

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان : قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير  
التخصص : تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

- دراسة حالة سونغاز - فرع ورقلة ريفي

من إعداد الطالبتين :

عزيزي حنان

عزيزي حليلة

تحت إشراف:

أ/ بوخلخال عبد الرحيم

السنة الجامعية 2012 - 2013

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة لأبد معنا

الحمد لله علام الغيوب ، و الحمد لله الذي بذكره تطمئن القلوب فهو أعز مطلوب وأشرف

مرغوب وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين .

نتقدم بشكر والثناء إلى كل من ساعدنا على إنجاز عملنا هذا من قريب أو من بعيد حتى ولو

بدعوة و نصح بالذكر الأستاذ المشرف "بوخلال عبد الرحيم"

الذي كان معنا طيلة عملنا

كما لا ننسى الأستاذ "مزهودة نور الدين" الذي كان نوراني طريقنا

و الأستاذة " أسماء يوسف " وإلى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز خستنا قسم مصلحة التكوين

وإلى كل من علمنا حرفنا نفعنا به إلى دفعة تخصص تسيير موارد بشرية 2010 م

كما لا ننسى بهذه المناسبة أن نخص بالشكر و الامتنان لكل الأساتذة وخاصة الأستاذ "عبد العزيز

بوطاجين"....الأستاذ "بن عشورة طه حسين".

الأستاذة .....مهلافة عيساني .....والأستاذ بن عقلة فاروق .

حنان . حليلة .



## إهداء

إلى من قال الله في حقهما

(.....ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما.....)

إلى أحلى ثلاث حروف نطقها لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفيها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة أغلى الناس " أمي لغالية"....."عتيقة" فلن أنسي فضلتي إلى يوم الدين إلى الذي جهدا في تربيته ونصحني والذي حرم نفسه وأعطاني وكان سند في الحياة إليك أنت يا فرحتي وفررة عيني، ويا صاحب الكف الحاني والصدر الدافئ الحنون " أبي الغالي "....."حسين" حفظكما الله وأطال في عمرهما .

إلى من أرى السعادة بأعينهم وأرتاح وأنا بينهم وإلى ضياء عيوني إلي من هن أحلى من أحلامي وصورتهن لا تفرق خيال إخوتي من الأكبر إلى الهرعم الصغرى (يونس . طارق . إسحاق . صبرينة صفاء . مروة . مجد الذي . عبد الرحمن ....)

كما لأنس خطيئة أخي "سارة" إلى صديقات عمري عفاف راضية وإلي من أشفقت علي عيني مسعودة وردة صونيا وأولادهم عبد الله باية إيمان وأحلام و إلى أبنيت عمتي " رانية " و جدتي الغالية التي أعجزت التعبير عنها أطال الله في عمرها.....

وجدتي 2 أطال الله في عمرها

وإلى من ضارقت معي مرارة وحلاوة هذا العمل بسمة أُملي " حليلة "

وإلى خالتي فتحة وعمتي وأخوالي أعمامي كل واحد يلسمه من كبير إلي الصغير وأبنائهم

إلى صديقات عمري وأخواتي وعائلتي " حنان رقية أسماء C1

إلى من جمعنا القدر عشت معهم حياة المرة والحلوة أيام لا نسهوا

أسماء ثوبية كلثوم سميرة ثوريا نبيهة و إلى رفيقاتي وفقائتي في الدراسة

(هاجر لمياء رجاء 2 عباس .. عبد الرحمن ... هاشمي وعبد القادر لانس فضلاهما)

وإلى كل عزيز وغالي في القلب لم يذكر اللسان

إلى جميع دفعت 2010 و تخصص قسم موارد البشرية وكل زملائي

الذين أحببتهم...احترمتهم.....وحملت لهم في قلبي نكري جميلة.

## إهداء

بأنامل تحيط بقلم أعياه التعب و الأرق و لا يقوى على الحراك ينكأ على قطرات خبر مملوءة  
بالحزن و الفرح في آن واحد , حزن يشوبه الفراق بعد التجمع و فرح لبزوغ فجر جديد من حياتي  
هو يوم تخرجني أتطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتعاؤل و الأمل  
المشرق

أهدي هذا التخرج إلى من قيل أن الجنة تحت أقدامها.... نبع الحنان .... دفئ القلوب .... الصدر  
الحنون إلى الزهرة التي لا تذبل.... تعجز الكلمات عن وصفها و تسكن أمواج البحر لسماع  
اسمها التي ساندتني ووقفت إلى جانبي حتى وصلت هذه المرحلة من التقدم و النجاح "  
أمي "

إلى الذي علمني بأن عندما تطفأ الأنوار لا بد من اضاءة الشمعة و لا تقوم بلعن الظلام.... نبع  
العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي و علمني طرق الارتقاء .... رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه "  
أبي "

إلى من كانت لنا جميعا قدوتا في أخلاقنا و تربيتنا جدتي أطال الله في عمرها و رعاها .  
إليكم أبعث أرق تحية و أعذب سيمفونية سمعتها و ارددها لكم بأنني أحببتكم من كل قلبي  
إخوتي (كنزة - تقى الدين - شراف الدين - رحاب ) و كل أحوالي و حالاتي ( رضا - إسماعيل -  
فاطمة الزهراء - فائزة - هجيرة - سعاد - نبيهة - وردة ) و أبنائهم دون استثناء و إلى أعمامي و  
عماتي و أولادهم خاصة ( فؤاد , فاطمة الزهراء , لعيد , سامية و زوجها ) .

سيقف قلبي هنا برهة ليستقر بين أنظاركم ما كتبت لعلها هذه المفردات تكون خير معينة  
حتى تتذكروني يوما ما , إلى أختي التي لم تُلدها أمي و شريكتي في العمل "حنان " إلى  
أحواتي في الله ( أسماء , ثوبية سمية , صبرينة , حنان , ثوريا , أسماء )

إلى ملائكة الأرض ... شقائق النعمان الذين احتضنوني و زرعوا الورود في طريقي (كلثوم ,  
سمية , وفاء , ابتسام , حليلة , هاجر م , هاجر , مسعودة )

إلى الذين رفعوا رايات العلم و التعلم و اخدموا رايات الجهل و النجھيل إلى أساتذتي الأفاضل  
إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينساهم قلبي .

## حليمة

# قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
IV	شكروعرفان.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول : الثقافة التنظيمية</b>	
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.....
14	المبحث الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية وعوامل المحددة لها.....
19	المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية.....
23	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني : أساسيات حول الأداء</b>	
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول : مفهوم الأداء ومحدداته.....
30	المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء.....

37	المبحث الثالث : مسؤولية وطرق تقييم الأداء .....
44	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لشركة الوطنية للكهرباء والغاز</b>	
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول : نظرة عامة حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .....
54	المبحث الثاني : دراسة قسم موارد البشرية .....
57	المبحث الثالث : دراسة وتحليل نتائج الاستبيان .....
70	خلاصة الفصل.....
71	الخاتمة.....
74	قائمة المراجع.....
78	الملاحق.....
87	الفهرس.....

قائمة الجداول

والأشكال



قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مصادر الثقافة التنظيمية	(1.1)
59	عينة البحث حسب الجنس	(1-3)
60	عينة البحث حسب العمر	(2-3)
61	عينة البحث حسب الحالة العائلية	(3-3)
62	عينة البحث حسب المؤهل التعليمي	(4-3)
63	عينة البحث حسب نوع الوظيفة	(5-3)
64	عينة البحث حسب الأقدمية	(6-3)
65	إجابات العينة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة	(7-3)
66	متغير أداء المورد البشري في المؤسسة	(8-3)
67	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	(9-3)
68	تحليل تباين خط الانحدار	(10-3)
69	قيم معاملات خط الانحدار للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري	(11-3)

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها	(1.1)
18	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	(2.1)
31	أنواع لتقييم الأداء في المنشأة	(3.2)
36	نموذج يبين معايير تقييم الأداء	(4.2)
37	تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء	(5.2)
49	الهيكل التنظيمي العام لشركة سو نلغاز	(1-3)
55	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	(2-3)
59	عينة البحث حسب الجنس	(1- 3)
60	عينة البحث حسب العمر	(2-3)
61	عينة البحث حسب الحالة العائلية	(3-3)
62	عينة البحث حسب المؤهل التعليمي	(4- 3)
63	عينة البحث حسب نوع الوظيفة	(5 -3)
64	عينة البحث حسب الأقدمية	(6 -3)

قائمة الملحق :

مخرجات برنامج SPSS

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
79	الاستبيان	01
81	الاستبيان ببرنامج ( spss )	02
86	قائمة المحكمين	03

المقدمة



## المقدمة العامة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الأعمال و الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما أخرج عنه من حدة المنافسة بين المنظمات ، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها للتهديد الزوال ، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وقيادته ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح ، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت و القدرات ، لأنها تؤثر على أداء المورد البشري وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلاله ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم و معتقدات الأفراد داخل المنظمة.

للثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح و التفوق و التميز للعديد من منظمات الأعمال كما تعد كذلك سببا في فشل العديد من المنظمات.

ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

## الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ؟

### الأسئلة الفرعية

وهي الإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات التالية :

— ما هي أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

— كيف يتم تقييم الأداء للمورد البشري ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الثقافة التنظيمية و الأداء المورد البشري في المؤسسة ؟

## الفرضيات:

الثقافة التنظيمية هي عنصر مهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

إن تقييم أداء المورد البشري يتطلب وجود معايير أداء محددة .

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء المورد البشري في المؤسسة .

## أسباب اختيار البحث

نوع التخصص الذي ندرس فيه ألا و هو تسيير الموارد البشرية .

إن الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية أصبح عنصر مهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

توفر الإمكانيات و المراجع المتعلقة بهذا الموضوع والتي تساعد علي البحث في الجانب النظري .

## أهمية الدراسة :

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت و القدرات فهي تأثير بدرجة الأول على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة .

✓ يفيد البحث في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص ثقافة المنظمة وإحداث التغيير فيها .

## أهداف الدراسة :

✓ إن الهدف الذي نسعى للوصول إليه من خلال دراستنا الموضوع ،هو إظهار فعالية الثقافة التنظيمية في إيجاد مورد

بشري جيد الذي يؤدي إلى إنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وإعطاء ميزة وصورة حقيقية لعلاقة الثقافة التنظيمية

بأداء هذا المورد .

✓ لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية لضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

## المنهج المستخدم :

من أجل دراسة هذا الموضوع و الإجابة على إشكالياته اتبعنا المنهج الوصفي الذي يلائم عرض المفاهيم العامة في الجانب النظري و أما فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية إعتدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عرض حالة مؤسسة سونلغاز من خلال استخدام الأساليب الإحصائية و التحليل ( SPSS )

## حدود الدراسة :

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال المجال المكاني و الزماني كالتالي :

✓ **المجال المكاني :** اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

بورقلة و التي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة .

✓ **المجال الزمني :** تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية من 13 أفريل إلى 6 ماي .

## هيكلية البحث:

قمنا بتجزئة بحثنا هذا إلى:

✓ الفصل الأول والذي يتمثل في الجزء النظري للثقافة التنظيمية والذي يشتمل على ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث

الأول ماهية الثقافة التنظيمية وتعرضنا في المبحث الثاني إلى مكونات الثقافة التنظيمية وعوامل المحددة لها بينما تناولنا في

المبحث الثالث تشكيل الثقافة التنظيمية.

✓ أما الفصل الثاني يشتمل كذلك على ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء و محدداته و تعرضنا في

المبحث الثاني إلى ماهية تقييم الأداء و في المبحث الثالث مسؤولية و طرق تقييم الأداء .

✓ أما الفصل الثالث يتمثل في الجزء التطبيقي الذي تم فيه دراسة حالة الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء و الغاز و التي تتمثل

في ثلاث مباحث أولهما نظرة عامة حول الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أما المبحث الثاني تم فيه دراسة قسم الموارد

البشرية و المبحث الثالث دراسة إستبيان لعينة من العمال في المؤسسة .

## الدراسات السابقة :

- إلياس سالم ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء المواد البشري، الرسالة الماجستير في العلوم التجارية غير منشورة سنة 2006،

و الإشكالية المطروحة هي كيف تؤثر المنظمة على أداء المورد البشري ؟

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- استعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل مع توفير فريق العمل الجو الملائم من تعامل وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام بين الأعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام و الثقة المتبادلة .

-ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل و الذين يحققون أداء مرتفعا يكون لهم دافعا لبذل جهود مضاعفة بغية الحصول على هذه الحوافز و إشباع حاجاته و رغباته وتحقيق أداء أفضل ، ذلك أن انخفاض دافعية الأفراد لغياب التحفيز من شأنه أن يسهم في انخفاض مستوى الأداء و ترتفع المستويات السلبية لدى الأفراد .

- فهد يوسف الدويلة ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ، في الشركات الصناعية الكويتية ، الرسالة الماجستير في

إدارة الأعمال غير منشورة سنة 2007 و الإشكالية المطروحة هي ماهو نمط الثقافة السائد في الشركات الصناعية ؟

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية

- يتم تطبيق الأنواع الأربعة المتعلقة بالثقافات التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة كما تبين أن ثقافة الدور هي

أكثر ثقافات تطبيقا من قبل أفراد العينة بينما ثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقا ، مما يدل على تركيز الإداريات في

الشركات الصناعية على بناء المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الإدارية و الأقسام .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء الموظفين في الشركة الصناعية و تعد درجة التأثير منخفضة كون

$R = 0.312$  ويعود هذا إلى أن تركيز السلطة و اتخاذ القرار بين مجموعة معينة من المدراء سوف ينعكس سلبا على

أداء الموظفين في المنظمات المختلفة و هذا ما أثبتته هذه الدراسة .



- بسام بن منادر العنزي ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض رسالة الماجستير في قسم الإدارة العامة غير منشورة 1425 هـ و الإشكالية المطروحة هي ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة ؟  
من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :
- جمع القيم المكونة للثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات الحكومية (القوة ، الكفاءة ، العدالة) ما عدا قيمة المكافأة ، وبناءا على هذه النتيجة فإن هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة من ناحية و تختلف معها من ناحية أخرى .
- كلما زاد الاهتمام بفرق العمل زاد الإبداع الإداري ، ويكون ذلك من خلال استخدام طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة و ربط الأفراد بوحدة عملهم ارتباطا شديدا و بث روح التعاون بين الأفراد و مساعدة بعضهم البعض بالإضافة إلى إيجاد خطوات واضحة محددة لتطوير فريق عمل فاعل بالمنظمات .
- من خلال الدراسات الثلاث التي قمنا بعرضها تبين لنا أننا للثقافة التنظيمية دور مهم في المؤسسات و على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل المورد المهم لتطوير و الرقي بالمؤسسة وذلك بالإبداع و الابتكار و العمل الجدي و الجيد الذي يقوم به العامل ، و ينتج هذا كله من توفير المؤسسة الإمكانيات المادية و المعنوية و بث روح التعاون بين الأفراد و الوحدات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن هناك اختلاف بين هذه الدراسات و يتمثل في درجة تأثير الثقافة التنظيمية قد تكون منخفضة و قد تكون مرتفعة و يعود هذا إلى كيفية تعامل الأفراد مع المديرين في اتخاذ القرارات .

### • الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة التطبيقية :

- تم قبولنا في المؤسسة ثم الرفض لفترة محدودة و بعدها تم حل المشكلة .
- التفاني في إعطاء معلومات عن المؤسسة في الوقت اللازم .
- رفض عقد التبرص بين المؤسسة و الجامعة بحكم أننا قمنا باستبيان .
- صعوبة فهم برنامج تحليل الاستبيان لبرنامج ( spss )

الفصل الأول

التفاهة التنظيمية

### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير ضمن الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، خاصة في هذا الوقت الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداة المنظمات وتحقيق أهدافها ، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بما .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى العناصر الأساسية التالية :

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.

المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية.

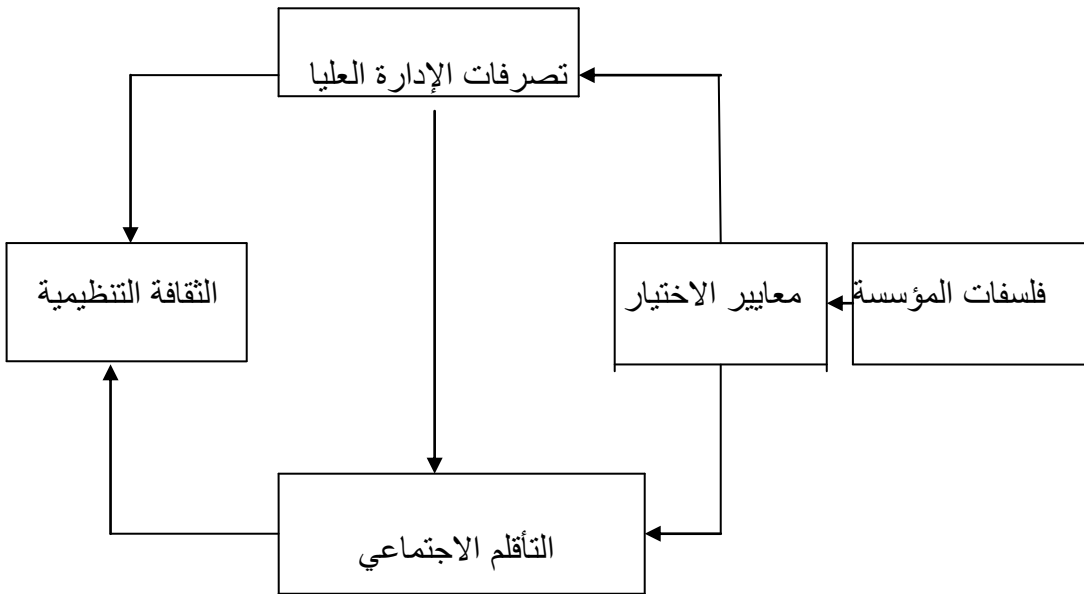
## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة والتي تعكس مفهوم المعرفة والقيم لدى مجتمع ما ، وستطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها ومكوناتها ومحدداتها وخطواتها .

### المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

❖ الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها .

الشكل رقم (1-1): نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها.



المصدر : جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 بدون طبعة ص 28

يوضح هذا الشكل نشأة الثقافة التنظيمية و ترسخها في العاملين في المنظمة منذ ظهور فلسفة المؤسسين و بعدها اختيار المعايير

و التي تنقسم إلى تصرفات الإدارة العليا و التأقلم الاجتماعي إلى أن وصلت على الثقافة التنظيمية بعد مرورها بعدة مراحل

لترسخها و الحفاظ عليها داخل المنظمة بشكل جيد .



❖ تطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980

من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* وفي حلول الثمانينات الميلادية أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ، مما يترك أثر بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم .

❖ تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة

لقد زاد اهتمام هذا المفهوم بناء 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 الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها**

**الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية**

1- يعرف *wkeleem* الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات وتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

2- تعريف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفة مكون من الإتجاهات وقيم والمعايير سلوك التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- إلياس سالم ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء المواد البشري ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،غير منشورة سنة 2006 ص 11

<sup>2</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 2005م ص 151  
<sup>3</sup>-رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر الطبعة الأولى 2006م ص 627

3- يعرفها بأنها مجموعة القيم التي يجعلها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة

1.

— وما سبق تعرف الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من اجل التكيف والتعامل مع

المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلي ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ، و من اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي :

- تعمل الثقافة علي جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها .
- تعمل الثقافة علي توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون بيه .
- ثقافة المنظمة تشكل أطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند ما يواجهه موقف معين آو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته إي انه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.<sup>2</sup>
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر الأردن الطبعة الخامسة 2009م ص 171

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحلیم الفاعوري مرجع سابق ص 155

<sup>3</sup> - جمال الدين المرسي مرجع سبق ذكره ص 18

- وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر أطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر علي العاملين وعلي تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

## المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها

### الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعين من الثقافة : ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة

#### 1\_ثقافة القوية :تعتمد الثقافة القوية علي ما يلي .

- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلي قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع علي تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلي الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.<sup>1</sup>
- ارتفاع مستويات الالتزام.
- انخفاض معدل دوران العاملين
- الإنتاجية المرتفعة.<sup>2</sup>

أن المنظمة ذات الأداء والعالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها اذ أدت الثقافة القوية إلي عدم الاعتماد علي لأنظمة والتعليمات والقواعد ،فا الأفراد يعرفون ما يجب القيام به .

#### 2\_ الثقافة الضعيفة

تعتمد الثقافة الضعيفة علي الأفراد الذين يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .

<sup>1</sup>- رفعت عبد الحلیم الفاعوري , المرجع السابق ص 158

<sup>2</sup>- جمال الدين المرسي المرجع السابق ص 17

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لأتسمح تبعد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة فيما بينها، ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى الصراعات تنظيمية ولتأكيد سيؤثر ذلك على فاعلية المنظمة و أدائها للمنظمة وقد أكد مار تول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على العاملين بحيث يكون الإيمان بها عميقاً.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من الأخصاص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم الأخصاص والسمات هي كما يلي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف ؛
  - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة ؛
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ؛
  - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ؛
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ؛
  - مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين ؛
  - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الو لاءات التنظيمية الفرعية ؛
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية و الوساطة المحسوبة ؛
  - دراجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة ؛
  - طبيعة نظام الاتصالات وفيها إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي ،أو نمطاً شبكياً
- يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ونلاحظ من هذه الخصائص أو السمات أن تقييم المنظمة وفقاً لهذه الخصائص طبقاً لمقياس يتدرج من الانخفاض إلى الارتفاع يساهم في تكوين صورة عامة لمستوى فاعلية الثقافة التنظيمية

السائدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري المرجع السابق ص 158

<sup>2</sup> - محمد قاسم القربوتي السلوك التنظيمي دار وائل للنشر الأردن الطبعة الخامسة 2009م ص ص 172 ، 173



## المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

تمثل مصادر المنظمة فمالي والتي تتلخص في جدول:

الجدول رقم(1-1): مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم
الطقوس - الشعائر	هي أنشطة احتفالية تهدف إلى توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة
التقاليد	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسة في التنظيم و مجالات التركيز فيها يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد
القصص - الحكايات	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل و تدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية
الأساطير	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الإحداث أو الموافق التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التغير
الأبطال	هي الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم ولأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها
اللغة	*هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر : جمال الدين محمد المرسي مرجع سابق ص 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك العديد من مصادر الثقافة التنظيمية و التي من شأنها أن تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة ومن بين هذه المصادر الاحتفاليات التي تقام من أجل الشخصيات الرمزية وكذا الطقوس وتهدف للاحتفال من أجل توصيل أفكار أو إنجاز أغراض معينة .

أما التقاليد فهي تكون متكررة لأنها تعزز القيم الرئيسية في المنظمة , كما أن هناك القصص و الحكايات التي تعرض الوقائع و الأحداث التاريخية طيلة حياة المؤسسة وهذا من أجل تدعيم العادات و الأعراف الثقافية , أما الأساطير فهي قصص من الخيال هدفها تفسير الغموض , و الأبطال هي الشخصيات التي غادرت المؤسسة لكنها تركت بصمتها و ساهمت في تطوير و شهر المؤسسة بالإضافة إلى اللغة .

## المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

يعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر (مكونات) التي لها تأثير علي سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل و تؤثر علي أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة وتمثل هذه المكونات في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

### المطلب الأول : مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من القيم التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – التوقعات التنظيمية .

#### ❖ القيم التنظيمية

تعتبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي علي ما هو مرغوب أو غير مرغوب .  
و أما القيم التنظيمية هي المكان أو بيئة العمل التي تعمل علي توجيه سلوك العاملين ومن بين هذه السلوك هي المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

#### ❖ المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ،ومن هذه المعتقدات نجد أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

#### ❖ التوقعات التنظيمية

هي مجموعة يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة العمل الفرد في المنظمة ،مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ومن الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصاد

### ❖ الأعراف التنظيمية.

يقصد بالأعراف التنظيمية تلك المعايير المدركة وغير الملموسة يلتزم العاملون داخل المنظمة لأنها معايير مفيد للمنظمة وواجبة

إتباعها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من والمستويات المختلفة من الثقافة و التي تتمثل في المستويات المادي،مستوي القيم ومستوي الافتراضات .

#### ❖ المستوي المادي (الفيزيائي )

تتمثل في اللغة والتكنولوجيا والمطبوعات المستعملة بالمؤسسة وهي المباني ،الأثاث،الملابس ،الألوان المستعملة ،الأشكال الهندسية والتصاميم والرموز و الصور،والأصوات وغير ذلك من الجوانب المحسوسة بمؤسسة ما .

\_\_ مثل : أشكال القاعات الدراسية بالجماعات

#### ❖ مستوي القيم:

يشمل هذا المستوى كل ماله قيمة عند أعضاء مؤسسة ما.

\_\_القيم رغبات شعورية ووجدانية سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة ما.

\_\_تستمد القيم التنظيمية أهميتها العملية من تأثيرها في السلوك التنظيمي ككل .

\_\_ يتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بمؤسسة ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد

والجماعات العمل بالمنظمة.<sup>2</sup>

1- محمد سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر الأردنية , الطبعة الرابعة سنة 2008م ص ص 312 , 313

2 - مصطفى عشوي , أبعاد الثقافة التنظيمية و تأثيرها في السلوك الإنتاجي , قسم الإدارة و التسويق , جامعة الملك فهد للبترول و المعادن الظهران , المملكة العربية السعودية .

❖ مستوى الافتراضات:

\_\_ يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم

- تقع الافتراضات تحت مستوى الشعور أو الوعي
- تلمي علي الفرد كيف وكيف يدرك العمل وما هو إحساسه وشعوره نحو العمل وما هي أهداف أدائه.
- ضرورة اتخاذ هذا لفهم للبدء في عملية بناء الثقافة تنظيمية في مؤسسة جديدة أو في عملية التغيير.

وهناك مجموعة من الثقافات أو الإحداث الفرعية مثل قسم ،مصلحة ،ورشة وإطارات وأعاون التحكم ،تقنين و إداريين وعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي :

- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس علي نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من والى الإدارة.
- صفات الفرد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- الأخلاقيات والقيم السائد في المنظمة والتي تشتمل علي أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية ،ويتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع و أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلي أخلاقيات المجتمع .
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.<sup>2</sup>

1- مصطفى عشوي , مرجع سبق ذكره .

2- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ص ص 82 ، 83

## المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والمحافظة على هوية الجماعة في سلوك العاملين ومساعدة على أداء أعمالهم بصورة أفضل وتخدم الثقافة التنظيمية للوظائف الثلاث الأساسية :

### الوظيفة الأولى : الإحساس بالهوية

هي تزود المنظمة والعاملين بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة وتقوية الارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأهم جزء حيوي منها .

مثال شركة ساوت وست للطيران يشعرون بالتميز لان الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن أنفسهم أثناء العمل ولذلك يشعر هؤلاء العاملون بان لارتباط بالشركة ، أنهم يشعرون بالانتماء إليها ، فإنهم ناد راما يتركوا لها للعمل بشركة طيران أخرى.

### الوظيفة الثانية : تقوية الالتزام برسالة المنظمة

هي خلق الالتزام برسالة المنظمة وتفكير الناس ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إن يشع ورابا لانتماء القوى للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون إن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامهم الشخصية لأنها هي أهم نشئ بالنسبة لهم.

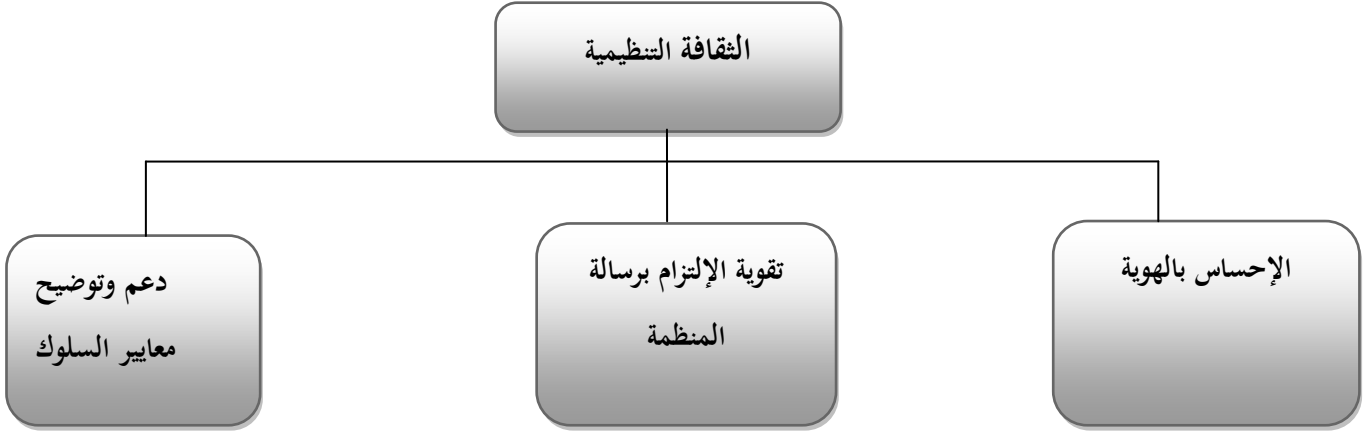
### الوظيفة الثانية : دعم وتوضيح معايير السلوك

تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة للقدامى العاملين فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين لكي يتحقق استقرار سلوك الفرد و العاملين في نفس الوقت وعلى سبيل المثال فإن العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضا العملاء و إرشادات حول نوع السلوك المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رفاعي محمد رفاعي مرجع سبق ذكره ص ص 630 ، 631

و تلخص الوظائف الثلاث الرئيسية للثقافة التنظيمية في :

الشكل رقم (1-2) : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر : رفاعي محمد رفاعي مرجع سابق ص 631

## المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية

حيث تتشكل ثقافة المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسرها من خلال الخطوة الرئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول : آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.

