

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية
وأثرها على الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط – أنموذجا)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ :

أ. مصعب جعفرورة

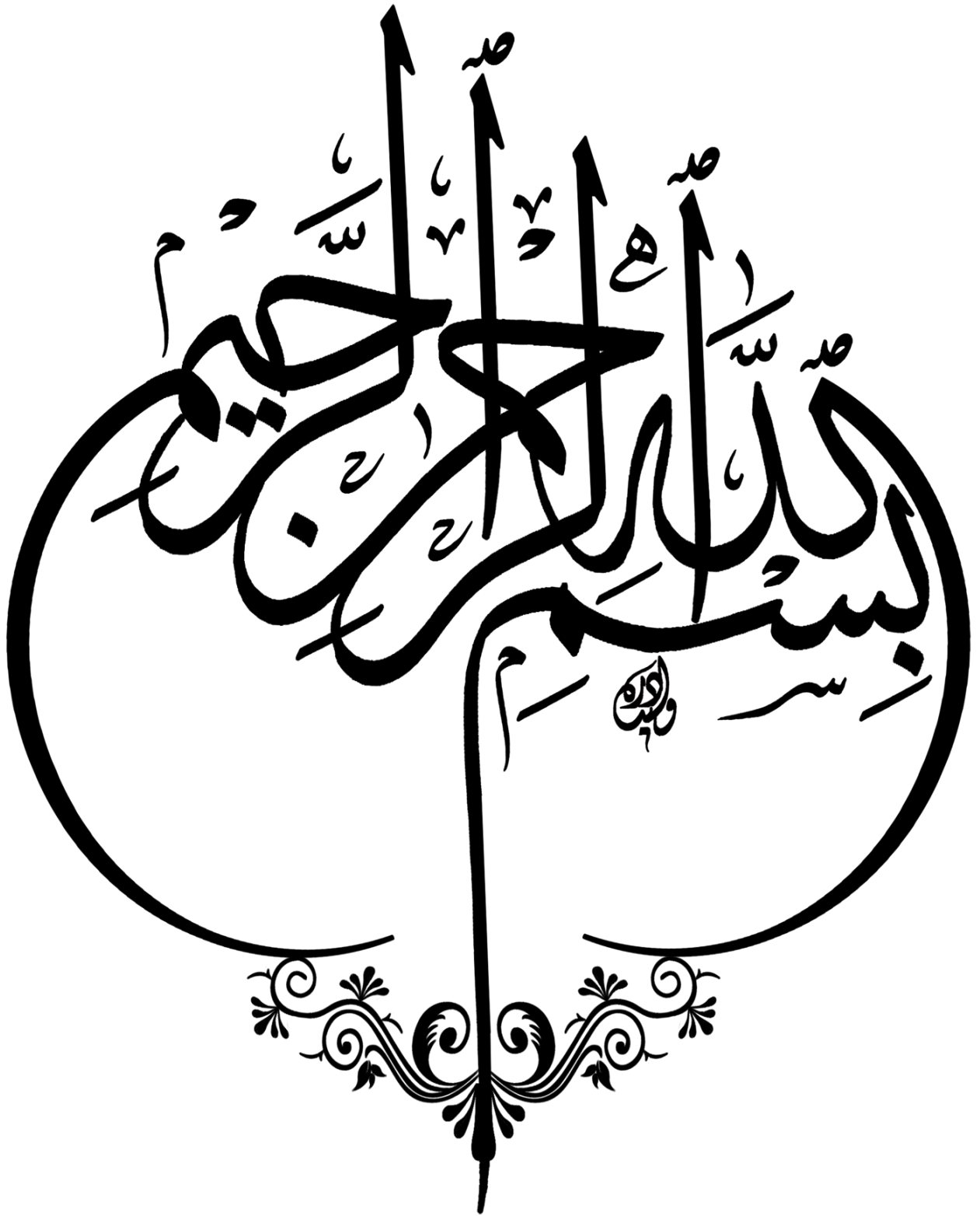
إعداد الطالبة

• عويسي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	عمار ثليجي الاغواط		محمد الدر
مشرفا ومقررا	عمار ثليجي الاغواط	أستاذ التعليم العالي	مصعب جعفرورة
مناقشا	عمار ثليجي الاغواط		موسى خويلد

السنة الجامعية : 2024/2023



إهداء

اهدي عملي هذا

الى من قال فيهما الله سبحانه و تعالى : (و اخفض لهما جناح
الذّل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا) صدق
الله العظيم ...الى روح ابي الغالي اهدي هذا العمل رحمه الله و
اسكنه فسيح جناته

الى امي الحبيبة اطال الله عمرها عرفانا بفضلهم

الى جميع اخواني و اخواتي (عزالدين ، عيسى ، خيرة ، نجاة
) و ابنائهم كبيرا و صغيرا .

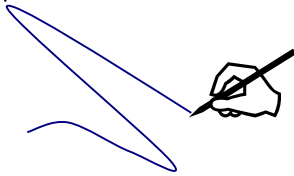
الى جميع العائلة من قريب و بعيد كل واحد باسمه

الى جميع الاصدقاء و الاحباب .

الى كل من يعرفني من قريب او من بعيد

اهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة الزهراء



شكر و عرفان

(ربي اوزغني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي و على والدي وان اعمل صالحا

ترضاه و ادخلني برحمتك في عبادك الصالحين) صدق الله العظيم سورة

النمل الآية 19

الحمد لله اولاً و اخراً على منِّه و كرمه بان يسر اي اتمام هذا

العمل المتواضع حمداً يليق بجلالته و عظيم سلطانه ، و اساله ان يجعله خالصاً

لوجهه الكريم ، اما بعد فاني اتقدم بخالص شكري الي :

الاستاذ المشرف الدكتور مصعب جعفرورة علي قبوله الاشراف علي هذا البحث

و ارشاداته القيّمة .

كما اتقدم الي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على مساعدتهم لي

لإتمام هذا البحث المتواضع

بارك الله في الجميع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء تشكرات فهرس المحتويات فهرس الاشكال فهرس الجداول ملخص الدراسة
	الباب الاول : الباب النظري للدراسة
ب	مقدمة
	الفصل الاول : مدخل عام للدراسة
02	اولا : الاشكالية
04	ثانيا : فرضيات الدراسة
05	ثالثا : تحديد مفاهيم الدراسة
10	رابعا : اهمية الدراسة و اسباب اختيار الموضوع
10	اهمية الدراسة
11	اسباب اختيار الموضوع
11	خامسا : اهداف الدراسة
12	سادسا : صعوبات الدراسة
13	سابعا : الدراسات السابقة
19	ثامنا : المقاربة السوسيولوجية

