير الموارد البشرية في التحكم في سيرورتها قد بلغت نسبتهم 28.34% وأرجعوا السبب إلى الاهتمام بالإبداع على مستوى الفرد أولاً ثم على مستوى الجماعات ثانياً بنسبة 88.23%، ثم تليها نسبة 11.76% إلى توليد شيء جديد.

وهذا ما يدل على الدور الفعال للقيادة الرشيدة في التحكم والتسيير.

ثالثاً: استنتاج عام

- من خلال تناولنا لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة الإسمنت لبني صاف ومحاولة لمعرفة طبيعة التأثير والتأثير الذي اتخذته هذه الأخيرة ثم التوصل إلى النتائج التالية:
- حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزويد من جدية العامل.
 - سيادة الروح الجماعية بين فريق العمل ومساهمتها في رفع الروح المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
 - سعيها على تشجيع عمالها على الابتكار والإبداع وتحسين مستوى الأداء.
 - تسود المنظمة ثقافة تشجع الابتكار.
 - حرص المؤسسة على تحقيق الأهداف المبرمجة في إطارها القانوني.
 - اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الجانب التكنولوجي لكون طبيعة العمل داخل المؤسسة تعتمد على الآلات.
 - المنافسة الخارجية وعدم استقرار الإنتاج.

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

الفرضية الأساسية: هناك تأثير للثقافة التنظيمية للمؤسسة على الأداء الوظيفي للعامل.

أثبتت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت لبني صاف أن للثقافة التنظيمية للمؤسسة أهمية كبيرة في تحقيق السلوك الإبداعي لدى العاملين نتيجة شعورهم بالرضا، وهذا ما يؤدي إلى الأداء الجيد من خلال تأثير جماعات العمل على العامل أثناء تأدية المهام قصد تحقيق الانضباط والالتزام والانتماء من خلال الظروف التي تؤدي إلى جعل العاملين دائماً مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة وهذا من خلال ما أدل به أغلبية العمال داخل المؤسسة وإعادة النظر في نمط التسيير للثقافة التنظيمية من خلال البحث عن تأثيرها بشكل قوي ويظهر ذلك من خلال الرضا عن العمل والالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن الأداء.

وتشير النتيجة المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 17 وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال.

ومعنى هذا هناك علاقات متبادلة ومشاركة بين أعضاء التنظيم الإداري وهي تقوم بتوجيه سلوك العمال، ولها دور فعال في ارتفاع رضا العمال واحترام العمال وتحفيزهم على خلق جو تنافسي بين مختلف الإدارات.

وكذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن استمرارية المؤسسة ونجاحها راجع إلى الدور الفعال لمصلحة تسيير الموارد البشرية وذلك عن طريق ابتكار أساليب جديدة في المؤسسة، ومن خلال هذا يتضح أن هناك علاقة قوية بين أداء الموارد البشرية وسعي المؤسسة لتحقيق أداء جيد.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي

ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم 09 حيث يبين شعور العمال اتجاه جماعية العمل في شركة الإسمنت بني صاف باعتباره مفيد للمؤسسة وفعال يعزز العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي تعريفهم بما قد تحتويه المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين العمال وتحقيق رضاهم وشعورهم بالانتماء ورغبة في تحسين جودة الأداء، وارتفاع روح الجماعة في المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردودية وتحقيق التنسيق بين الأفعال واتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات فيؤدي ذلك إلى تحقيق السمعة الجيدة والحسنة للمؤسسة.

وهذا ما نلاحظه أيضا في الجدول رقم 11 بأن جماعة العمل تحقق الرضا للعمال وهذا ما يجعل المؤسسة تسهر دائما وتحاول تحقيق الرضا بين العمال لتحسين الأداء وذلك لتحقيق الانتاج والجودة للشركة.

وكذلك نلاحظ في الجدول رقم 16 أهمية الدور الفعال لجماعة العمل في المحافظة على سمعة المؤسسة والعمال في خلق جو الانتماء لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم مما يدفعهم على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.

الفرضية الفرعية الثانية: تأثير الابتكار والإبداع على الأداء الوظيفي

تشير النتيجة المتحصل عليها من الجدول رقم 23 أنّ سياسة الابتكار في المؤسسة تهدف إلى إسعاد زبائننا من خلال تحسين نوعية الجودة، حيث يعتبر الابتكار والإبداع من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها التي يتم التركيز عليه بشكل دائم، كما يعتبر الابتكار صورة تعكس شخصية المؤسسة أو المنظمة أي كلما كان ابتكار إيجابي وفعال أدى إلى ارتفاع رضا العمال وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم وإتمام المهام في أحسن صورة للمؤسسة.

وكذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أنّ المؤسسة تعمل على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات والجهات المالية والتحويلية عن طريق إبرام اتفاقيات تعاون وهذا ما كشفته الدراسة عن تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على التشجيع والابتكار وتحقيق رضاهم لتحسين الأداء الوظيفي للعامل.

من خلال ما سبق يمكن القول بان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي) أي كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية فإن ذلك سيؤدي الى تحسن في أداء العامل، فبالتالي الفرضية تحققت .

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال دراستنا وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج التي تناولنا فيها موضوعنا وهو الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت ببني صاف، تبين تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ زيادة في الدورات التكوينية للعاملين من أجل تطوير القدرات والمهارات المهنية.
- ✓ إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة وإطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد وخلق مناخ يسوده الجدية في العمل، والأداء المتميز.
- ✓ الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات لدى الأفراد والابتعاد عن كون العامل كآلة.
- ✓ ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما شأنه أن يسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- ✓ العمل على توفير الدعم الاقتصادي والنفسي للموظفين لرفع مستوى الأداء الوظيفي.



خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا في جانبه النظري والتطبيقي أنّ الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك وأداء العاملين، فهي تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة وتلعب دور فعال جدًا في تماسك الأفراد فالمورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها.

فالثقافة التنظيمية تدعم الاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وتعتبر عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي والرضا عن العمل ضمانا يؤدي إلى استمرار القوى العاملة بالمؤسسة نظرا لوجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
2. أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
3. العلالى الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. الدحلة، عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري "المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، ط1، عمان، 2001.
5. جمال الدين المرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
6. خطاب، عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الإسكندرية، دار الفكر العربي، 1989.
7. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. حمدوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قامة، 2004.
9. حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الأسامة للنشر والتوزيع، 2014.
10. درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
11. رحيم كروا العزاوي، منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة، 2007.

12. رابح كعباش، "علم الاجتماع والتنظيم"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
13. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة، ط1، الجزائر، 2002.
14. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999.
15. . شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الرياض، 2009.
16. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
17. صالح مصطفى القوال، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، القاهرة، عالم الكتب، دط، 1982.
18. طلعت إبراهيم لطفى، "علم إجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2007.
19. عمار بوحوش ومحمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.
20. عبد المجيد بن حمدة، "نشأة الثقافة الإسلامية"، مجلة جامعة الزيتونة، ط2، تونس، 1993.
21. عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002.
22. عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
23. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.

24. عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003.
25. غبان بوفجلة، "القيم الثقافية و التسيير"، دار الغريب للطباعة و النشر، د.ط، الجزائر، 1998.
26. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
27. قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، 1997.
28. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة، ط4، 2011.
29. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
30. محمد الصريفي، "التطور التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
31. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
32. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
33. هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، ط1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.

❖ المذكرات:

1. أبوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، غ.م، 2007.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.

3. خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في التنظيم، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
4. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010.
5. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكت الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
6. عبد الله عبد الرحمان العميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424 هـ.

❖ المجلات والمداخلات:

1. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 سبتمبر 2013.
2. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.



الملاحق

الملاحق:

ملاحظة:

كل المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان هي سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ضع علامة X على إجاباتك.

• المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	نكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
السن:	35-20 <input type="checkbox"/>	45-35 <input type="checkbox"/>	45 فما فوق <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي:	متوسط <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	
الصف المهني:	إطارات <input type="checkbox"/>	منفذون <input type="checkbox"/>	أعوان التحكم <input type="checkbox"/>	
سنوات الأقدمية:	10-0 <input type="checkbox"/>	20-11 <input type="checkbox"/>	20 فما فوق <input type="checkbox"/>	
الحالة العائلية:	أعزب <input type="checkbox"/>	متزوج <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/>	أرمل <input type="checkbox"/>

• المحور الثاني: جماعية العمل في المؤسسة

1. هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة؟ نعم لا في حالة الإجابة ب نعم
فما هو شعورك اتجاه هذه الجماعة:

- الرضا
- الانتماء
- النشاط

2. هل اختيارك لفريق العمل في المؤسسة عشوائياً؟ نعم لا في حالة الإجابة ب لا
على أي أساس تختار فريق العمل:

- فريق يكون من نفس الأصل الجغرافي

- فريق يكون عمله جديًا.