أن بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة على اختيار العاملين الجدد وان عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والخلفيات الثقافية والتوجيهات المناسبة لها، ويتم التعيين والاختيار للأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة.

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائد وان يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، وبعدها يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية مثل وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تكون الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل .

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء ها توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية :

- إرشاد العاملين دائما للتأكيد من انتشار الأفراد لثقافة المنظمة .

<sup>1</sup> - وداد حسن حسين أبو هين ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، غزة من وجهة نظر العلمين ، جامعة الأزهر غزة الدراسات العليا كلية التربية قسم أصول التربية ص ، ص 32 ، 33



- تجريد العاملين من الثقافة والخبرات والتجارب السابقة الخاصة بالمنظمة<sup>1</sup>.
- ضرورة الحرص في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة وتلاؤم معها.
- التدريب الدوري للعاملين.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة .
- تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : متغيرات الثقافة التنظيمية

هناك وسائل للتغير الثقافة التنظيمية :

#### ❖ مشاركة العاملين :

هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس العمل، ما ينمي إحساسا بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

#### ❖ الإدارة عمل رمزي :

أن ظهور أفعال ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة ، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم و إحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله .

<sup>1</sup> - وداد حسن حسين أبو هين مرجع سابق ص33 .

❖ المعلومات من الآخرين :

إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملون الزملاء، فشعور الفرد مثلاً بأن زميلة مهمته به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد، وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

❖ نظم العوائد الشاملة :

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة، وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية والاتجاهات العامة والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم فإن في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

❖ إن الإدارة العليا : تعتبر على عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها والتوجيهات التي

تتضمنها حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة و سياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب و حول تنفيذ

القواعد والأنظمة والتعليمات ، و إذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي فإنها

ستؤثر على ثقافتها .

❖ اختيار العاملين : إن عملية جذب العاملين وتعيينهم لهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والغاية من الاختيار

هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل ويجب أن لا يكون توافق بين

<sup>1</sup> - بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ، غير منشورة ، سنة 1425هـ ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ص 24

المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفاعلية في المنظمة بسبب الأفراد الجدد .

❖ **المخالطة الاجتماعية :** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي تقع

على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حق لا يتغير أداء المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ,مرجع سابق ذكره , ص ص 319 320.

## خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تناول موضوع الثقافة التنظيمية و عناصرها الرئيسية و تأثيرها على السلوك البشري ، كما تطرقنا إلى عوامل و آليات تشكلها إذ أن وجود الثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمنظمة و العاملين على السواء كما سبق الإشارة إلا أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية ، وهي عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة و جو ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد ، قد تتعارض أولا تنسق مع الثقافة التنظيمية العامة و هو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوك مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري

حول الأداء

### تمهيد:

لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة نلاحظها دائما في جميع نواحي الحياة ،  
ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل وجودة أدائه ، وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ، و نظرا  
لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة تقييم الأداء و سلوك و تصرفات الأفراد أثناء العمل ، ويقوم بهذه العملية كل  
مدير مباشر وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، ويتم هذا التقييم للأداء لعدة أغراض قد تكون لمنح الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى  
التدريب أو لأغراض أخرى .

وستعرض في هذا الفصل إلى تعريف الأداء ومحدداته و خصائص وطرق ومعايير و مراحل التقييم المستخدمة في أداء الموارد البشرية

### المبحث الأول : تعريف الأداء ومحدداته

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع البشري المتعلقة بالموارد البشري و نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة وتداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى .

### المطلب الأول : تعريف الأداء

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها مايلي :

يعرف الأداء على أنه السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

يعرف الأداء أنه الهدف المركزي لعملية التحول و الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف و مستوى تنفيذ الخطط و يعد

الأداء من أكثر مجالات الاهتمام بدراسة بصورة عامة وحقول الإستراتيجية بصورة خاصة .<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء على أنه "نظام متكامل يغطي التصميم التنظيمي و تخطيط العمل و التقييم و التغذية العكسية و الهدف منها هو تحسين الأداء في جميع المستويات".<sup>3</sup>

يمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في

التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفة حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية 2010م , ص 259 .

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالبي , أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر , الطبعة الأولى 2009م.

<sup>3</sup> - Milsem bell odj – cadr de jectiom des ress our ces humaimes connimes de la fahdeom puhlique intenn ationale . aout

2001 p 14.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , بيروت , دار النهضة العربية , الطبعة الثانية 2002م ص 37



## المطلب الثاني : الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء منها ما هي جوانب متعلقة بالعمل وما هي متعلقة بالسلوك ويمكن إنجازها فيما يلي :

### ❖ الجوانب المتعلقة بالعمل :

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدورة ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

### نتائج العمل:

يعبر نتائج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل ، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن نتائج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل .

### ❖ الجوانب المتعلقة بالسلوك

#### ● سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث اعتنائها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا .

#### ● السلوك الاجتماعي:

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

#### ● الحالة النفسية للعامل:

أن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمس ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجارب مع العمل.

• فرص التقدم:

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : محددات الأداء**

يمكن القول أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ما ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجابياً يطلب على هذه عناصر محددات الأداء تتمثل في :

**الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .  
**القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

**إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

**الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق من واجبات و مسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع : العوامل المؤثر على الأداء**

هناك بعض العوامل خارج التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد :

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد .
- نقص التعاون من الآخرين .
- السياسات المحددة للعمل و التي تؤثر على الوظيفة .
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات

<sup>1</sup> - إلياس سالم مرجع سبق ذكره ص47.

<sup>2</sup> - صافية هاجر ، دور المسير في تفعيل أداء المورد البشري ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة سنة 2012م ، ص ص 36،37.

- نمط الإشراف و الإضاءة و الحرارة و الضوضاء
- ترتيب الآلات و الورديات

حتى الحظ و الصدقة يمكن أن يكون عائق للأداء و هو ما يمكن التحكم به ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على القدرة و الاتجاه و لذلك فإنه من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة هما :

1 -توفر شروط عمل كافية ومناسبة للعامل

2 -توفر بيئة مدعمة فيها العوامل الأداء أقصى حد ممكن فيها.<sup>1</sup>

— الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر في أداء المنظمة

— التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء

— عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تقي الدين حمية , محمد الطاهر الصباغ , أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة , مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير غير منشورة , سنة 2012م ص 91

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن , تقييم الأداء , دار النهضة العربية بدون طبعة سنة 2003م , 2004م ص ص 6 , 7

## المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف تقييم الأداء و أهميته وكذلك أنواعه و أهدافه و خصائصه و معاييرهم و

سنتطرق كذلك إلى إستخداماتها

### المطلب الأول : تعريف و أهمية تقييم الأداء

#### الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء و تنوعت و من بين هذه التعاريف نذكر :

❖ **تقييم الأداء** هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل ، و ذلك عن طريق الملاحظة

المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها و خلال فترات زمنية محددة و معروفة و يجرى في الأخير تقدير جهد

و نشاط و سلوك و كفاءة كل فرد على حد<sup>1</sup>.

❖ عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى

مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في

المنظمة<sup>2</sup>.

❖ أما زهير ثابت فقد عرفه كالتالي : هو قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة

من الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء<sup>3</sup>.

و منه يمكن تقديم التعريف الشامل التالي : تقييم الأداء هو نظام تحليل أداء الأفراد و مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية

و المعايير المحددة سابق و التحقق من كفاءة لمعرفة نقاط الضعف و القوة في النظام و تقويم أداء الأفراد العاملين .

#### الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

● يمثل تقييم الأداء في الاستخدام للموارد الاقتصادية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة زهران الأردن 1999م ص 166

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس , على حسين علي , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر الأردن الطبعة الثالثة 2007م ص 242

<sup>3</sup> - زهير ثابت , كيف تقييم أداء الشركات و العاملين , دار القباء القاهرة , الطبعة الأولى ص 15

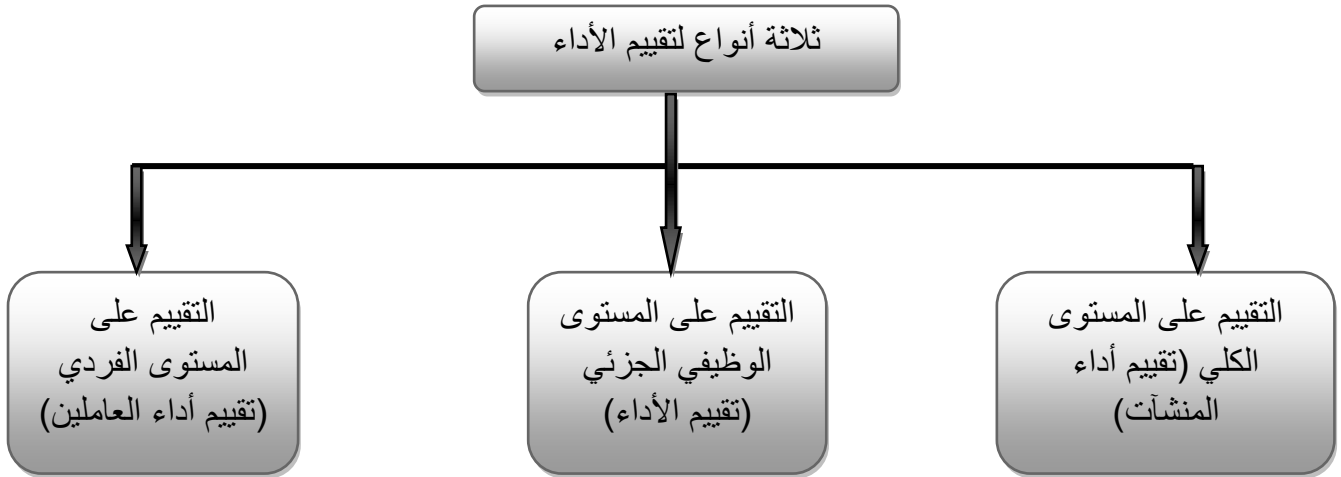
- يساعد على توجيه نظر الإدارة العليا التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف ويكون الإشراف أكثر إنتاجية.
  - تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها.
  - تربط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات ، سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة.
- كذلك يساعد على ما يلي :
- توضيح سير العمليات الإنتاجية
  - تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة وما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : أنواع و أهداف تقييم الأداء

### الفرع الأول: أنواع تقييم الأداء

هناك ثلاث أنواع لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2 - 1) : أنواع لتقييم الأداء في المنشآت



المصدر : زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، القاهرة جمهورية مصر العربية 2009م

❖ تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي - المنشأة - ما يلي :

- **الفعالية** : نوعية المخرجات وكميتها و الوقت المحدد و الدخل و الأرباح و رضا العملاء و رضا العملاء .
- **الكفاءة** : العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب ... إلخ .
- **التقدم في العمل** : المقاييس المرحلية للنتائج - الحوادث المرتبطة - الخطوات الفرعية للمشروعات - أساليب ونظم إجراء العمل .
- **عادات العمل** : وتمثل ميزة المؤسسة على باقي المؤسسات الأخرى ومن بينها اللباس , الصور الأثاث وغيرها <sup>1</sup> .

❖ تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

يشمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة و الوظائف الرئيسية بالمؤسسة ويتمثل في ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

- **تقييم الأداء التسويقي** : تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط و تنفيذ و متابعة و تطوير و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع لكل الأفراد و المنظمات و المجتمع .
- **تقييم الأداء الإنتاجي** : يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم و نوع للمنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .
- **تقييم الأداء التمويلي** : يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المنشأة و الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب ، وفي الوقت المناسب و تقرير استخدامها بشكل كفي و فعال للوصول إلى الأهداف و النتائج المالية المرغوب فيها مثل ما يتطلب تقييم المالي ، تقييم كل من السيولة مثل هيكل التمويل <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - زهير ثابت ، مرجع سابق ذكره ، ص 15 .

<sup>2</sup> - تقي الدين حمية ، محمد الطاهر صياغ ، مرجع سابق ص ص 97 ، 99 .

❖ **تقييم أداء العاملين :** تعد الموارد البشرية العامل الأساسي للتمييز و التفرق و المنافسة ، فالأهداف المالية و أهداف الإنتاج و التسويق يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحققت هذه الموارد البشرية ، أي أن الأداء العام للمؤسسة يتوقف على مدى كفاءة تسيير الموارد البشرية .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء

باعتبار تقييم الأداء من الأنشطة المهمة فهي تهدف إلى تحقيق غايات مهمة على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة ككل .

- يمكن لعملية تقييم الأداء أن تحقق ما يلي :

- تشجيع ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى سرعة اندماجهم في العمل
- ارتياح العاملين والشعور بالعدالة و المسؤولية .
- اختيار الأفراد المخلصين للعمل و للمؤسسة لترقيتهم .
- تشجيع المنافسة بين العاملين و الإدارات .
- وضع خطط وذلك من أجل ضمان تحسين الأداء .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي للعاملين في المنظمة .
- مراقبة أداء العاملين معتمدين على التقييم وذلك وفق أسس واضحة .
- الارتقاء بمستوى أداء العاملين و تعزيز التقدم و التطور في المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : خصائص و معايير تقييم الأداء

**الفرع الأول : خصائص تقييم الأداء :** حتى يكون المعيار (المقياس) دقيق في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط

أن يتميز بالخصائص التالية.

<sup>1</sup> - صافية هاجر ,مرجع سابق ذكره , ص 44.