	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية
35	مقدمة
36	اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية
38	ثانيا نشأة الثقافة التنظيمية
41	ثالثا : خصائص ثقافة المنظمة
49	رابعا : مصادر ثقافة المنظمة
50	خامسا : دور و تأثير الثقافة التنظيمية
52	سادسا : عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية
63	سابعا : انواع ثقافة المنظمة
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الاداء الوظيفة في
69	مقدمة
69	اولا : مفهوم الاداء الوظيفي
72	ثانيا : مفاهيم ذات علاقة بالاداء الوظيفي
57	ثالثا : خطوات تقييم الاداء الوظيفي
77	رابعا : اهمية و اهداف تقييم الاداء الوظيفي
82	خامسا : عناصر الاداء الوظيفي
83	سادسا : مظاهر الاداء الوظيفي
85	سابعا : انواع الاداء الوظيفي
87	ثامنا : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
92	تاسعا : معايير تقييم الاداء الوظيفي
94	عاشرا : معوقات الاداء الوظيفي
97	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي
	مقدمة
101	اولا: اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي و سلوك العاملين
101	الثقافة التنظيمية و عقتها بالعمل
102	تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد
103	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
107	ثانيا : تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الاداء

111	ثالثا : دور الثقافة التنظيمية في رفع و خفض مستويات الاداء
112	دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الاداء
114	دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى الاداء
115	رابعا: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء
119	خلاصة الفصل
	الباب الاول : الباب الميداني للدراسة
	الفصل الخامس : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
124	اولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
124	التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
126	نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
129	الاطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر
131	مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
134	التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات
135	فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
136	نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
139	مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
146	ثانيا : الجانب التقني و المنهجي للدراسة
146	مجالات الدراسة
148	المنهج المستخدم في الدراسة
150	تقنيات جمع البيانات
156	المعاينة
162	خلاصة الفصل
	الفصل السادس : عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة
165	اولا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الاولى
173	ثانيا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية
182	ثالثا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة
189	النتائج العامة للدراسة
191	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
41	يوضح دورة التأثير المتبادل بين الثقافة و المنظمة	01
52	يوضح دور الثقافة التنظيمية	02
57	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	03
90	يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	04
92	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الاداء الوظيفي	05
140	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	06

173	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة	13
175	يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي حسب متغير السن	14
177	يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ماهي اهم المعوقات التنظيمية التي ترى انها تعرقل مسار الاداء الوظيفي داخل المؤسسة حسب عدد سنوات الخبرة	15
180	يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت البيئة الداخلية و التنظيمية للمؤسسة تساعدهم على اداء مهامهم	16
182	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تواصل و تبادل افكار ايجابي بالمؤسسة	17
183	يوضح مدى حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على التعرف على مواطن القوة و الضعف لدى الموظفين و محاولة معالجتها حسب راي موظفي المؤسسة	18
184	يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	19
186	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ما اذا كانت المؤسسة تعتمد اسلوب التحفيز	20
187	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول اهمية شرح خطط و اهداف المؤسسة و علاقته بالأداء الوظيفي	21

ملخص الدراسة :

تشير الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية ان الافراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي ، يكونون اكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل ، و من الاسس السليمة لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة ، و تعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم و اخلاقيات التنظيم ، و تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين و تطوير الاداء بشكل ملائم و فعال مما يساعد على تحقيق الاهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية للمنظمة

و قد جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و علاقتها بتحسين اداء العاملين بالمؤسسة ، و ذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة الثقافة السائدة لدى العمال و الموظفين و طبيعة روح العمل ، و قد استعملنا المقابلة و الاستبيان مع الموظفين ، كما استعملنا المنهج الوصفي التحليلي

و قد خلصت الدراسة الى عدة نتائج من بينها ان الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاداء المتميز ، ايضا التميز فيه لان من صفاتها العمل الجماعي و الابداع ، و هذا ما ينعكس على التحسن في الاداء و التكيف مع العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و بالتالي المشاركة في تبادل الآراء و الافكار مما ينعكس ايجابيا على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة ، و هذا ما يؤدي الى كسب رضا العاملين

Study summary:

Studies in the field of organizational culture indicate that individuals who live in an integrated environment that provides them with psychological support are more successful in maintaining good social relationships outside of work. One of the sound foundations of organizational culture is that the decision-making process takes place by consensus and participation, and the participation process is considered one of the most important means that enables the spread of information on a wide scale and the consecration of the values and ethics of the organization.

Organizational culture plays an important role in providing an appropriate organizational climate that works to improve and develop performance in an appropriate and effective manner, which helps achieve the individual, collective and organizational goals of the organization.

This study came to address the issue of organizational culture at the Algeria Telecom Corporation in Laghouat and its relationship to improving the performance of the organization's employees, by shedding light on the nature of the prevailing culture among workers and employees and the nature of the work spirit. We used interviews and questionnaires with the employees, as well as We used the descriptive analytical method

The study concluded several results, including that organizational culture contributes greatly to achieving outstanding performance, as well as excellence in it because its characteristics include teamwork and creativity, and this is reflected in the improvement in performance and adaptation to the internal and external factors of the institution, and thus Participating in the exchange of opinions and ideas, which reflects positively on the services provided by the institution under study, and this leads to gaining employee satisfaction.

مقدمة :

ان التطورات الكبيرة الحاصلة في المجال التنظيمي و الاداري خصوصا في الوقت الراهن فرضت على المؤسسة الجزائرية بمختلف اختصاصاتها و نشاطاتها رفع التحدي من خلال اعادة النظر في تسيير مواردها سواء البشرية او المادية او الثقافية ان صح التعبير ، باعتبار ان الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الاساسي و الهام في تسيير جميع العمليات الادارية ، حيث يمكن اعتبار ان مستوى الاداء الوظيفي بالمؤسسة مؤشرا لمدى نجاح او فشل هذه الثقافة التنظيمية ، و مقياسا للتوافق الوظيفي بين البنية التنظيمية و الفرد العامل بالمؤسسة ضف الى ذلك الدور الكبير في تحسين ظروف العمل و التخفيف من الضغوط و المشاكل المهنية من خلال الابتعاد عن الاوقات الغير منتجة او العقيمة بتعبير اخر ، و المؤثرة على قدرات و كفاءات العاملين ، و عليه ومن خلال هذه الدراسة سنحاول رصد طبيعة العلاقة بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و اهم المقومات الثقافية التي تتبناها كنموذج ثقافي و اثر تلك المبادئ الثقافية على مستوى الاداء الوظيفي

و عليه فقد قسمت هذه الدراسة الى بابين نظري و يضم اربعة فصول مرتبة وفقا لتسلسل المتغيرات بالفرضية و باب ميداني و كل باب يضم عدة فصول و هي كالتالي :

اولا : الباب النظري : و كان تحت عنوان (المعالجة النظرية للدراسة) ، و انقسم بدوره الى :

- **الفصل الاول : تحت عنوان (مدخل منهجي للدراسة) : و فيه تطرقنا الى عرض الاشكالية و فرضيات الدراسة ، اضافة الى تحديد للمفاهيم التي تخدم موضوع الدراسة على المستوى النظري و الاجرائي ثم تطرقنا الى اهمية الدراسة و الدراسات السابقة لموضوع الاداء الوظيفي و الثقافة التنظيمية على المستوى التنظيمي ، و بعدها حاولنا عرض بعض من الصعوبات التي اعترت هذه الدراسة على المستوى او الميداني ، و اخيرا**

المقاربات السوسيولوجية التي تم اعتمادها لشرعنة هذا البحث ارسائها في قلبها العلمي الاكاديمي و السوسيولوجي المناسب .