3. هل تعتقد أن جماعة العمل تحقق الأداء الجيد في العمل؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا لماذا؟

- لا يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة .
- عدم الاهتمام بالجانب النفسي.

4. هل انتماءك إلى جماعة العمل يدفعك إلى الرضا؟ نعم لا إذا كانت إجابتك ب نعم فماذا يحقق لك هذا الانتماء؟

- زيادة الكفاءة .
- رفع مستوى الأداء.
- رفع الروح المعنوية.

5. هل تمتلك القوى العاملة في المؤسسة المعرفة و المهارات اللازمة لإنجاز الأهداف التنظيمية؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- نقص الخبرة المهنية في التخصص.
- عدم المبالاة بأهمية المؤسسة في سوق العمل.

6. هل تعتقد أن جماعة العمل في المؤسسة تساعدك على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- تعتبرك مجرد موظف عادي.
- امتثال للقانون الداخلي للمؤسسة.

7. هل تمتلك القوى العاملة الاستعداد الكامل لتسيير المؤسسة في حالة غياب الوسائل التكنولوجية؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- كون طبيعة المؤسسة الصناعية تحتاج إلى آلات .

- تحقيق الجودة في المنتج.

8. هل تتوقف جماعة العمل في الإضراب عند العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- استقرار العامل داخل المؤسسة.
- تحقيق مطالب العمال.

• **المحور الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها في الابتكار والإبداع على الرضا الوظيفي**

1. هل توفر المؤسسة مجالاً بحرية المعاملة بين الموظفين؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- تجوف من إعطاء إصلاحات للعمال.
- احترام القانون الداخلي للمؤسسة.

2. هل الأفكار المبتكرة والإبداعات تخص بالقبول من طرف المسؤولين؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- هناك تمايز بين العمال.
- عدم فهم الوضع الحالي لتطوير العملية.

3. هل توفر لك المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار في خلق طرق جديدة؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- وجود مشاكل داخلية تؤثر على العامل داخل المؤسسة.
- تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة.

4. هل تفضل البقاء في المؤسسة والاستمرار بها نتيجة شعورك بالاهتمام من طرف الإدارة؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- وجود مشكلة عدم الثقة بين الموظف والشركة.

- استغلال الموظف نظرا للظروف الإقتصادية والسياسية.

5. هل زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المشكلات تفتح أفقا مستقلة لها؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- ندرة المواد الأولية.

- المنافسة الخارجية.

6. هل انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج راجع إلى ضعف التكنولوجيا في المؤسسة؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- المؤسسة غير قابلة للتجديد والابتكار.

- عدم التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل في المؤسسة.

7. هل تهدف سياسة الابتكار في المؤسسة إلى إسعاد زبائننا من خلال تحسين نوعية الجودة؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- كثرة الطلب على المنتج .

- نقص اليد العاملة.

8. هل تعمل المؤسسة على بناء بيئة متكاملة داعمة للابتكار والتعاون في مختلف المؤسسات والجهات المالية والتحويلية؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- نقص التنسيق بين المؤسسات.

- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية.

9. هل استمرارية المؤسسة ونجاحها راجع إلى الدور الفعال لمصلحة تسيير الموارد البشرية في التحكم في سيرورتها؟ نعم لا إذا كانت إجابتك بلا فلماذا؟

- توليد شيء جديد غير مسبوق.

- الاهتمام بالإبداع على مستوى الفرد أولا ثم على مستوى الجماعة ثانيا.



المُلخَص

المخلص:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الانتاجية.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية الى دورها في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والابداع بهدف الحصول على أداء متميز.

لقد تبين من خلال بحثنا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تعمل على تعبئة السلوك وأداء العاملين كمحرك أساسي لنجاح أي منظمة.

Résumé :

La culture organisationnelle est devenue l'un des sujets qui reçoivent une grande attention dans les domaines du comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions les plus importantes de la gestion car elle se concentre sur l'élément humain, qui est considéré comme la ressource la plus précieuse. Pour la gestion et les plus influents sur la productivité.

L'importance de la culture organisationnelle tient à son rôle de différenciation de l'organisation des autres organisations en mettant l'accent sur les valeurs d'innovation et de créativité afin d'obtenir des performances exceptionnelles.

Il a été constaté à travers nos recherches dans ses aspects théoriques et appliqués que la culture organisationnelle est l'une des composantes les plus importantes de l'environnement interne de l'organisation, qui travaille à mobiliser le comportement et la performance des employés comme un moteur clé pour le succès de toute organisme.