<sup>2</sup> - صافية هاجر ,مرجع سابق ذكره, ص 45

- ❖ **الصدق:** ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعتبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.<sup>1</sup>
- ❖ **الثبات:** ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم أداءه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية يعطى نفس نتائج التقييم أن تم من طرف أكثر من مقيم.
- ❖ **الفاعلية بثقافة المنظمة:** إن الثقافة التي يطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافأة تفقد نظام تقييم الأداء فاعليته.
- ❖ **التمييز:** المقصود بالتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء .  
فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما يتوقف على صدق المقياس أيضا وتكون أهميتها في تقارب القدرات الأفراد وكفاءاتهم فيما يستوجب إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترفيه والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء.
- ❖ **التحديد:** ويقصد به المد الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.
- ❖ **القبول:** ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتنائهم به، والمقياس المقبول هو المقياس الذين يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.
- ❖ **سهولة استخدام المقياس:** وتعني به خضوع المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إلياس سالم مرجع سبق ذكره ص59

<sup>2</sup> - إلياس سالم مرجع سبق ذكره ص59



الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء

إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم ، وعلى رأسهم العاملون و رؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير.<sup>1</sup>

- معرفة العمل
- حجم العمل
- الإبداع
- القدرة على حل المشكلات
- القيادة
- التنظيم
- نوعية الأداء
- التحطي
- تفويض السلطات
- القدرة على الاتصال
- التعاون
- القدرة على اتخاذ القرارات

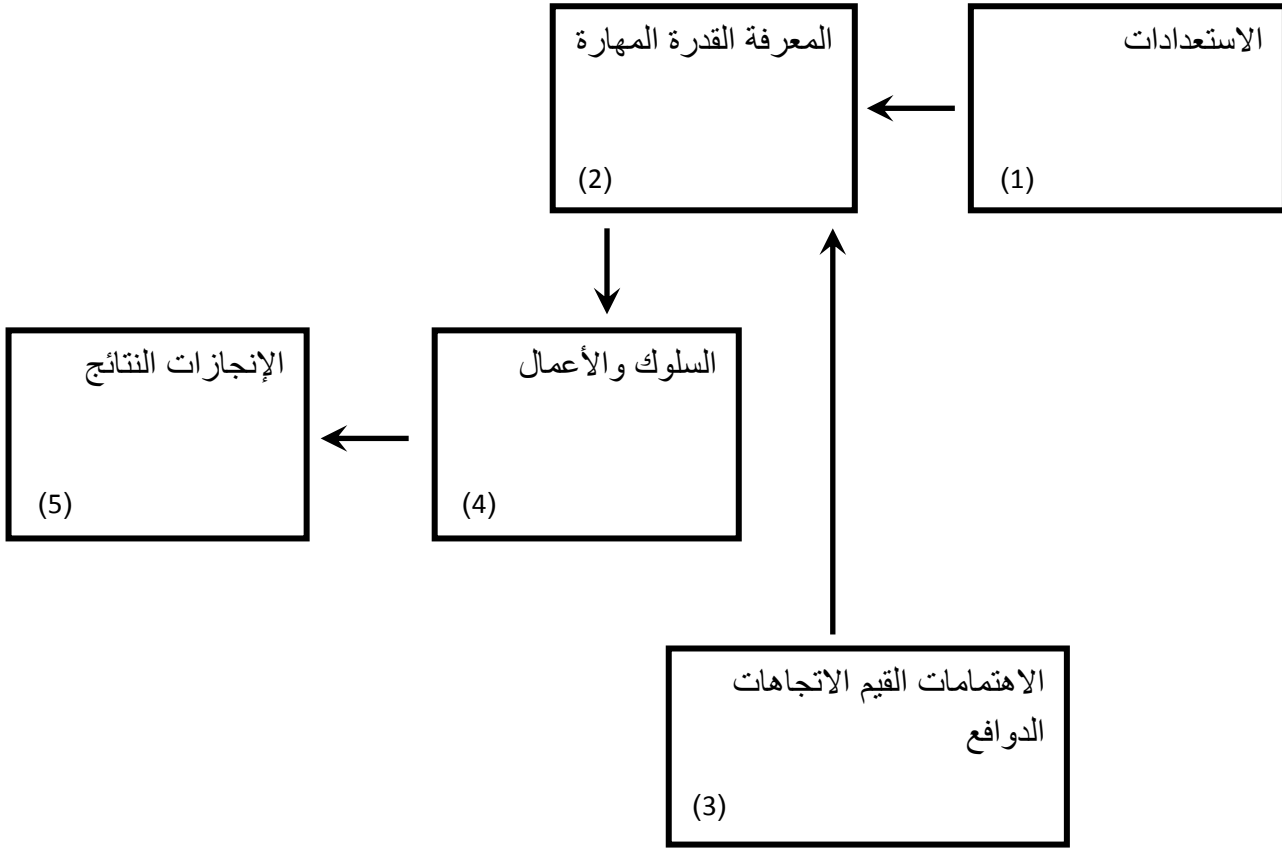
إن هذه المعايير أو الجوانب و العوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف وبعضها يتعلق بشخصية ، وبعضها يتعلق بالنتائج و الإنجازات التي يحققها و الواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها بالنسبة لصعوبة أو سهولة قياسها و بالنسبة لمدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس.<sup>2</sup>

وتتلخص معايير تقييم الأداء في الشكل التالي

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ص 265

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الشكل رقم (2-2) : نموذج يبين معايير تقييم الأداء



المصدر : عبد الباري إبراهيم ،درة وزهير نعيم الصباغ نفس مرجع سبق ذكره ص266

### المطلب الرابع : استخدامات تقييم الأداء

تعتبر استخدامات عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية .

❖ **الترقية و النقل :** فالترقية هي التغيير أو توسيع في مسؤوليات العامل وذلك بعد التأكد من تمتعه بخصائص و مؤهلات

جديدة و هذا بعد العودة إلى ملف تقييماته لتقدير مدى تمتعه ، كما بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو

النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة وتكون بدقة .

❖ **تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية :** هناك علاوة أو زيادة سنوية يحصل عليها الفرد كل سنة و

تكون حسب أدائه إذا كان أدائه متميز فتكون الزيادة كبيرة وإذا كان الأداء كالمعتاد فتكون الزيادة بسيطة ، ومن

واجبات المنظمة أن تمنح مكافآت تشجيعية للعامل و تكون على أدائه المتميز من فكرة أو إبداع أو غيرها وذلك وفق

ما ينص عليه نظام الأجور ، إن الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد المكافئة السنوية الاعتيادية و التشجيعية التي يتحصل عليها الفرد.

- ❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية :** من أجل إعداد برنامج تدريبي صحيح يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ، و لهذا يجب دراسة هذه القائمة بدقة وأخذ وقت وجهد ، لأنها خطوة مهمة و أساسية.
- ❖ **الانضباط و العقابة :** عند تقديم شكوى ضد الفرد لتقصيره في حماية الأجهزة التي يستخدمها سيتعرض إلى عقوبة وهذا إذا ثبت في ملفه و بعد تقييم سابق لتأكد من شكوى يتطلب ذلك معاقبته وتكون بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فضله وغيرها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : مسؤولية وطرق تقييم الأداء .

يتكون أي نظام من عدة مسؤوليات تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم أداء العاملين بالمثل له العديد من المسؤولية التي تحدد بها ومن خلال هذا المبحث ستطرق إليها بتفصيل وطرق الفعالة في تقييم ومراحلها التي يمر بها والأخطاء التي يقع منها في عملية التقييم.

### المطلب الأول : مسؤولية تقييم الأداء.

شكل رقم (2-3) : تحديد المسؤول عن تقييم الأداء .



المصدر : أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ص 290

<sup>1</sup> - سعاد نانف برنوطي مرجع سبق ذكره ص ص 379 ، 381 .

- ❖ **الرئيس يقيم مرؤوسيه** : وهي الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة ويعود هذا لعدة أسباب نذكر منها: مباشرة الرئيس بتحديد أهداف قسمه أو إدارته وبذلك يحدد المسؤوليات و الواجبات وبعدها يتم مراقبة عملية التنفيذ الرئيس له صلة مباشرة مع مرؤوسيه ولهذا هو من يعرف نقاط القوة و الضعف و الأقدر على تقييم أدائهم .
- ❖ **المرؤوسون يقيمون رئيسهم** : هذه الطريقة تفيد المنظمات في المواقف الحرجة ولكنها نادرة الاستعمال في المنظمات لأنها تختلف بعض المشاكل أهمها: تناقص مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر وتسلسل الرأس من الأعلى إلى أسفل .
- ❖ **تقييم الزملاء** : هذه الطريقة نادرة الاستخدام لأنه عند استخدامها على المستوى التنظيمي تنجر عنها مخاطر و هي إفساد العلاقة الاجتماعية داخل العمل .
- ❖ **تقييم لجنة رؤساء** : يقوم مجموعة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك وتكون لديهم المعلومات الكافية للتقييم ، و ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد مما يعطى التقييم شكل فخم ، وأن أفضل طريقة هي الطريقة التي يقيمها الرئيس لمرؤوسيه فهي أنجح طريقة لسهولة تطبيقها <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مراحل (خطوات) تقييم الأداء

- ❖ **تحديد معايير الأداء** : وهي المعايير التي تستخدم كركائز للتقييم الأداء على مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما خلال فترة زمنية محددة .
- ❖ **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين** : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه و العكس لغرض الاستفهام على جوانب غير واضحة .
- ❖ **قياس الأداء** : وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي و هي أربعة مصادر للمعلومات و هي :
  - ملاحظة الأفراد العاملين .
  - التقارير الإحصائية .

<sup>1</sup> - عمار بن عيش مرجع سبق ذكره ص 34

- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

وهذه المصادر تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

❖ **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري** : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و لكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و

الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة هي :

- على مقيم العاملين أن يتوصل إلى نتيجة للأداء الفعلي للفرد بشرط أن تكون صادقة و حقيقية .

2- كما يجب على العامل تقبل النتيجة و الاقتناع بها و عدم الاعتراض .

نتائج الأفراد يمكن أن تؤثر عليهم سلبا من الناحية المعنوية و على أدائهم للعمل في المستقبل و لهذا يجب تتبع الأفراد لتخفيف عليهم .

❖ **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين** : يتم هنا مناقشة كافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو

المشرف وهذا لتوضيح بعض الجوانب و خاصتا الجوانب السلبية في أدائه و بهذا يتم التخفيف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلي .

❖ **الإجراءات التصحيحية**: الإجراءات التصحيحية يمكن أن تكون على نوعين :

الأول مباشر و سريع لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء

و الثاني الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة .

❖ **الطرق الذاتية (التقليدية ) لتقييم الأداء** :

<sup>1</sup> - عمار بن عيش مرجع سبق ذكره ص ص 34 ، 35

وهي طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات و من أهمها :

- **طريقة الترتيب** : تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ ، و ذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة .
- **طريقة المقارنة المزدوجة** : يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة .  
المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ثم يختار الأفضل من بين الفردين و يوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه ثم يتم جمع عدد المرات التي تحصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفة بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب.
- **طريقة المقاييس المتدرجة** : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استعمالا في تقييم الأداء .  
وذلك نظرا لسهولة تطبيقها و تقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر التقييم و بتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم .
- **طريقة التوزيع الإجباري** : تعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط لأن معظم العمال يحصلون على الترتيب الوسطي ، كما أن هذه الطريقة تنقسم إلى ضعيف وجيد جدا و متوسط و ممتاز و هذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز .
- **طريقة التدرج البياني** : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفق لدرجة امتلاكه لهذه الصفات ، و سبب فعالية هذه الطريقة هي الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ، لكن أحسن طريقة في تحديد الصفات تكون اعتمادا على عملية تحليل العمل .
- ❖ **الطرق الموضوعية (الحديثة) لتقييم الأداء :**
- **طريقة الاختيار الإجباري**: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء و ذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين ، وهي تعتبر قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك

المؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم و يتم وضعها في قائمة و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ، و يطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي .

- **طريقة الأحداث الحرجة :** في هذه الطريقة يتم تقييم الأداء عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها ، و من ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو إيجابا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام و ليس له تأثير يذكر في الأداء .<sup>1</sup>
- **طريقة التقرير المكتوب :** يتم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم ، موضحا نقاط القوة و الضعف في أدائهم و يعتمد على ذاكرته لا إلى مذكرة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.
- **طريقة الإدارة بالأهداف :** و هنا يتم التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف التي تم وضعها للفرد و ما تم إنجازه منها فعليا ، حيث يتم وضع هذه الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة و بعدها يتم المقارنة بين ما تم وضعه و ما تم تحقيقه ، بالرغم من المزايا التي تحققها هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من المشاكل و من بينها أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط و لا تعط مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل .<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها :

- **1 أخطاء التحيز الشخصي :** و هنا يكون تقييم العامل متأثر وهذا راجعا لتحيز الشخصي للرئيس و لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل و لتقليل من هذا التحيز من الأحسن أن يكون الرئيس المباشر للمقيم هو من يقيمه أو يتم استدعاء خبير مختص أو تعدد التقييمات لأداء العامل .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي مرجع سبق ذكره ص 248

<sup>2</sup> - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2008م ص ص 153 ، 154

- **أخطاء الهالة :** يتمتع كل شخص بمهالة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به ، و قد تكون المهالة ناجمة عن تفوقه في مجال معين و منه يتم الحكم عليه في بقية مجالات نشاطه .
  - **أخطاء الانطباعات المسبقة :** ونقصد هنا بأن تقييم الرئيس لا يجب أن يتأثر بالانطباع الأول بل يتم التقييم على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ، و لا يجب لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي .
  - **التأثر بأخر تقييم :** هنا قد يتم المشرفون على تقييم الموظفين بالتقييمات السابقة سواء كانت ممتازة أو ضعيفة ويتم تقييمهم على هذا الأساس دون الاهتمام بالأداء الحالي أو المتوقع .
  - **أخطاء النسيان :** معظم التقديرات عن الرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية عادة ما تكون سنة و عادة ما تمثل المستوى الأوسط ، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس .
  - **خطأ تقرير الوسط :** يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه في المدى المتوسط ، و هذه من الأخطاء الشائعة التي كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة ،<sup>1</sup>
- فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم و تؤثر هذه الأخطاء بظهور فروق بين المستوى الأحسن للموظف و المستوى الأسوأ .
- **المبالغة في التقييم :**
- ويقصد بها ميل بعض الرؤساء إلى بعض الأفراد و لهذا يكون تقييمهم مرتفعا و هذا عكس بعض الأفراد الآخرين الذين يكون تقييمهم منخفضا ويعود ذلك لنظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة .<sup>2</sup>

### المطلب الخامس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

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 و التجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره ص ص 66-67.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره ص ص 66-67.



يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛

وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من المؤسسات أكدت الترابط المتين بين

القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم .

إن المؤسسات الأكثر نجاحا هي المؤسسات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.

- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

- وجود معايير مرتفعة للأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إلياس سالم مرجع سبق ذكره ص84

## خلاصة الفصل :

كما رأينا من خلال إسهامنا في موضوع أساسيات حول الأداء و سلوك الأفراد أثناء العمل بغية معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة و فعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بهدف تطوير و تحسين أدائه التي يبذلها في المنظمة على أساس موضوعي و عادل و لتحديد نقاط الضعف في الأداء للعمل على تلاقيها ، إذا فعملية القياس عملية مستمرة و تتطلب شخص يدعى المقيم يقوم بملاحظة أداء و سلوك الفرد، معتمدا في تقييمه على معايير موضوعية و تبرز أهمية تقييم الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المنظمة من كونه يساعد على تطوير الأداء الذاتي ، ويشعر الموظف بمسؤولياته و يوفر الضمان في أن معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة و المساواة ، و لذلك يجب أن يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء أن تهتم بعمالها و تقابل أدائهم بمكافأة تحفزهم على إنجاز العمل و الاستمرار فيه بشكل جيد .

# الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لمؤسسة

سونتغاز ورقلة - ريفي

**تمهيد:**

للحاجة الماسة للثقافة التنظيمية في المؤسسات من أجل أداء المورد البشري ارتأينا أن نسلط الضوء على إحدى المؤسسات الاقتصادية التجارية ألا وهي مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فرع ورقلة ريفي ، حيث سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من الأسئلة من بينها ما مدى تعامل الأفراد بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟ وكيف يكون أدائهم من خلالها ؟ وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل المقسم إلى 3 مباحث ومن خلال المبحث الأول سنقوم بتقديم مؤسسة سونلغاز بينما المبحث الثاني دراسة قسم الموارد البشرية والمبحث الثالث دراسة وتحليل نتائج الاستبيان لعينة من عمال المؤسسة وأخيرا توصلنا إلى النتائج و التوصيات .

## المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز ورقلة ريفي

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة.

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى ك (Lebon et Cie et SAE : Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) وجعل منها مؤسسة واحدة سماها كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) والتي أنشأت بموجب القانون الصادر في 8 أفريل 1946. وأصبحت سريان مفعولها في سنة 1947 بعد صدور المرسوم رقم 47/1002 الصادر في 5 جوان 1947، بعد استقلال الجزائر سنة 1962 وحتى يستمر الوضع الاقتصادي على ما هو عليه، قررت الحكومة آنذاك، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الإحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية.

ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد حتى تدخل بجدية في المعركة الحقيقية، معركة التشييد والبناء، المبنية على إنشاء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة أو السائرة في طريق النمو.

### المطلب الثاني: تعريف و نشأة المؤسسة.

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

يندرج هذا النص في إطار تدابير تأمين القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا.

في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 7000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية، أما حاليا في سنة 2013 أصبح عدد العمال 70000 عامل .

❖ المهام الأساسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

إن الأمر المسند للشركة الوطنية للكهرباء والغاز دون غيرها، المهام الأساسية التالية :

- إنتاج الكهرباء
- نقل الكهرباء
- نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية
- توزيع الكهرباء والغاز

بقيت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكر المهمات الأساسية المذكورة أعلاه إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

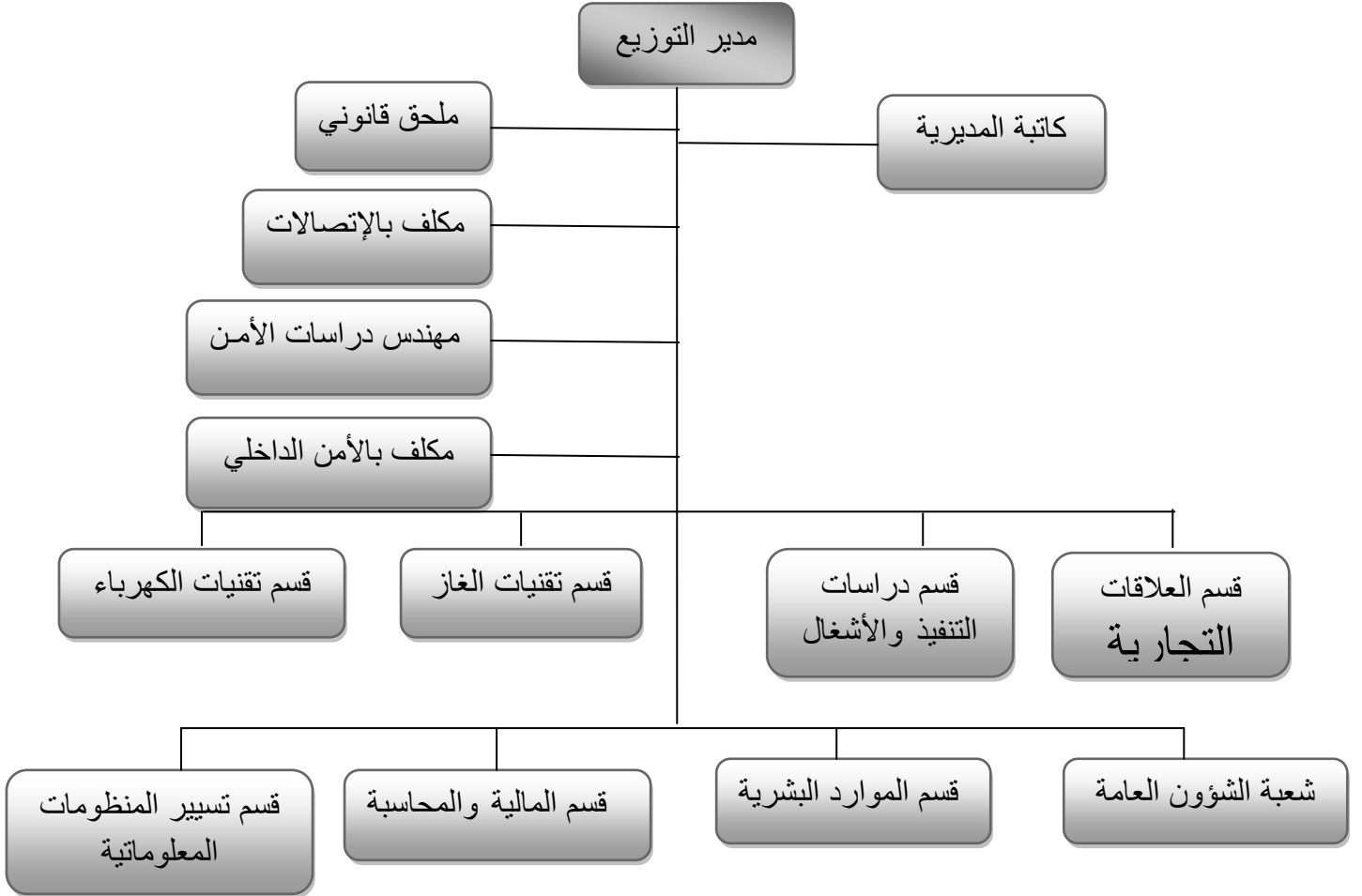
من خلال الهيكل التنظيمي العام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي ما هي إلا فرع والتي تعود أغلبية ملكيتها إلى الدولة الجزائرية وبناء عليه فإن شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي ما هي إلا شركة فرعية عمومية وسنقتصر فيما يلي على عرض الهيكل التنظيمي العام للشركة.

شكل رقم ( 3-1): الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز ورقلة ريفي



المصدر : من إعداد الطلبة المترشحين بناء على مقابلة مع المساعد المدير العام للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لقسم التوزيع



المصدر : من إعداد الطلبة المترشحين بناء على مقابلة مع المساعد المدير العام للمؤسسة



هيكلية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

\_ إبان نشأتها:

لكي تنجز المهمة الأساسية المنوطة لها والتي تتمثل في مد المستهلكين للطاقة بنوعيتها، فإن نشاط الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز يتركز على ثلاث وظائف أساسية وهي :

- إبداع وبناء المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة
- تسيير وصيانة المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة
- بيع الطاقة وتسيير الزبائن الموصلة بشبكاتها.

هذه الوظائف الأساسية تفرض وجود وظائف ثانوية تمثل في :

✓ الوظائف الإدارية :

● تسيير الموارد البشرية

● التسيير المالي والمحاسبي

● تسيير العقارات

● تسيير العتاد

● تسيير السيارات

● معالجة المعلومات

● القضاء المنازعات...

✓ وظائف الدراسات والإستشارة :

● الدراسات الإقتصادية والتخطيط

● الدراسات التجارية

● الدراسات التنظيمية والمتعلقة بنظام مراقبة التسيير

وبصفة شاملة كل الدراسات التي تتم داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة.

وبطبيعة الحال وهيكلها فإن الوظائف المذكورة أعلاه هي موزعة علي خطين:

❖ **الخط العملي:** و هو الخط الأساس. وتقوم بوظائفه المديريات العملية الآتية والموكلة لها النشاطات المباشرة بالمؤسسة

● مديرية إنتاج ونقل الكهرباء وتكفل ب :

✓ تسيير وصيانة وسائل الإنتاج وكذا منشآت نقل الكهرباء (مراكز التحويل والخطوط)

✓ دراسة وإنجاز الأشغال المتعلقة بالزبائن أصحاب التوتر العالي

✓ تسيير الزبائن أصحاب التوتر العالي

● مديرية نقل الغاز وتكفل بمراقبة وصيانة منشآت نقل الغاز (مراكز التخفيض والشبكات)

● مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتكفل ب :

تسيير وصيانة وسائل المنشآت ذات التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض

✓ تسيير الزبائن أصحاب التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض

✓ التحكم في أعمال دراسة ومراقبة أشغال الكهرباء - التوسعة والتجديد - توصيل الزبائن - التوزيع العمومي

للغاز

✓ التحكم في أعمال جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية

● مديرية الهندسة (Direction de Enginering) وتكفل ب :

✓ التحكم في أعمال : الإبتكار - دراسة - مراقبة أشغال بناءات وسائل الإنتاج منشآت نقل الكهرباء والغاز

وسائل المواصلات السلكية، و جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية

❖ **الخط الوظيفي:** الوظائف الدعامة التي تتعلق بالتسيير العادي تتكفل به كل من المديريات العملية المذكورة آنفا. أما ما

يتعلق إعداد سياسة المؤسسة، نظريات وقواعد التسيير المباشر لبعض النشاطات المركزية، فهي موكلة للمديريات المركزية

التي تنتمي للخط الوظيفي والممثلة في :

● مديرية الموارد البشرية

- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الوسائل العامة
- مديرية التموين
- مديرية الإعلام الآلي
- مديرية العلاقات العمومية
- مديرية الأمن
- مديرية التنظيم.

لم تبق هذه الهيكلية ثابتة في مجملها حيث كان من الضروري وكلما اقتضت الضرورة، إنشاء مديريات أو هيئات تسند إليها مهمات في إطار سياسة تطوير وتنمية الشركة. ونذكر على سبيل المثال إنشاء مديريات خدمات في سنة 1978 كمديرية الكهربية الريفية ومديرية أشغال الغاز ومديرية إنجاز الهياكل القاعدية ومصنع العدادات بالعملة...

هذه المديريات لم تدم طويلا حيث في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي دخلت في بداية الثمانينات، أصبحت هذه المديريات مؤسسات مستقلة لها كل صلاحياتها وسيادتها.

### التطور الهيكلي لمديرية التوزيع :

نقتصر بصفة مفصلة أكثر عن مديرية التوزيع التي تنتمي إليها مديرية ورقلة.

قبل التقسيم الإداري في سنة 1975 كانت مديرية التوزيع مقسمة إلى أربع مديريات جهوية وهي :

❖ المديرية الجهوية للوسط ومقرها بالجزائر العاصمة

❖ المديرية الجهوية للغرب ومقرها بوهران

❖ المديرية الجهوية للشرق ومقرها بقسنطينة

❖ المديرية الجهوية للجنوب ومقرها بورقلة.

فالمديرية الجهوية للجنوب كانت تضم آنذاك كل من ولايات الواحات.

بعد التقسيم الإداري 1975 الذي أنشأت على إثره 16 ولاية ليصبح العدد الإجمالي للولايات 31 ولاية عبر كامل التراب الوطني.

بعد هذا التقسيم الإداري وحرصا من المؤسسة على تقريب الإدارة من المواطن في إطار اللامركزية، قررت في نهاية السبعينيات أن يكون في كل مقر ولاية مركز توزيع. وتقسيم المديرية الجهوية للتوزيع إلى تسع مناطق توزيع عبر كامل التراب الوطني.

ففي هذا الإطار قسمت المديرية الجهوية للجنوب إلى منطقتين :

❖ منطقة التوزيع ببشار وتضم ولايات بشار، أدرار وسعيدة.

❖ منطقة التوزيع بورقلة وتضم ولايات ورقلة، بسكرة، الأغواط، تمنراست.

بقيت هذه الهيكلة حتى التقسيم الإداري الثاني في سنة 1984 حيث أضافت الحكومة 17 ولاية جديدة ليكون بذلك ولحد الآن العدد الإجمالي للولايات 48 ولاية. وأضيفت لمنطقة التوزيع ورقلة ولايات الوادي، غرداية وإلزي. لكن نظرا للتجربة الأولى قررت المؤسسة إنشاء مندوبيات في هذه الولايات الجديدة وكلما أصبحت المندوبية في مستوى مميز، حوت إلى مركز توزيع. وفعلا حوت مندوبية الوادي إلى مركز في سنة 1993 ومندوبية غرداية في سنة 1995 وبقيت إلزي على حالها.

### المبحث الثاني : دراسة قسم إدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول : تعريف قسم إدارة الموارد البشرية

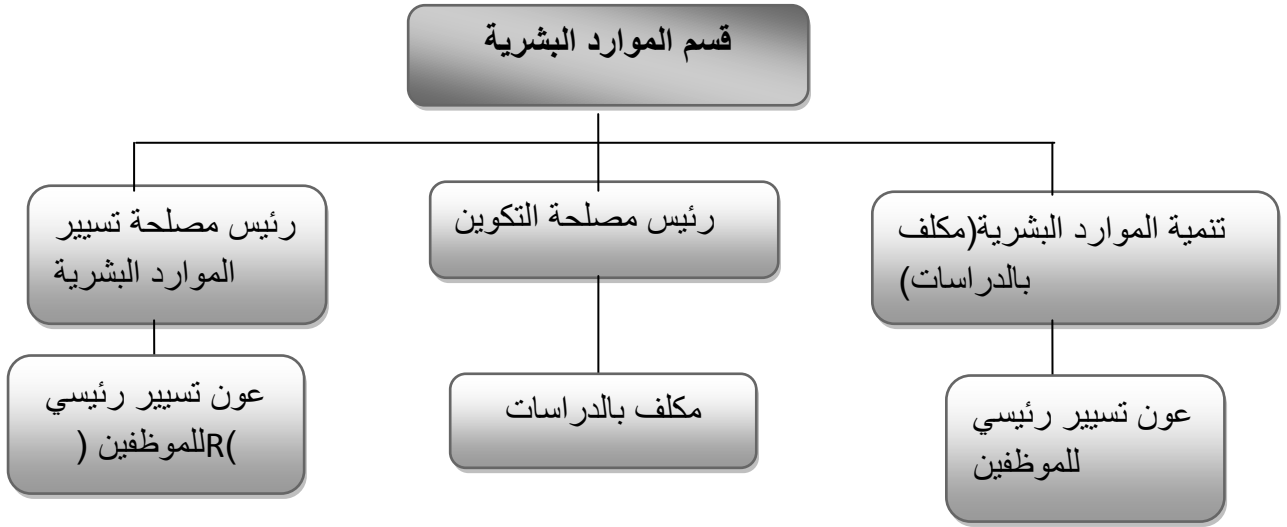
الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

تمثل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز هيكلًا متكاملًا من المصالح التي تقوم وتشرف على تتبع ملفات العاملين وحقوقهم وكذا واجباتهم ومسؤولياتهم ، أين يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بتقديم كامل المستندات التي ترد إليه فيما يخص أحكام ومراسيم

جديدة تخص العمل وقواعده ، ومن ثمة تتكفل جميع الجهات المختصة بأعداد كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي للعاملين وما يختص بهم منذ بداية فترة العمل إلى نهايته وأيضاً حتى بعد وفاتهم .