● **الفصل الثاني : و كان تحت عنوان الثقافة التنظيمية** حيث اننا تناولنا في هذا الفصل المفهوم العام لثقافة المنظمة بشكل عام و اهم المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع و اهمية و دور التنظيم ، حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم فكرة للقارئ عن المنظمة او المؤسسة بصفة عامة و اهم الاتجاهات التي اهتمت بدراستها من اجل توضيح الصورة للقارئ من اجل فهم و استيعاب المؤسسة كثقافة و غيرها من المصطلحات المتعلقة بهذا المفهوم .

● **اما الفصل الثالث و كان هو الاخر تحت عنوان الاداء الوظيفي** حيث اننا حاولنا التطرق الاداء الوظيفي على وجه الخصوص اضافة الى توضيح اهميته و اهدافه و مكوناتها ، و اهم الخطوات العملية المناسبة لتقييم الاداء ،

● **اما الفصل الرابع فقد كان يتكلم عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء الوظيفي من خلال ربط متغيري الدراسة و محاولة فهم العلاقة الترابطية بينهما من خلال التطرق الى عدة امور**

● **اما الباب الميداني فقد كان تحت عنوان المعالجة الميدانية للدراسة و انقسم هو الاخر الى :**

● **الفصل الخامس :**

أ- **الجزء الاول :** و هو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و تناولنا فيه التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ، و على مستوى ولاية الاغواط على وجه الخصوص حيث اننا تعرضنا بذلك الى تاريخ و نشأة و تطور المؤسسة ، و الهيكل التنظيمي و الاطار القاني فضلا عن المهام الموكلة لها و فروعها و المصالح التابعة لها و كذلك مدة و اوقات العمل للمؤسسة محل الدراسة

ب- **اما الجزء الثاني:** فقد كان عبارة عن الاطار المنهجي و التقني للدراسة ، و فيه تطرقنا الى اهمية المنهج العلمي و نوعية المنهج المستخدم ، اضافة الى تقنيات جمع البيانات سواء منها الميدانية او الاحصائية و عينة الدراسة و مجالات الدراسة ... الخ

- **الفصل السادس :** حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية لفرضيات الدراسة وقراءتها احصائيا و تحليلها سوسيوولوجيا ، ثم بعد ذلك تفسيرها و مناقشتها .
و اخيرا الخاتمة و قائمة المراجع و قائمة الملاحق .

الباب النظري

الفصل الأول

مدخل عام للدراسة

مدخل عام

أولاً : الإشكالية

ثانياً فرضيات الدراسة

ثالثاً : تحديد المفاهيم

رابعاً : أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

أ- أهمية الدراسة

ب- أسباب اختيار الموضوع

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : صعوبات الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً : المقاربة السوسيولوجية

اولا : الاشكالية :

تسعى المؤسسات و المنظمات اليوم جاهدة الى تحقيق اهدافها التي اسست من اجلها ، و التي تمثل الغرض الاساسي من انشائها لذلك تجدها تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الاداء الوظيفي من خلال اتباع سياسات و استراتيجيات مختلفة بتوفير الامكانيات و الموارد المادية و اللامادية¹ ، و لا شك ان للثقافة التنظيمية تأثير كبير في توجيه الافراد و تحديد انماط تفكيرهم و تطلعاتهم ، بما تحتضنه هذه الثقافة من قيم و عادات و تقاليد و اتجاهات تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة و تماسكها ، لذا اصبح واجب على كل المنظمات و خاصة الخدماتية منها ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها و تلتزم بها من اجل تحقيق اهدافها لتزيد من مستوى اداء موظفيها و ترفع من انتاجيتهم²، باعتبار ان الثقافة التنظيمية مجموعة من العمليات التي تجمع اعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الاساسية و المعتقدات في المنظمة ، فتتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية و التكامل الداخلي لموارد المنظمة ، كما تعمل كأساس لنظام ادارة المنظمة ، و الذي يشمل على ممارسات و سلوكيات تعزز المبادئ الاساسية التي يمتلكها اعضاء المنظمة ، و عرفها احد الباحثين بانها (الافتراضات الشائعة و المعتقدات الاساسية التي يتم

¹ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي (دراسة على عينة من الاداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة) ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2014/2014 ، ص: 3

² محمود احمد فيحل ، اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين (دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي) ، ص : 2

تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت ، ، و هي واحدة من المكونات الاساسية للمنظمة³ حيث تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بكل متغيراتها (الابتكار ، الثقة ، الالتزام بالوقت) على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (تحديدا المديرية الفرعية للاتصالات) ؟ ، و ما هي الاليات و الاستراتيجيات التنظيمية التي تتخذها هه الثقافة لتحدد و توجه سلوك العاملين بها ؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- و كيف يكمن للقيم الثقافية التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان تحدد سلوك العاملين بها ؟
- 2- و ما هي الإجراءات التنظيمية و القانونية التي تتخذها المؤسسة محل الدراسة كنظام ثابت لتوجيه الافعال و السلوكيات داخل المنظمة
- 3- و هل يعتبر نظام الاتصال المتبع من طرف المؤسسة محدد لنمط العلاقات الاجتماعي داخل هذا المجال التنظيمي ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

1- الفرضية العامة للدراسة :

تعتبر الثقافة التنظيمية الموجه الاساسي لسلوكيات الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بكل ما تحمله من قيم و مبادئ و قوانين ، و بالتالي هي المسؤول الاساسي على مستوى الاداء الوظيفي بها .

³ خالد الكثيري ، خصائص الثقافة التنظيمية و عناصرها و طرق قياسها (دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية) ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ص : 142

الفرضيات الجزئية :

- 1- تعتبر القيم و الاعراف التنظيمية الموجه الاساسي للأفعال الاجتماعية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
- 2- تعمل اللوائح و القوانين الداخلية للمؤسسة محل الدراسة على تنظيم و مراقبة سلوكات و افعال الافراد العاملين بها
- 3- ترجع طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة المدروسة الى النمط الثقافي التي تتناه هذه المؤسسة .

ثالثا : تحديد المفاهيم :

1- مفهوم الثقافة :

نجد عند عالم الاجتماع المعاصر الفرنسي الان تورين نفس التوجه الذي ذهب اليه مالك بن نبي لمفهوم الثقافة بحيث لا يرى فيها انها بنية ثقافية تتمثل جزئياتها في الافكار و المعتقدات و القيم يستدمجها الفرد ثم يعيد انتاجها فقط ، بل الثقافة بالنسبة اليه هي حركة تاريخية لها ثلاث مكونات اساسية مستمرة يسميها بالتاريخانية او historicité و هي :

● اسلوب المعرفة :

و يقصد به الطريقة التي تمكن الفرد او المجتمعات الفاعلين من قراءة واقعهم و عالمهم الطبيعي و تكوين صورة و فكرة عليه ، اي الطريقة التي يحددون و يتعرفون بها على عالمهم الخارجي بواسطة المعرفة و يتعرفون على علاقتهم الاجتماعية و الطبيعية .

● نمط التراكم و سيرورة التراكم :

و يقصد بها الوسائل و المناهج و الطرق التي يضعها او يحددها المجتمع او الفرد فيه من اجل تحديد توجهاته الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، اي الطرق و المناهج التي يصيغها الفاعل التاريخي في رسم و اختيار التوجهات الاقتصادية و تنظم السلطة و الحكم و التنظيم الاجتماعي ، وذلك انطلاقا من الصورة التي كونها على العالم الطبيعي بواسطة اسلوب المعرفة

● النموذج الثقافي :

و يشمل على التصور الذي اختاره المجتمع من تمثيلات و افكار و معايير في تفاعله مع هذا الواقع ، و تشمل مستوى القدرة على الخلق او الطريقة التي فهم بها المجتمع قدرته على الفعل و الانجاز⁴

2- مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتقد بعض الباحثين ان مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي ، لان مفهوم الثقافة يتصل اصلا بالأفراد و الشعوب ، و عليه يذهب العديد من العلماء الى ان الثقافة التنظيمية تشير بوجه علم الى القيم السائدة في المجتمع ، و تأثيرها على العملية الادارية و سلوك العاملين في محيط العمل⁵.

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها اعضاء التنظيم نحو غاياتهم الرئيسية و اساليب تحقيق تلك الغايات

⁴محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة بايب غاز ، غرداية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 ، ص ، ص : 77 ، 78

⁵محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2000 ، ص :

- كما تعرف على انها مجموعة الإيديولوجيات و الفلسفات و القيم و
المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و انما التوقعات التي
تمي الفرد في تنظيم ما⁶

- و هي تشمل القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة ، و الفلسفة التي تتحكم في
سياستها تجاه الموظفين و العملاء ، اي الطريقة التي يتم انجاز بها المهام
و الافتراضات و المعتقدات التي تشارك في الايمان بها و الالتفاف حولها
اعضاء التنظيم⁷

3- مفهوم المؤسسة :

أ- المفهوم الاقتصادي : هي منظمة عامة او خاصة تسمح بفضل مجموعة
من الوسائل البشرية و المادية بتحقيق اهدافها المتمثلة في انتاج المنتوجات
، و خدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة ، و هي تختلف
من حيث طبيعتها ، ان فالمؤسسة في الغالب ات طابع اقتصادي ، و تتمي
بكونها مستقلة و لكن بحسب قواعد محددة يتضمنها قانونها الداخلي⁸

ب- المفهوم القانوني : تعرف بانها منشآت تزاوّل نشاطا اقتصاديا معيناً و
يمتلك رأسمالها اكثر من شخص واحد ، و تنشأ بمقتضى عقد يلتم فيه
شخصان او اكثر بان يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم جهة من
راس المال لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح او خسارة⁹

⁶ جمال الدين محمد القاسم ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،
200 ، ص: 13

⁷ محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر و التوزيع و الطباعة ،
2009 ، ص : 311

⁸ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الخامسة ، 2007 ، ص:
24

⁹ سيف الاسلام شوية ، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية (الجزائر مختبر التربية 2006 ، ص
6 :

ت- المفهوم الاجتماعي : فقد عرفها بارسون بانها : مركب يقوم على تكامل الادوار التي يقوم بها الافراد و التي يكمل بعضها البعض ، او هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية للأفراد

- 4- مفهوم الاداء الوظيفي :

- أ- التعريف اللغوي : و هو الطريقة التي يتم بها الفعل او المهمة او الدور ، و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة و هو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد او مجموعة افراد خلال زمن معين ، و هو مصدر الفعل ادى و ادى الشيء اي قام به ¹⁰

- ب- التعريف الاصطلاحي : و هو يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا من يحدث لبس و تداخل بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، اما الاداء فيقاس على اساس التي حققها الفرد .

و نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها ، فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة و رضاه على تأدية هذه الوظيفة ، و يمكن ان نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي :

- الاداء هو خلاصة انجاز الموظف لمهامه الموكلة اليه
- هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءة و الوعي الى مخرجات و هي انجاز المهام بدون اخطاء و بالجودة المطلوبة
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية و الجهد و الخبرات و الكفاءة

¹⁰الصالح مصلح ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الطبعة الاولى ، دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع ، 1999 ، ص : 392

- و يمكن ان نقول بانه سلوك موجه نحو تحقيق اهداف المنظمة
- و يعرفه عبد القادر سعيد : (هو عبارة على قدرة العامل على القيام بمهام و واجبات و مسؤوليات الوظيفة المحددة لها باقل وقت وكلفة لتحقيق اقصى درجة من الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توفير التعليمات الادارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة ¹¹ .
- و يعرفه كمال احمد رباح بانه : (كيفية انجاز او احراز نشاط ما ، و تحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها ، بمعنى انه يشير الى كفاية المؤسسة في احراز اهدافها و كيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية و الكفاية ، اي ان الاداء الوظيفي هو ما يمكن ان يتخذ من اجراءات و تصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين ¹² .

رابعاً : اهمية الدراسة و اسباب اختيار الموضوع :

- أ- اهمية الدراسة : تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال جملة من التفاصيل و العناصر اهمها :
- 1- الاهمية الكبيرة التي يحظى بها المورد البشري في مدى نجاح او فشل المنظمة ، باعتبارها القلب النابض لها و هي المسؤول الوحيد على مستوى اداء العمالة بها .
 - 2- اهمية البيئة الداخلية للمنظمة في التأثير على سلوك و مستوى الاداء ، حيث ان التشبع بثقافة رصينة و قوية من شأنها ان تدفع بعجلة التغيير

¹¹ خرشي فيصل ، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، (دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019 ، ص : 06

¹² رباح احمد كمال ، العوامل الاجتماعية و العوامل الاكاديمية المؤثرة في اداء الطالب الجامعي العربي ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008 ، ص : 34

الاجبابى للمؤسسة و جعلها تتصدر قوائم المؤسسات الناجحة بفضل
المستوى الجيد للإنتاجية و الفاعلية و مستوى العمل بشكل عام

3- تعتبر بيئة العمل من المواضيع الجديرة بالدراسة ، لأنها محور اهتمام جل
الباحثين في مجال التنظيم و الادارة

ب- اسباب اختيار الموضوع :

1- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع ، و ذلك نظرا للاهتمام الكبير من
الباحثين و الدارسين في العديد من التخصصات (ادارة الاعمال ، الموارد
البشرية ، علم الاجتماع التنظيم و العمل .. الخ)

2- التطور الحاصل على المستوى الاداري و التنظيمي للمؤسسات
الاقتصادية بشكل عام و مؤسسة اتصالات الجزائر على وجه التحديد مما
لفت انتباهي لدراسة طبيعة النموذج الثقافي السائد بالمؤسسة ، و مدى
مسؤوليته على الاداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (
المديرية الفرعية للاتصالات) .