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي .

شكل رقم(3-2) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة المترشحين بناء على مقابلة مع المساعد المدير العام للمؤسسة.

### الفرع الثالث : شرح الهيكل التنظيمي.

❖ رئيس مصلحة الموارد البشرية : ويشغل هذا المنصب موظف واحد يكون متحصل على شهادة الليسانس ويعد

المشرف العام على المصلحة الموارد البشرية حيث توكل له المهام التالية

- المصادقة على الوثائق التي تصدرها المصلحة الرئيسية .
- إصدار الأوامر والحرص على تطبيقها .
- مراقبة سير العمل داخل المصلحة .

❖ مكلف بالدراسات: وهذا المنصب يشغله أيضا عون واحد وهو متحصل على شهادة الليسانس، يقوم بالمهام

التالية .

• الإشراف على الأوامر الصادرة من رئيس المصلحة .

• تسلم كل الوثائق المتعلقة بملفات الموظفين والتحقق منها

❖ عون تسيير الموارد البشرية رئيسي: ويشغل هذا المنصب موظفين محصلين على مستوى الثالثة ثانوي،

بالإضافة إلى شهادة تقني سامي، ومن مهامهم ما يلي :

• التكفل العام بكافة شؤون العمل من عمليات التوظيف وطب العمل التامين بالنسبة إلى الموظفين

وملفات التقاعد بالنسبة للموظفين الذين وصلوا إلى سن التقاعد ومتابعتهم بعد التقاعد وكشوف

الرواتب للموظفين .

• التحضير ومتابعة عملية التدريب للموظف

## المطلب الثاني : السوق الذي تنشط فيها المؤسسة

يتمثل السوق أساسا في الزبائن و الموردون

الزبائن : يتعامل المركز على المستوى الجهوي في السوق احتكار تام حيث أن المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز تتواجد بنسبة

98% على مستوى الوطني أي يتم التصدير بنسبة قليلة إلى تونس و المغرب.

الموردون : منطقة التوزيع بورقلة لها موردون اثنين :

• المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز كمنتج للكهرباء SONELGAZE

• المؤسسة الوطنية للمحروقات كمنتج للغاز SONATRACH

أما بالنسبة للمنافسين فالمنطقة (ورقلة) تتعامل على مستوى الجهوي أي سوق جهوي يمثل الاحتكار التام بمعنى السوق لا توجد

فيه منافسة.

## المبحث الثالث : دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

### المطلب الأول : تحديد عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات .

❖ عينة الدراسة: اقتضت هذه الدراسة على موظفين مؤسسة سونلغاز ريفي ورقلة حول موضوع "تأثير الثقافة

التنظيمية على أداء المورد البشري" حيث قمنا بأخذ عينة من الموظفين لأن مجتمع الدراسة كان كبيرو المقدره بـ

30 عامل من مختلف المستويات الإدارية .

❖ أساليب جمع البيانات ( مصادر جمع المادة العلمية الميدانية ) :

تعتمد هذه الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات :

● **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في الإطار

النظري و محاولة الوصول إلى التفسيرات الواقعية للتساؤلات أو الافتراضات واستعملنا الملاحظة البسيطة و المباشرة

باعتبارها مصدر المعلومات للمواقف الطبيعية وذلك بالتعرف على الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المورد البشري

● **الاستمارة :** لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء وذلك بتصميم استمارة

استبيان الموجهة لموظفين المؤسسة عينة الدراسة .

أ- **البيانات الثانوية :** للحصول على البيانات الثانوية تم الاعتماد على الكتب و الأبحاث و الدراسات السابقة و الرسائل

الجامعية و الإنترنت ذات الصلة بموضوع للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الجانب التطبيقي للدراسة .

ب- **البيانات الأولية :** تم الاعتماد على استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين لأغراض هذه الدراسة بعد إطلاعه على الأدبيات

و الكتب و البحوث ذات العلامة ، خاصة الرسائل العلمية المتعلقة بالموضوع ، واعتمادا على الفرضيات المختلفة تم تحديد

أسئلة الاستبانة بحيث تحقق الاستبانة الأهداف المختلفة للدراسة وفرضياتها .

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكلرت الثلاثي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية :

محايد	غير موافق	موافق	
3	2	1	الوزن

❖ الأدوات الإحصائية المستعملة :

قامت الطالبتين بترميز بيانات الاستمارة و إدخالها للحاسوب وتشغيل وبواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها :

إستخدام معامل ألفا كرمباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الإستبيان وكذا استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بالإضافة إلى معامل الارتباط.

❖ اختيار صدق و ثبات أداة القياس :

تم اختيار ثبات أداة القياس عن طريق استخدام ( كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا ككل 95% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى نسبة مقبولة وهي 60%، وقد بلغت قيمة  $a$  لمتغير الثقافة التنظيمية 0.8 وقيمة  $a$  لمتغير الأداء البشري 0.85 وهي جميعها أكبر من 0.6 مما يعكس أداة ثبات الدراسة .

لقد تم اختيار صدق المقياس من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين بموضوع الدراسة ، حيث أبدوا مشكورين ملاحظاتهم البناءة وقد قمنا بإجراء التعديلات اللازمة عليها ( راجع قائمة الملاحق )

## المطلب الثاني : تحليل و تفسير النتائج

**1- خصائص عينة الدراسة:** لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخص النتائج في الجداول التالية .

**2-1 - حسب الجنس :** عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول .

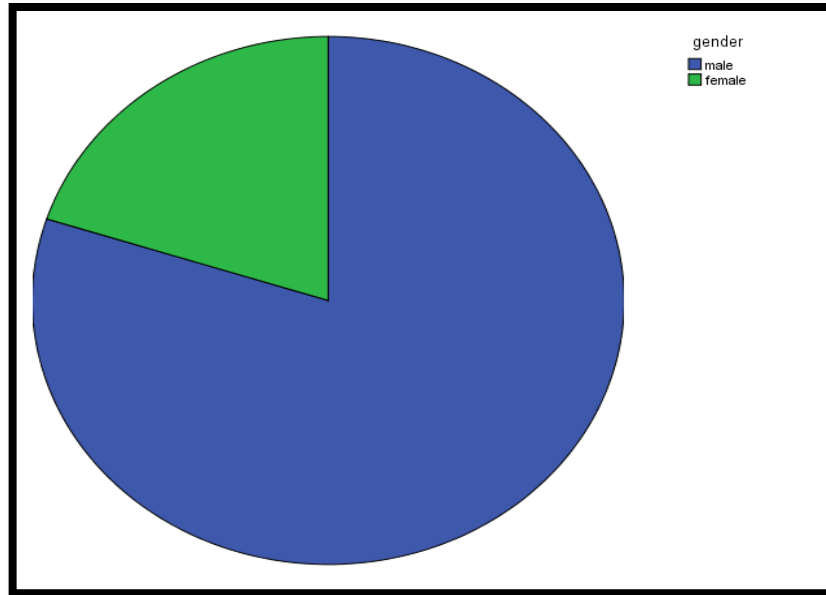


الجدول رقم ( 3- 1) عينة البحث حسب الجنس

فئة الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	%80
أنثى	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج نتائج spss

الشكل رقم ( 3- 3 ) عينة البحث حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج (spss)

تبيننا لنا من خلال الشكل رقم ( 1.3 ) أن 80% من العينة ذكور و الباقي إناث ، وهذا يدل على أن نسبة الذكور هي الغالبة ، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة .

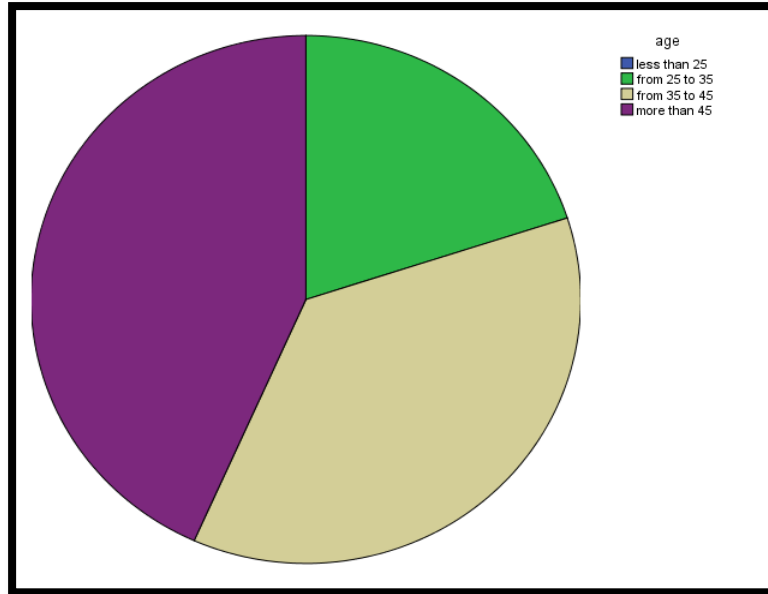
2- 2 - حسب العمر : عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول .

الجدول رقم (3-2) عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25 إلى 35 سنة	6	%20
إلى 45 سنة	11	%36.7
أكثر من 45	13	%43.3
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج نتائج spss

الشكل رقم (3-4) عينة البحث حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج (spss)

## الفصل الثالث:

### الإطار التطبيقي لمؤسسة سونلغاز ورقلة ريفي

تبين من خلال الشكل رقم ( 3-4 ) أن 20% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة وهذا لعدم توظيف أعداد كبيرة من العمال الجدد و 36.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 45 سنة ونلاحظ أن هذه هي أكبر فئة وهذا في صالح المؤسسة نظرا إلى تشبعهم وفهمهم الجيد لثقافة التنظيمية أكثر من الفئة الأولى، و 13% من العينة تتزايد أعمارهم عن 45 سنة هي أقل فئة نظرا لإحالة أغلبهم للتقاعد .

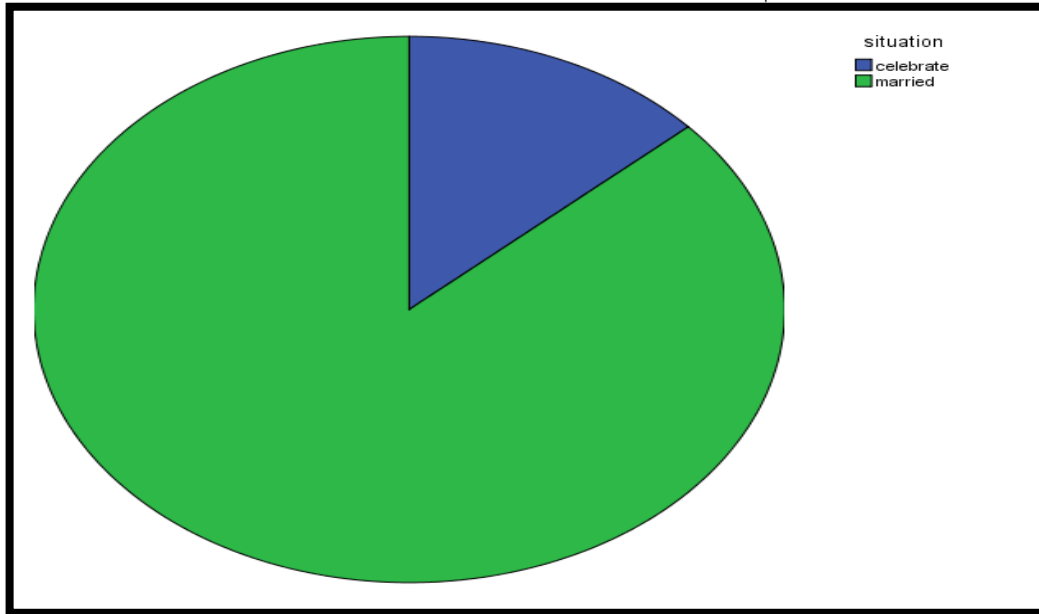
2- 3 - حسب الحالة العائلية : عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول .

الجدول رقم ( 3-3 ) عينة البحث حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	4	%13.3
متزوج	26	%86.7
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج نتائج spss

الشكل رقم ( 3-5 ) عينة البحث حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج (spss)

تبين لنا من خلال الشكل رقم (3-5) أن 86.7% من العينة المدروسة متزوجين و13.3% وهذا في صالح المؤسسة لأن الفئة

الغالبية تتمتع بالاستقرار مما يمكنهم من الفهم الجيد للثقافة التنظيمية و التأقلم معها .