3- المكانة الكبيرة التي تحتلها الثقافة التنظيمية في كل المؤسسات ، و مدى
ارتباط نجاح او فشل هذه الاخيرة بمستوى النموذج الثقافي للمنظمة محل
الدراسة

4- التأثير البالغ للثقافة على العاملين داخل المنظمة و ظهورها على
سلوكياتهم و مستوى ادائهم

خامسا : اهداف الدراسة :

1- محاولة التعرف على مستوى الاداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات
الجزائر بالأغواط (المديرية الفرعية للاتصالات) باعتبارها مؤسسة
اقتصادية حيوية في مجال الاتصال السلبي و اللاسلبي و تقديم خدمات

مهمة جدا في عصرنا الحالي ، و هذا ما جعلها تحتل الصدارة من بين المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

2- محاولة التوصل الى نتائج حول مستوى اداء العاملين و مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة من اجل رصد اهم نقاط القوة و الضعف للنموذج الثقافي الذي تتبناه هذه المؤسسة

3- معرفة طبيعة العلاقات بين الثقافة التنظيمية و مستوى الاداء الوظيفي و هذا هو لب موضوعنا و بحثنا هذا

سادسا : صعوبات الدراسة :

1- يبدو ان مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم سهل التداول مبدئيا و نظريا ، لكن اذا تعلق الامر بالتمعن و بالدراسة الميدانية فهو على العكس من ذلك تماما لأنه مفهوم و متغير صعب قياسه لأنه اصلا متعلق بحالة انسانية تعيش في ديمومة من التغير و عدم الثبات ، فمستوى الاداء و الرضا الوظيفي من الامور التي يصعب قياسها ميدانيا .

2- الغموض الكبير الذي يشوب الظاهرة الثقافية ، باعتبارها ظاهرة زئبقية دائمة التغير و متعددة المؤشرات و المداخل ، سواء على المستوى العام او على المستوى التنظيمي تحديدا ، و يكمن هذا الغموض كذلك في صعوبة تحديد اهم الابعاد و المؤشرات الثقافية داخل المنظمة

سابع : الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية : 13

1- دراسة عتيقة حرايرية (2013) بعنوان ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية

¹³ حمد بن فرحان السلوى ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنماء التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2005 ، ص : 124

بمؤسسة الاقمشة الصناعية بالمسيلة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 1 ، عدد 1 ، و قد خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج ذات العلاقة بالمتغيرات الوسيطة لورقتنا البحثية على غرار ان الثقافة التنظيمية تحمل مؤشرات تحديد السلوكيات المرغوبة و الممنوعة ، و تحسين مستويات اداء الافراد و من خلالهم تحقق المنظمة اهدافها¹⁴.

2- **دراسة هيجان (1992)** هدفها التعرف على قيم الافراد ذوي النفوذ في منطمتين سعوديتين و هما : الملكية للجيبيل و ينبع شركة سابق و تأثير تلك القيم في الجوانب الادارية و نماذج السلوك و سير القرارات ، و توصلت الدراسة الى ان قيم المديرين تؤثر و بشكل واضح على كل من السلوك و اتخاذ القرارات في المنطمتين ، حيث يوجد نوعين من القرارات الروتينية و القرارات الاستراتيجية

3- **دراسة السيد (1990)** : تناول فيها اثر ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية ، و قد تناولت الدراسة المؤسسات الصحفية القومية ، و قد تركزت اهداف الدراسة في التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة و ذلك من خلال معرفة ابعاد الثقافة التنظيمية داخل هذه المنظمات ، و معرفة مدى الاختلاف في الابعاد و المتغيرات السابقة للثقافة التنظيمية و في هذه المؤسسات حتى يمكن معرفة ايها اكثر فعالية ، قد توصلت نتائج الدراسة الى ان المشاركة تحظى بشكل قليل من الاهمية في المؤسسات الثلاث ، و ان الفروق بين الجرائد الثلاث هي فروق غير معنوية¹⁵.

¹⁴ عميري عبد الوهاب ، الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية و الاداء الوظيفي ، مجلة ابعاد

اقتصادية ، جامعة بومرداس ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2021 ، ص : 1015

¹⁵ عبد العزيز بن سلطان العنقري ، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على امانة محافظة الطائف ، كلية العلوم الادارية و المالية ، جامعة الطائف ، 2011 م ،

1432 هـ ، ص ، ص : 9 ، 10

4- **دراسة الصادق و عبد اللطيف 2020** : بعنوان اثر عناصر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين (دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة) ، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر عناصر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية ، و على اثر الاختلاف في الخصائص الشخصية و الوظيفية للعاملين بهذه الادارة ، و توضيح اهمية عناصر الثقافة التنظيمية ، و اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، و كانت بعدد (79) مفردة بحث ، و تم تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها ، و توصلت هذه النتائج الى الي : ان شعور افراد العينة بمستوى متوسط من القيم التنظيمية ، و ان المعتقدات التنظيمية عند افراد العينة كانت مرتفعة ، كما بينت وجود علاقة اثر لمتغير القيم التنظيمية على متغير الاداء الوظيفي.

5- **دراسة العجمي 2017** : بعنوان : الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الاداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للشؤون الوافدين بوزارة الداخلية : حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بأبعدها المختلفة ، و معرفة مدى مساهمة هذه الابعاد في رفع مستوى اداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين ، و التعرف على معوقات مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع مستوى اداء العاملين بالإدارة العامة ، و قد توصلت النتائج الى ما يلي : ان واقع الثقافة التنظيمية بأبعدها المختلفة كانت اغلبها متوفرة بدرجة متوسطة ، حيث ان بعد واقع الثقة متوفر بدرجة كبيرة ، بينما كلا من بعد التعاون كان متوسط الى درجة ما .¹⁶

¹⁶ محمود احمد فيحل البوم ، اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين (دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي) ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية ، ص: 5

ب- الدراسات الاجنبية :

1- دراسة (dension et al 1990) : استهدفت اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء ، و طبقت الدراسة على 34 منشأة ، ووجد بان المنشأة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات تتميز ليس فقط بسجلات اداء افضل من سجلات تلك التي ليس لها نفس الثقافة ، و لكن اختلاف ادائها ايضا يتسع مع مرور الوقت ، و تشير هذه الادلة الى احتمال وجود علاقة سببية بين الثقافة و الادوار ، كما ان لدى الشركات ذات الاداء المتدني ثقافة تركز على السياسة الداخلية بدلا من العملاء ، و على الكمية بدلا من السلعة او الاشخاص الذين ينتجونها ، و قد اثبتت هذه الدراسة ان الثقافة تقوم بدور اساسي في تشكيل خصائص اي منظمة و بالتالي التأثير في ادائها