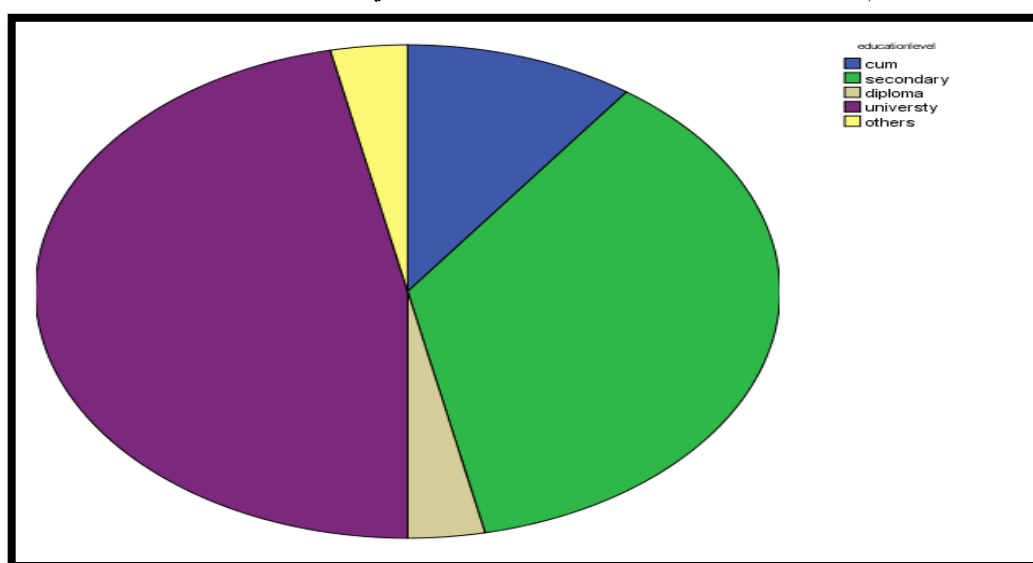
2-4 - حسب المؤهل التعليمي : عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول

الجدول رقم (3-4) عينة البحث حسب المؤهل التعليمي

النسبة	التكرارات	المؤهل التعليمي
10%	3	متوسط
36.7%	11	ثانوي
3.3%	1	مهني
46.7%	14	جامعي
3.3%	1	مؤهلات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج نتائج sps

الشكل رقم (3-6) عينة البحث حسب المؤهل التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

تبيننا لنا من الجدول أعلاه أن 46.7% من العينة مؤهلهم التعليمي جامعي وبعدها 36.7% ثانوي وبعدها 10% متوسط والباقي 3.3% مهني ومؤهلات أخرى مما يدل على أن النسبة الأكبر من الموظفين مؤهلاتهم جامعي ويؤدي هذا إلى الوعي بضرورة الثقافة التنظيمية وحسن التعامل معها .

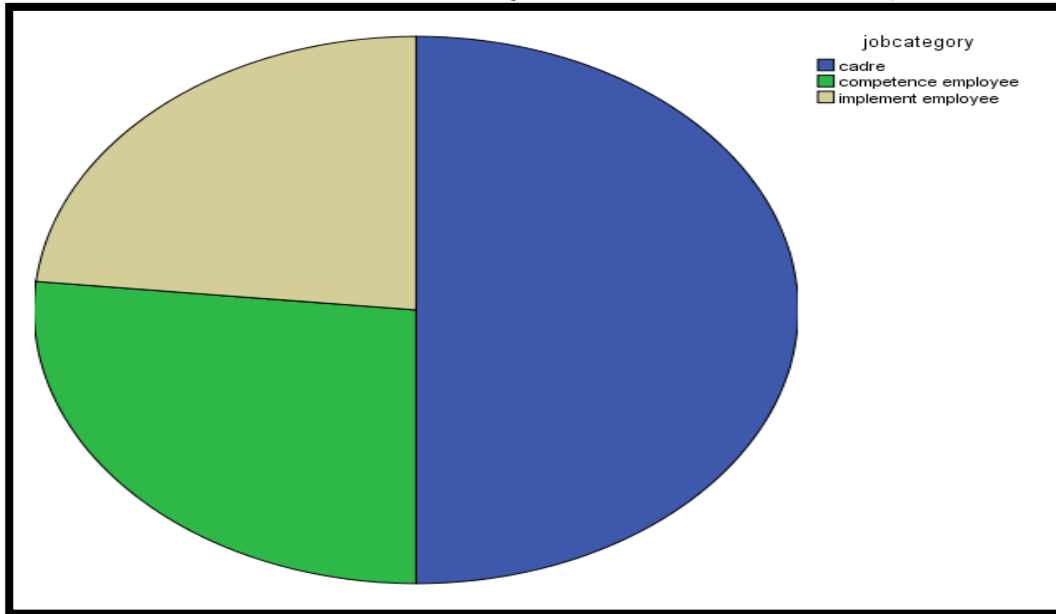
2- 5- حسب نوع الوظيفة : عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول

الجدول رقم ( 3-5 ) عينة البحث حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرارات	نوع الوظيفة
50%	15	إطار
26.7%	8	عون مهارة
23.7%	7	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

الشكل رقم ( 3-7 ) عينة البحث حسب نوع الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج ( spss )

تبين لنا من خلال الشكل رقم ( 5.3 ) أن 50% من العينة المدروسة هم من الإطارات و 26% يعملون كأعوان مهارة و 23.3% يعملون كأعوان تنفيذ وهذا يؤدي إلى القدرة على التأثير و توجيه العمال وتحفيزهم على العمل .

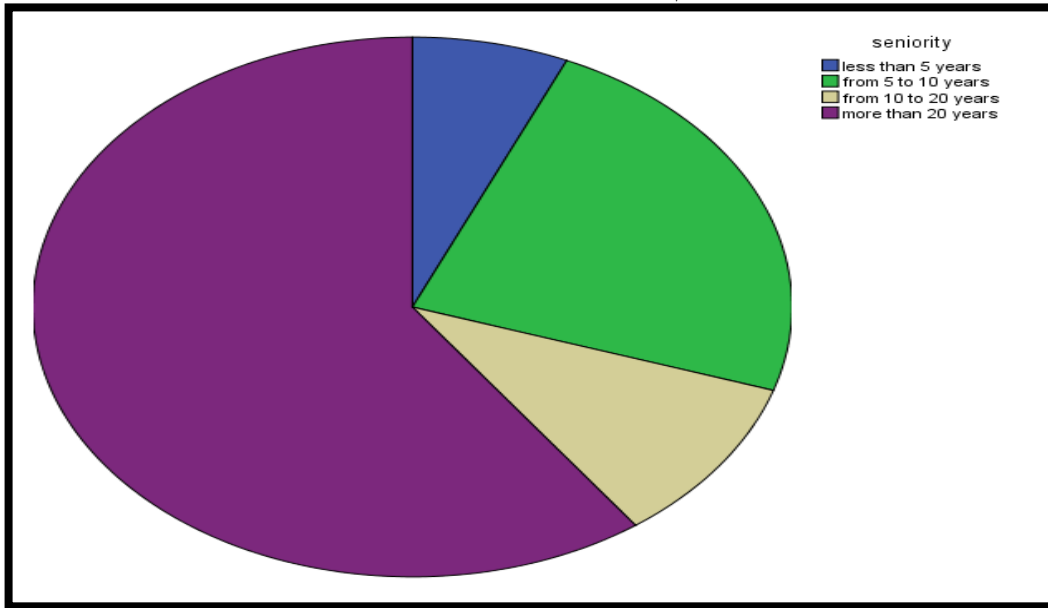
2- 6 - حسب الأقدمية : عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في جدول

الجدول رقم ( 3-6 ) عينة البحث حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	6.7%
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3%
من 10 إلى 20 سنة	3	10%
أكثر من 20 سنة	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج نتائج spss

الشكل رقم ( 3-8 ) عينة البحث حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج (spss)

## الفصل الثالث:

### الإطار التطبيقي لمؤسسة سونلغاز ورقلة ريفي

تبين لنا من خلال الشكل رقم (6.3) أن 60% من الموظفين لديهم أقدميه أكثر من 20 سنة وبعدها 23.3% من الموظفين لديهم أقدميه من 5 إلى 10 سنوات وتليها 10% من 10 إلى 20 سنة وبعدها 6.7% لديهم اقل من 5 سنوات مما يدل على أن معظم الموظفين العاملين داخل المؤسسة لديهم أقدميه أكثر من 20 سنة ويعود ذلك إلى استقرار العمال داخل المؤسسة وهذا ينتج عنه دراية جيدة بأساليب العمل والثقافة السائدة في المنظمة .

## 2- عرض نتائج الدراسة :

كما تم استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجداول التالية.

### جدول رقم (3-7) : إجابات العينة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتمد المؤسسة على الثقافة التنظيمية بشكل كبير و واسع داخلها.	2.3333	0.75810
02	-تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في هذا الجهاز عادلة و واضحة	1.7667	0.67891
03	-تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار	2.1333	0.77385
04	- يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية .	1.7000	0.70221
05	-تعطي للفرد فرصة المشاركة لاتخاذ القرارات .	2.4000	0.72397
06	- تحتم الإدارة بتكوين روح الفريق.	2.2000	0.84690
07	- تحتم الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل العمال.	2.4333	0.50401
08	- يتم تبادل القيم و المعارف و الخبرات مع الموظفين في المؤسسة	2.3333	0.60648
09	- يتم مراجعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و العمل على تقويمها	2.3333	0.54667
10	- عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية	1.9333	0.69149
	الثقافة التنظيمية ( بشكل عام )	2.16665	6.83259

دات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس ، كما تبين أن هناك دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي للفقرة ومتوسط أداء القياس عند مستوى (0.01) ، كما نلاحظ أن الفقرة (7) و المتعلقة باهتمام الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل العمال هي أكثر الفقرات موافقة من أفراد العينة ، بينما الفقرة (4) المتعلقة بتصرف المديرين بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية هي أقل الفقرات موافقة من قبل أفراد العينة ، كما بلغ المتوسط العام للفقرات 2.16665 وهو أعلى من متوسط أداة القياس وبما يعكس موافقة أفراد العينة على وجود تطبيق ثقافة تنظيمية في الشركة محل الدراسة .

جدول رقم (3-8) : إجابات العينة على أداء المورد البشري في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	- تعمل المؤسسة على تحسين أداء مواردها البشرية .	1.7000	0.74971
02	- تركز المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين .	1.9667	0.71840
03	- أداء المؤسسة له علاقة بأداء المورد البشري .	1.4667	0.68145
04	- تعتقد أن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة للعامل.	1.9667	0.76489
05	- هناك علاقة بين تقييم الأداء و تحسين المستوى .	1.6000	0.85501
06	- تقييم الأداء يعتمد على المعايير الشخصية و هي الذكاء و الثقة بالنفس و ولاء المؤسسة و القدرة على الابتكار.	2.3000	0.83666
07	- دائما المؤسسة تشجع مروضيها على تحسين أدائهم .	2.4000	0.62146
08	- تقييم أداء العاملين يكون من أجل تحديد نسبة العلاوة و المكافئة و من أجل ترقية ذوي الأداء الجيد .	2.262.0	0.73968
09	- ينظر الأفراد لتقييم الأداء بأنه مهم جدا للمؤسسة.	2.0333	0.71840
	أداء المورد البشري ( بشكل عام )	17.7001	6.68566



يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس ، كما تبين أن هناك دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي للفقرة ومتوسط أداء القياس عند مستوى (0.01) كما نلاحظ أن الفقرة ( 7 ) و المتعلقة بتشجيع المؤسسة لمروسيها على تحسين أدائهم هي أكثر الفقرات موافقة من أفراد العينة ، بينما الفقرة ( 3 ) المتعلقة بأداء المؤسسة وعلاقتها بأداء المورد البشري هي أقل الفقرات موافقة من قبل أفراد العينة ، كما بلغ المتوسط العام للفقرات 1.966678 وهو أعلى من متوسط أداة القياس وبما يعكس موافقة أفراد العينة على وجود تطبيق أداء المورد البشري في الشركة محل الدراسة .

### العلاقة بين المتغيرين :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هو( الثقافة التنظيمية ) والمتغير التابع هو(اداء المورد البشري) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم(3-9) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النوع
.20177	.641	.653	.808 <sup>a</sup>	1

من إعداد الطالبين: بالاعتماد على برنامج ( spss )

أ – المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية

ب \_ المتغير التابع : اداء المورد البشري

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الى خروج متغيرين مستقلين و الإحتفاض بمتغير مستقل واحد ، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (أداء المورد البشري ) و المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بنسبة (65.3%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينهما ، و النسبة المتبقية (34.%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (3-10) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة الاختبار	مستوى الدلال المعنوي	
1	الانحدار	2.148	1	2.148	52.758	.000 <sup>a</sup>
	البواقي	1.140	28	0.041		
	المجموع	3.288	29			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على برنامج (spss)

أ - المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية

ب. اداء المورد البشري

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.148 ومجموع مربعات البواقي هو 1.140 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.288

-درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 2.148 ومعدل مربعات البواقي هو 0.041

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 52.758؛

-مستوى دلالة الاختبار<sup>a</sup> 0.000. أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005، وبالتالي خط الانحدار يلائم .

جدول(3-11) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيم الإختبار	مستوي الدلال المعنوي
	ميل خط الإنحدار	الخطء المعياري	قيم معامل الإرتباط		
1	الثابت	-.296	.314	-.943	.354
	الثقافة التنظيمية	.1031	.142	.808	.000
أ _ المتغير التابع أداء المورد البشري					

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على برنامج (spss)

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار الذي يمثل a بالنسبة لثقافة التنظيمية ولغذلك أداء

$$y = a cx1 + bx2$$

المورد البشري وفق المعادلة التالية

وعند دراسة قسم Sig نجد أنها قيم مقبولة لأنها أكبر من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 فتصبح معادلة

$$y = 0,296 + 0,1031TM$$

الانحدار هي :

خلاصة

تعبر مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات الاقتصادية التجارية التي تساهم في التطور الحاضر والمستقبل والمضي قدما بصفتها، فتحت لنا أبوابها هذا ما دعانا لإجراء الدراسة التطبيقية فيه، رغم أننا تعرضنا لبعض الصعوبات إلا أننا استطعنا أن لم بالمعلومات الكافي، وفي هذا الصدد أسطعنا الوقوف على واقع المؤسسة ابتداء من المجال الجغرافي كما كانت لنا وقفة على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الموارد البشري .

حائمه

خاتمة عامة

من خلال ما تناولناه في الجانب النظري و التطبيقي يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المورد البشري لأنها تعتبر أهم ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي ، ويكون ذلك من خلال كفاءة و فعالية أداء الأفراد أي ما يحمله الأفراد من قيم و معتقدات و تقاليد و أعراف و هذه الأخيرة بدورها تساهم في الانتماء و الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد و منه تحقيق أهداف المنظمة .

ومن خلال ما تبين لنا من الجانب النظري هو أن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية وتوفر لهم كل ما يلزم من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وتوضح لنا من الجانب التطبيقي أن المؤسسة محل الدراسة لها مجموعة من المقومات الثقافية مثل جماعة العمل و روح الفريق و التعاون و التفاهم بين الأفراد ، وهذا كله يمثل نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها ، كما يوجد معيقات تعيق تحقيق هذه الأهداف و من بينها عدم الاهتمام بالمورد البشري وعدم توفير الجو الملائم و الحرية في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي .

وانطلاقاً من النتائج يجب على المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و توفير كل ما يلزم من أجل العمل و تفجير قدراته و مهاراته و التفكير و الإبداع وكذا إشراكه في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحفيزه و مكافئته من حين لآخر مما يؤدي هذا إلى إشعاره بأنه عنصر مهم في المؤسسة وكذا خلق جو من الألفة و العلاقات الإنسانية بين العمال .

نتائج :

- تعبر أهمية الثقافة التنظيمية جانب مقبول في معظم المنظمات الحديثة و المعاصرة ، فالمديرين يعطون الأولوية و الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة ، كما تمثل دليل للإدارة و العاملين حيث تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات و القيم التي يجب إتباعها .
- يتم تقييم الأداء باستخدام المعايير المحددة التي تستند إليها المؤسسة و تنقسم إلى معايير ذاتية و معايير موضوعية .
- هناك ارتباط إيجابي مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري في المؤسسة

النتائج : لقد أحرزت الدراسة الميدانية دورا كبيرا لإثراء البحث و معرفة الواقع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسة من

خلال الاستبيان، و توصلنا إلى نتائج والتوصيات حول الثقافة التنظيمية وأداء البشري وصعوبتها .

✓ من خلال الاستبيان يتبين لنا وأن الثقافة التنظيمية لا تأثر فقط بالموارد البشري إنما الفرد يؤثر على الثقافة التنظيمية .

✓ استنتجنا من خلال الاستبيان أن هناك عملية تقييم الأداء بشكل رسمي في مؤسسة سونلغاز.

✓ تبين لنا أن تبادل القيم و المعارف و الخبرات مهم بين الموظفين و وحدات المؤسسة .

✓ من خلال الاستبيان تبين أن تقييم أداء العاملين لا يكون من أجل تحديد نسبة العلاوة و

المكافئة بل من أجل ترقية ذوي الأداء الجيد .

✓ من خلال الاستبيان تبين أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر سلبا على الأداء .

التوصيات : بعد عرضنا لنتائج يمكننا تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تحسن دور الثقافة التنظيمية في

أثرها على أداء المورد البشري و المتمثلة في :

✓ لا بد على المؤسسة أن تهتم أكثر بترويض الثقافة التنظيمية لدى أفرادها لما لها من أثر على أدائه بصفة

خاصة و على المؤسسة بصفة عامة .

✓ تحفيز الأفراد العاملين داخل المؤسسة بأهمية الإبداع والابتكار في العمل .

✓ يجب على الإدارة الاهتمام بتقييم الأداء بالطريقة التقليدية لأنها أقل تكلفة من الطريقة الحديثة .

### آفاق الدراسة

- تأثير الثقافة التنظيمية على إنتاجية المؤسسة .
- تأثير الثقافة الإسلامية على أداء الموارد البشرية .
- الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي .
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين .
- تأثير الثقافة التنظيمية على تدريب الموظفين .

قائمة المصادر

والمرجع



#### أ - الكتب :

1. - أحمد ماهر، (إدارة الموارد البشرية) ، دار الجامعية لطباعة و النشر و التوزيع .
2. أحمد صقر عاشور، ( إدارة القوى العاملة ) ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية بيروت، السنة 2002 م
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،( أعمال المؤتمرات قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، القاهرة جمهورية مصر العربية ، السنة 2009 م .
4. تفيق محمد عبد المحسن ،( تقييم الأداء ) ، بدون طبعة ، دار النهضة العربية ، سنة 2003 م ، 2004 م
5. جمال الدين المرسي، ( الثقافة التنظيمية و التغيير )، الدار الجامعية الإسكندرية ، السنة 2006 م .
6. رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، (أدارة السلوك في المنظمات )، الطبعة الأولى ، دار المريخ للنشر، السنة 2004 م .
7. رفعت عبد الحلیم الفاعوري ،(أدارة الإبداع التنظيمي ) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السنة 2005
8. زهير ثابت ،( كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ) ، بدون طبعة ، دار القباء القاهرة .
9. سعاد نائف برنوطي، ( إدارة الموارد البشرية ) ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر عمان - الأردن- السنة 2005 م .
10. سهلية محمد عباس و علي حسن علي ،( إدارة الموارد البشرية ) ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، السنة 2007 م .
11. عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ،( إدارة الموارد البشرية )، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، سنة 2010م
12. عمار بن عيشي ،( اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ) ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن ، السنة 2012 م.
13. عمر وصفي عقلي، ( إدارة الموارد البشرية ) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة زهران الأردن السنة 1999 م .
14. فيصل حسونة ،( إدارة الموارد البشرية ) الطبعة الأولى ،، دار أسامة للنشر و التوزيع ، السنة 2008 م .
15. محمد سلمان العميان ، ( السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ) ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر الأردن ، السنة 2008م

16. محمد قاسم القريوتي، ( السلوك التنظيمي ) ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ،الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر، سنة 2009م

17. مصطفى محمود أبو بكر، ( التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ) ،الدار الجامعية الإسكندرية .

18. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، ( أساسيات الأداء و بطاقة التقييم و المتوازن ) ،الطبعة الأولى دار وائل للنشر،. السنة 2009 م.

### ب -المذكرات :

19. إلياس سالم ، ( اثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،غير منشورة، السنة 2006 م .

20. بسام بن مناو العنزي، ( الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ) ، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية ،غير منشورة ، سنة 1425هـ

21. تقي الدين حمية ومحمد الطاهر صباغ ، ( أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير ،غير منشورة ،.السنة 2012 م

22. صافية هاجر ، ( دور المسير في تفعيل ادارة الموارد البشرية ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة ،السنة 2012 م

23. و داد حسن أبو هين ، ( الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم أصول التربية جامعة الأزهر غزة، غير منشورة

24. فهد يوسف الدويلة ، ( أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ) ، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال, في الشركات الصناعية الكويتية غير منشورة سنة 2007 م .

### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

25. Milsem bell odj – cadr de jectiom des ress our ces humaimes connimes de la fahdeom puhlique intenn atianale . aout 2001

ثالثا : الأنترنت :

26. مصطفى عشوي ( أبعاد الثقافة التنظيمية و تأثيرها في السلوك الإنتاجي )، قسم الإدارة و التسويق ، جامعة الملك

فهد للبتول و المعادن الظهران ، المملكة العربية السعودية .[www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستمارة إستبيان

أخي الموظف المحترم

أختي الموظفة المحترمة

أسعد الله أوقاتكم و بعد :

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تسيير الموارد البشرية بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري " نضع بين يديك هذا الإستبيان راجين منك قراءة كل فقرة بدقة و عناية تامة , و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

و نخطبكم علما بأن هذا الإستبيان قد أعد لغرض البحث العلمي و أن المعلومات ستحضى بالسرية التامة و لن تستخدم للأغراض أخرى

و في الأخير نشكركم لحسن تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام

بعض المفاهيم المهمة :

**تعريف الثقافة التنظيمية :** هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات و التوقعات و القيم و المعايير السلوكية التي تشترك بها أعضاء المنظمة أو التي يتقاسمها العاملون في المنظمة .

**الإعتقادات :** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل .

**القيم :** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب .

**الاتجاهات :** هي تنظيم متكامل من المفاهيم و المعتقدات و العادات و الميول السلوكية .

**التوقعات :** و هي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .

**السنة الجامعية : 2012 / 2013**

**1-البيانات الشخصية :**

ضع علامة (x) في المكان المناسب

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر :

أقل من 25  من 25 إلى 35  من 35 إلى 45  فوق 45 سنة

3-الحالة العائلية : أعزب  متزوج

4-المستوى الدراسي :

متوسط  ثانوي  مهني  جامعي  مؤهلات أخرى

5-نوع الوظيفة التي تشغلها :

إطار  عون مهرة  عون تنفيذ

6-الأقدمية :

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنة  من 10 إلى 20 سنة  ما فوق 20 سنة

2-الثقافة التنظيمية :

ضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	-تعتمد المؤسسة على الثقافة التنظيمية بشكل كبير و واسع داخلها.			
2	-تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في هذا الجهاز عادلة و واضحة			
3	-تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الإعتبار .			
4	-يتصرف المديرين بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية .			
5	-تعطي للفرد فرصة المشاركة لإتخاذ القرارات .			
6	- تهتم الإدارة بتكوين روح الفريق.			
7	- تهتم الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل العمال.			
8	-يتم تبادل القيم و المعارف و الخبرات مع الموظفين في المؤسسة .			
9	- يتم مراجعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و العمل على تطويرها			
10	- عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية			

3-محور أداء الموارد البشرية :

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	- تعمل المؤسسة على تحسين أداء مواردها البشرية .			
2	- تركز المؤسسة على تحقيق أداء جيد من قبل العاملين .			
3	- أداء المؤسسة له علاقة بأداء المورد البشري .			
4	- تعتقد أن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة للعامل.			
5	- هناك علاقة بين تقييم الأداء و تحسين المستوى .			
6	- تقييم الأداء يعتمد على المعايير الشخصية و هي الذكاء و الثقة بالنفس و ولاء المؤسسة و القدرة على الإبتكار.			
7	- دائما المؤسسة تشجع رؤوسها على تحسين أدائهم .			
8	-تقييم أداء العاملين يكون من أجل تحديد نسبة العلاوة و المكافئة و من أجل ترقية ذوي الأداء الجيد .			
9	-ينظر الأفراد لتقييم الأداء بأنه مهم جدا للمؤسسة.			

الملحق رقم 02 :

جداول التكرار بالنسبة لمتغيرات الشخصية

الجنس

	التكرار	النسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	24	80.0	80.0	80.0
female	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid from 25 to 35	6	20.0	20.0	20.0
from 35 to 45	11	36.7	36.7	56.7
more than 45	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المؤهل التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cum	3	10.0	10.0	10.0
secondary	11	36.7	36.7	46.7
diploma	1	3.3	3.3	50.0
universty	14	46.7	46.7	96.7
others	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than 5 years	2	6.7	6.7	6.7
from 5 to 10 years	7	23.3	23.3	30.0
from 10 to 20 years	3	10.0	10.0	40.0
more than 20 years	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid celebrate	4	13.3	13.3	13.3
married	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



نوع الوظيفة المشغولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cadre	15	50.0	50.0	50.0
competence employee	8	26.7	26.7	76.7
implement employee	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

الإحصائيات الوصفية-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية  
الإحصائيات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
q1	2.3333	.75810
q2	1.7667	.67891
q3	2.2333	.77385
q4	1.7000	.70221
q5	2.4000	.72397
q6	2.2000	.84690
q7	2.4333	.50401
q8	2.3333	.60648
q9	2.3333	.54667
q10	1.9333	.69149

DESCRIPTIVES VARIABLES=qm1 qm2 qm3 qm4 qm5 qm6 qm7 qm8 qm9  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

الإحصائيات الوصفية لمتغير الأداء البشري

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
qm1	1.7000	.74971
qm2	1.9667	.71840
qm3	1.4667	.68145
qm4	1.9667	.76489
qm5	1.6000	.85501
qm6	2.3000	.83666
qm7	2.4000	.62146
qm8	2.2667	.73968
qm9	2.0333	.71840

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

قياس ثبات متغير الثقافة التنظيمية عن طريق معامل كرونباخ ألفا

قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير الثقافة التنظيمية

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	10

RELIABILITY

/VARIABLES=qm1 qm2 qm3 qm4 qm5 qm6 qm7 qm8 qm9  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير الأداء البشري

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	9

RELIABILITY

/VARIABLES=qm1 qm2 qm3 qm4 qm5 qm6 qm7 qm8 qm9 q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8  
q9 q10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

ثبات الإستبانة ككل من حلال معامل كرونباخ ألفا

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	19

Model	معامل الارتباط r	R Square	قيمة معامل التحديد	Std. Error of the Estimate
1	.808 <sup>a</sup>	.653	.641	.20177

a. Predictors: (Constant), averoforgculture

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	مستوى المعنوية .
1 Regression	2.148	1	2.148	52.758	.000 <sup>a</sup>
Residual	1.140	28	.041		
Total	3.288	29			

a. Predictors: (Constant), averoforgculture

b. Dependent Variable: averofperformance

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.296	.314		-.943	.354
Averoforgculture	1.031	.142	.808	7.263	.000

a. Dependent Variable: averofperformance

الملحق رقم 03 :

قائمة المحكمين :

الكلية	الرتبة	التخصص	إسم الأستاذ
كلية العلوم الإقتصادية	مساعد ( أ )	إدارة أعمال	محمد عادل عياض
كلية العلوم الإقتصادية	مساعد ( ب )	إدارة أعمال	أسماء يوسف
كلية العلوم الإقتصادية	مساعد ( أ )	تسويق	علالي فتيحة

الأفكار  
الأساس

الرقم	العنوان
IV	تشكر و عرفان.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول : الثقافة التنظيمية	
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.....
8	المطلب الأول : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
9	المطلب الثاني : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها.....
9	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية.....
10	الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية.....
11	المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها.....
11	الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية.....
12	الفرع الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية.....
13	المطلب الرابع : مصادر الثقافة التنظيمية.....
14	المبحث الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية وعوامل المحددة لها.....
14	المطلب الأول : مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية.....
15	المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية.....

16	المطلب الثالث : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية .....
17	المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية .....
19	المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية .....
19	المطلب الأول : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية .....
19	المطلب الثاني : خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية .....
20	المطلب الثالث : متغيرات الثقافة التنظيمية .....
21	المطلب الرابع : المحافظة على ثقافة المنظمة .....
23	خلاصة الفصل .....
الفصل الثاني : أساسيات حول الأداء	
25	تمهيد .....
26	المبحث الأول : مفهوم الأداء ومحدداته .....
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء .....
27	المطلب الثاني : الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء .....
28	المطلب الثالث : محددات الأداء .....
28	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء .....
30	المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء .....
30	المطلب الأول : تعريف وأهمية تقييم الأداء .....
30	الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء .....
30	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء .....
31	المطلب الثاني : أنواع والأهداف تقييم الأداء .....
31	الفرع الأول : أنواع تقييم الأداء .....
33	الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء .....
33	المطلب الثالث : خصائص ومعايير تقييم الأداء .....
33	الفرع الأول : خصائص تقييم الأداء .....

35	الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء.....
36	المطلب الرابع : استخدامات تقييم الأداء.....
37	المبحث الثالث : مسؤولية وطرق تقييم الأداء.....
37	المطلب الأول : مسؤولية تقييم الأداء.....
38	المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء.....
39	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء.....
41	المطلب الرابع : أخطاء تقييم الأداء.....
42	المطلب الخامس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.....
44	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : الدارسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز ورقلة ريفي	
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول : نظرة عامة حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.....
47	المطلب الأول : لمحة تاريخية للمؤسسة.....
47	المطلب الثاني : نشأة وتعريف المؤسسة.....
48	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
54	المبحث الثاني : دراسة قسم موارد البشرية.....
54	المطلب الأول : قسم موارد البشرية لتوزيع الكهرباء والغاز.....
54	الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.....
55	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي.....
55	الفرع الثالث : شرح الهيكل التنظيمي.....
56	المطلب الثاني : السوق الذي تنشط فيها المؤسسة.....
57	المبحث الثالث : دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.....
57	المطلب الأول : تحديد عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات.....
58	المطلب الثاني : تحليل وتفسير النتائج.....



70	..... خلاصة الفصل
71	..... الخاتمة
74	..... قائمة المراجع
78	..... الملاحق
87	..... الفهرس