2- دراسة hofstede. Et. Al 1990 : و استهدفت التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال القيم و الممارسات الادارية السائدة بين الدول و المنظمات و علاقتها بالترقية و الفصل ، كذلك علاقة الثقافة التنظيمية ببعض الصفات التنظيمية و الخصائص الديمقراطية الاخرى ، و قد طبقت الدراسة على 20 وحدة من 10 منظمات مختلفة (5 منها في الدنمارك و 5 من نيوزيلاندا) ، و خلصت الدراسة الى ان الاختلاف في القيم بين الدول اكثر من الاختلاف في القيم بين المنظمات ، وان القيم ترتبط ببعضها في حين لا ترتبط بالممارسات ، و تأثر الثقافة بخصائص التنظيم و التواصل الديمقراطي

3- دراسة gorden/ tomaso . 1992 : فقد اجريت هذه الدراسة بهدف التنبؤ بالأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية ، و قد اجريت هذه الدراسة على 11 شركة امريكية للتأمين على الحياة ، و اشارت

النتائج الى ان شدة او قوة الثقافة و تماسكها يرتبط بالتحسن في الاداء ، فالمنظمات ذات الثقافة القوية تستطيع ان تشكل عن وعي و بقوة عالية قيم العاملين فيها ، كما يمكنها ان تدعم من قواعد السلوك لهم داخل المنظمة ، فمثل هذه الثقافة تقلل من الحاجة الى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة او لسياساتها ، او لقواعد التصرف بها ، لان الافراد العاملين بالمنظمة يكونون قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم و قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة ، كما انهم يتعلمون من خلال هذه الثقافة ما هو سر وجود هذه المنظمة ؟ و لماذا توجد هذه المنظمة ؟

4- دراسة (ba.leona. 2004) : و التي اجريت في جامعة جورج واشنطن و هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين المعرفة و الثقافة المؤسسية ، و تم استخدام نموذج انظمة التعليم المؤسسية و اطار القيم التنافسية ، و تم توضيح ثقافة المؤسسة من خلال انواع ثقافية وفقا للدراسة ، و قد وجد ان هناك ثقافات قوية و معتدلة و ضعيفة و تبين النتائج ان الثقافة الاعلى حصلت على اعلى درجة في المعرفة الادارية و الاداء ¹⁷.

5- دراسة بيباث (bipath 2012) : و قد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مدير المدرسة في خلق ثقافة المدرسة الوظيفية في جنوب افريقيا ، و تعتبر هذه الدراسة دراسة نوعية مطبقة على مدرستين في منطقة ريفية بجنوب افريقيا ، حيث تناولت اهمية و دور مدير المدرسة في خلق الثقافة التنظيمية الخاصة بمدارس تلك المنطقة الريفية ، هذا بالإضافة الى قيام الباحث باستخدام (المقابلات العشوائية – الشبه منظمة) و (الملاحظات الميدانية) و (تحليل الوثائق المدرسية) من خلال استخدام تقنيات التفسير و التحليل ، و اعتمد الباحث المنهج التحليلي

¹⁷ عبد العزيز بن سلطان العنقري ، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على امانة محافظة الطائف ، مرجع سابق ، ص : 13

الوصفي لكافة المقابلات و الملاحظات الرقابية و الميدانية و الوثائق ، و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : اشارت الدراسة الى ان اليات تامين الاولويات في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا ب (المعارف ، المهارات ، السلوك ، المواقف ، و المعتقدات) لدى مديري المدارس ، هذا بالإضافة الى ان مدير المدرسة قادر وظيفيا على تضمين جميع الاليات الثقافية الاولية في مدرسته بكل سهولة ، لكنه بالمقابل يدرك ايضا بان لديه صلاحيات محدودة و يقع تحت سيطرة و سلطة معينة مسؤولة عنه تحمله المسؤولية الكاملة نحو خلق و تعزيز السلوك الجيد الخاص بمواقف التعليم و العلم خاصة ، دون التركيز و الاهتمام بالجوانب الثقافية ذات الالوجه الوظيفية المتنوعة و المتعددة ، كما اشارت الدراسة الى ان من اهم اسباب اختلال التوازن في تطوير و نمو المدرسة الى الثقة بالنفس و عدم شعوره بامتلاكه لصفات القائد و سلطته بالإضافة الى تصرفه في بعض الاحيان بشكل غير لائق مما يؤدي الى الاختلال الثقافي الوظيفي للمدرسة¹⁸ .

6- دراسة كوتر و هسكت (1992) و قد بينت ان المؤسسات الساعية الى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة كبيرة ما بين سنتي 1977 و 1988 ، و هذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة ، و التي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي الا بنسبة ضئيلة و تكاد تنعدم ابان الفترة نفسها¹⁹ .

ثامنا : المقاربة السوسيولوجية :

¹⁸ مرح طاهر شكري (حسن علي) ، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم ، اطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2016 ، ص : 103

¹⁹ نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 15 ، جوان 2014 ، ص : 158

1- مدرسة العلاقات الانسانية :

لقد حاول رواد هذه المدرسة ابراز و تجاوز النقائص التي تضمنتها المدرسة التaylorية و اضافة الى الحوافز المادية التي يركز عليها تايلور امور اخرى ، و نذكر من روادها **التون مايو** الذي حاول توضيح ان هناك امور ذات طبيعة انسانية معنوية يمكن توظيفها بالإضافة للحوافز المادية لتحسين الاداء الوظيفي للأفراد و هو ما ينعكس بشكل ايجابي على وضعية المؤسسة

و قد تحولت اهتمامات هذه المدرسة من دراسة الظروف الفيزيكية للعمل ادارة تهوية ، ضوضاء ، تلوث ... الخ) الى دراسة العوامل النفسية و الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي ، و على هذا الاساس صنفت على انها اول دراسة امبريقية ميدانية تجري بغرض محاولة فهم السلوك الانساني داخل التنظيمات الصناعية

و قد خلصت هذه الدراسة الى نتيجة هامة و هي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال و سلوكهم ثم اوضحت بعد ذلك ان العامل ليس كائن سيكولوجيا منعزلا و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها²⁰

حيث تفتن تايلور في خضم تعليلاته التنظيمية الى وجود عوامل غير مالية تؤثر على الاداء ، فإنتاجية العامل و مردوديته ترتبط اكثر بالجو السائد بين العمال من جهة و بين العمال و الادارة من جهة اخرى هي الجو العام للمؤسسة ككل ، و هنا تظهير اهمية التنظيم الغير رسمي اذ يستند هذا الشكل على التفاعل فيما بين الافراد و الجماعات داخل

²⁰ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص : 105

المنظمات و تلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء²¹ ، حيث ان تجاهل التنظيمات الغير رسمية و ما يسودها من قيم و معايير يؤدي بدوره الى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم و قاعدته ، لذلك يجب على الادارة تحقيق درجة معينة من الاتساق و الانسجام بين الاهداف العامة للتنظيم الرسمي ، اذن هذه النظرية تلفت الى اثر القيم و الاتجاهات و نمط العلاقات على الانتاج و الاداء ، و اصبح هناك تأكيد على النواحي الانسانية التي اصبح على المديرين و المشرفين اعطائهم مزيداً من الاهتمام

2- النظرية التفاعلية الرمزية :

تعتبر التفاعلية الرمزية واحدةً من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية، في تحليل الأنساق الاجتماعية ، وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى (MICRO)، منطلقةً منها لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي²². فأفعال الأفراد تصبح ثابتةً لتشكل بنية من الأدوار ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز²³، وهنا يصبح التركيز إما على بُنى الأدوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي، ومع أنها ترى البنى الاجتماعية ضمناً، باعتبارها بنى للأدوار بنفس طريقة بارسونز Parsons، إلا أنها لا تُشغل نفسها بالتحليل على مستوى الأنساق، بقدر اهتمامها بالتفاعل الرمزي المتشكّل عبر اللغة، والمعاني، والصور الذهنية، استناداً إلى حقيقة،

²¹ قيس محمد العبيدي ، التنظيم ، المفهوم ، النظريات ، المبادئ ، الجامعة المقترحة ، طرابلس ، 1997 ، ص: 64

²² فادية عمر الجولاني ، علم الاجتماع التربوي، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1997 ، ص215.

²³ إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ع (244)، الكويت (1999)، ص130.

مهمة، هي أن على الفرد أن يستوعب أدوار الآخرين، و من أشهر ممثلي النظرية التفاعلية الرمزية:

أ- جورج هيرت ميد 1863-1931 George H.Mead

استطاع جورج ميد في محاضراته التي كان يُلقبها في جامعة شيكاغو، على طول الفترة من (1894-1931) أن يُبلور على نحوٍ متقن، الأفكار الأساسية لهذه النظرية²⁴، وقد جَمَعَ له تلاميذه كتاباً بعد وفاته، يحتوي على معظم أفكاره التي كانوا يدونوها في محاضراته، تحت عنوان: (Mid، Self and Society، 1934)، ويبدأ ميد بتحليل عملية الاتصال، وتصنيفها إلى صنفين: الاتصال الرمزي، والاتصال غير الرمزي. فبالنسبة للاتصال الرمزي فإنه يؤكّد بوضوح، على استخدام الأفكار والمفاهيم، وبذلك تكون اللغة ذات أهمية، بالنسبة لعملية الاتصال بين الناس في المواقف المختلفة، وعليه فإن النظام الاجتماعي هو نتاج الأفعال التي يصنعها أفراد المجتمع، ويُشير ذلك إلى أن المعنى ليس مفروضاً عليهم، وإنما هو موضوع خاضع للتفاوض والتداول بين الأفراد.

ب- هيرت بلومر 1900-1986 H.Blumer

²⁴ علي عبد الرزاق جلبي. الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية (1993)، ص 237.

وهو يتفق مع جورج ميد في أن التفاعل الرمزي هو السمة المميزة للتفاعل البشري، وأن تلك السمة الخاصة تنطوي على ترجمة رموز وأحداث الأفراد وأفعالهم المتبادلة. وقد أوجز فرضياته في النقاط التالية:

• إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء بالنسبة إليهم.

• هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي الإنساني.

• هذه المعاني تحور وتعديل، ويتم تداولها عبر عمليات تأويل، يستخدمها كل فرد، في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

ث- إرفنج جوفمان 1922-1982: Erving Goffman

وقد وجّه اهتمامه لتطوير مدخل التفاعلية الرمزية لتحليل الأنساق الاجتماعية، مؤكداً على أن التفاعل وخاصة النمط المعياري والأخلاقي ما هو إلا الانطباع الذهني الإرادي الذي يتم في نطاق المواجهة، كما أن المعلومات تسهم في تعريف الموقف، وتوضيح توقعات الدور²⁵

*** مصطلحات النظرية:**

1. التفاعل Interaction: وهو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة.

²⁵ حمدي علي أحمد. ، مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 1995 ، ص180

2. المرونة Flexibility: ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرف في مجموعة ظروفٍ، بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقةٍ، مختلفة في وقتٍ، آخر، وبطريقةٍ، متباينة في فرصةٍ، ثالثة.

3. الرموز Symbols: وهي مجموعةٌ من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناسُ فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان. وتشملُ عند جورج ميد اللغة، وعند بلومر المعاني، وعند جوفمان الانطباعاتِ والصور الذهنية

4. الوعي الذاتي Self- Consciousness: وهو مقدرةُ الإنسان على تمثّل الدور، فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوصٍ، يجب أن نعيها حتى نُمثّلها، على حدّ تعبير جوفمان²⁶

و عليه فان النظرية التفاعلية الرمزية هي نظرية لدراسة الافراد و هي نظرية خاصة بالفعل الاجتماعي ، و لا تحاول في اوضح اشكالها ان تصبح نظرية للمجتمع و تفسيرها للفعل و هو جزؤها النظري بسيط للغاية ، و لكن ان يرى ذلك ، كاختيار مقصود لمصلحة استيعاب بعض تعقيدات مواقف الحياة الفعلية ، و المهمة التي تشير اليها هي تطوير تفسير نظري اكثر دقة و شمولاً يستوعب اكبر جانب من افعال البشر دون ان يفقد لك التفسير تعقيدات العالم الفعلي²⁷

3- رونو سان سوليو و مقاربتة الثقافية حول الهوية المهنية :

²⁶ علي عبد الرزاق جليبي. الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص : 240

²⁷ ايان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسون الى هابرماس ، ترجمة محمد حسين غلوم ، عالم المعرفة ، 1999 ، ص : 128

درس كل ما يتعلق بتحليل السياسات التنظيمية و طرق تغييرها في اطار معين من المتغيرات و العوامل الداخلية و الخارجية و تشخيص العمليات و الاجراءات داخل المنظمة و التي تسمح بتسيير المنظمة او التغيير في البنية و الهيكلة و المنطق الاداري و التسييري ، و اخيرا تفكيك و فحص مكونات البنية الاساسية التنظيمية و الثقافية للمنظمة و التي ينشط فيها الفاعلون الاجتماعيون ، و هي كلها تشكل الهوية المهنية²⁸ .

و تعتبر المؤسسة في نظر رونو سان سوليو فضاء لتغيير الهويات الفردية و خلق هوية اجتماعية يتأسس انتماؤها على هوية مهنية ، حيث تكتسب فيها القواعد و القيم و التمثلات التي تستعمل على هي كلة اشكال التضامن بين اعضاء المؤسسة و علاقاتهم في العمل على حد السواء ، حيث ان هذه الخلاصة لا تختلف في شيء عن تلك التي قدمتها نظرية الحداثة الفردية او تلك التي شرحها و توسع فيها كلود دوبار حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الاجتماعية²⁹ .

فقد عملت التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي عرفها المجتمع على جعل المؤسسة الاقتصادية تبدو كقيمة ذات دلالة كبيرة في حياة الافراد في مجال تشكيل تمثلات و رؤية جديدة للذات من النتائج الواضحة اللازمة هو تعزيز مكانة المؤسسات الصناعية في الحياة اليومية ، في حين ان النمو يسمح بإبراز اكثر لقيمة عناصر الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل، حيث انه ليس هناك وجود بشري بدون وجود تمثلات ملازمة لهذا الوجود ، فالتمثلات تقود اعمال و ممارسات البشر و توجهها ، فهي تلعب دورا اساسيا في ديناميكية العلاقات

²⁸Renaud San Saulieu .autre la méthode sociologique dunalyse des condition de travail anact .1981 .chap.01

²⁹hierle .jean .pierre pour un proche ethno. Historique de travail .paris lharmattan.in. 2000. P. 132

الاجتماعية و في الممارسات الاجتماعية للأفراد وتتطوي على وظيفة و معرفة ادراكية ذلك انها تمكننا من ادراك و فهم الواقع ، فهي تعكس صورة و خصوصية الجماعة الاجتماعية و تسمح بتشكيل هوية اجتماعية و شخصية مبنية على تقدير الذات ، أي متوافقة مع منظومة القيم و المعايير المحددة اجتماعيا و تاريخيا حيث يعتبر رونو سان سوليو ان عملية التعلم الثقافي تمثل عاملا ستؤثر على تمثلات العمال و ممارساتهم و يوجهها بفعل عملية تلقين معايير و طقوس و قواعد جديدة للعمل الصناعي³⁰ .

حيث ان النظر الى المنظمة باعتبارها استراتيجيات للفاعلين من خلال دراسة المعتقدات و الاعراف و القيم و الرموز و الافكار و السلوكيات السائدة بين العاملين في المنظمة ، و هي التي تحدد الاهداف التنظيمية ووسائل تحقيق هذه الاهداف و مستويات الاداء الوظيفي ، حيث ان السبيل الذي انتهجه رونو سان سوليو في كتابه *sociologie de l'entreprise* بصفة عامة هو دراسة المنظمة بمكوناتها و عملياتها و نموها و تطورها و ديناميكيتها و تكيفها و تغيرها حيث انه يصب فكره في مدخل التحليل الثقافي الذي كان محور القراءة لهذا الكتاب ، لأنه يدور حول ثقافة المنظمة كموجه لسلوك و افعال الافراد ، و كذا حول ديناميكية هذه الثقافة ، ومواضيع التنمية و التطور في المنظمات و كذا الضبط الاجتماعي في المنظمات ، حيث انه يوجه انظار الباحثين المهتمين بدراسة ثقافة المنظمة الى ضرورة فهم و استيعاب ما وراء الافعال و التصرفات و السلوكيات التي يؤديها العاملون في المنظمة (اللقاءات التي

³⁰ مراد مولاي الحاج ، العمال الصناعيون في الجزائر ، ممارسات و تمثلات ، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة ، وهران ، 2006

تتم بين المديرين و المرؤوسين تحمل في ثناياها رموز و لغة و مصطلحات و طقوس ، و هي المضامين الاساسية لثقافة المنظمة) .

و يرى رونو سان سوليو ان المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظام اقتصادي لها تاريخها و مقوماتها الاساسية و لا تستطيع الانفلات من التأثيرات الثقافية الوافدة من المجتمع لأنها في وسط اجتماعي اكثر ليونة ، فالأفراد متأثرين بالبرامج العقلية التي استتبطوها من وسطهم الاجتماعي و طبقوها داخل المجال المؤسسي ، و الافراد داخل المؤسسة هم مسيرين او مجرد مطبقين للقواعد القانونية و الاعمال و لا يستطيعون تغيير الهوية و ثقافة المنظمة ، حيث يقول بهذا الصدد : (نستطيع فهم المؤسسة او المنظمة على انها مجرد تمدد او جزء من ثقافة المجتمع) حيث نجده يركز دائما على تأثير ثقافة المنظمة و يبين الفرق بين ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمع في المؤسسة.³¹

- و يعتبر سان سوليو ان قدرة المؤسسة هي القدرة على ان تكون مؤسسة اجتماعية و منتجة لثقافة تجعل من اعضائها يشعرون بالانتماء اليها و ليست مجرد اطار اداري ينتسب اليه .
- يعتبر ان النجاعة و الفعالية تحكما التشكلات الاجتماعية المعقدة و الاصلية .
- المؤسسة لها تاريخها الخاص الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل على الاشكالات الداخلية و الخارجية المطروحة عليها .
- ثقافة المؤسسة هي ما يؤسس لخصوصيتها و الثقافة هي الرابطة بين الفاعلين .

³¹ بن عون الزويبير ، ثقافة المنظمة ، الديناميات الثقافية لمجموعات المنظمة ، قراءة في الفصل الثاني لكتاب علم اجتماع المؤسسة لمؤلفه عالم الاجتماع الفرنسي رونو سان سوليو ، 2013 .

أ- الهوية المهنية :

يعتبر رونو سان سوليو ان التنظيم هو فضاء للتنشئة الاجتماعية و الثقافية و مجال للتعبير عن الانتماء الهوياتي ، لان الهوية هي اللبنة الاساسية لتشكيل الروابط الاجتماعية و تنقسم هوية المنظمة الى :

* هوية الفرد : تحدد هوية الفرد داخل المؤسسة من خلال الخصائص الثقافية و الدينية و الاجتماعية و المهنية للجماعة التي ينتمي اليها و الخصائص التي اكتسبها من خلال تفاعله مع التنظيم الرسمي و غير الرسمي داخل المنظمة .

* هوية الجماعة : تعرف هوية الجماعة من خلال الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الدينية و السياسية و المهنية و الجهوية و العرقية التي تجعلها تتكامل و تتوحد عليها و تبني علاقاتها داخل العمل و على اساسها .

* الهوية الاجتماعية : و هي عبارة عن استراتيجيات يحددها الافراد و الجماعات لإضفاء طابع التميز و لتحقيق مصالحهم و مشاريعهم الخاصة حسب رغباتهم لارتباطها بالأفراد و الجماعات ضمن الاطار الايكولوجي او البيئي .³²

* هوية المنظمة : و هي مجموعة الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الدينية و الجغرافية و التكنولوجية و العلمية و التسييرية و القيادية و الانتاجية التي تراكمت لدى المؤسسة منذ انشائها و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات .³³

³² ساري زينب ، تشكيل الهوية المهنية لدى خريجي الجامعة بالوكالة الوطنية للتشغيل بالاغواط ، جامعة عمار ثلجي مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، 2013 / 2014 ، ص :

و الثقافة في نظر رونو سان سوليو بمثابة وعاء داخلي منقول بشكل متعارف عليه في التاريخ مع مجموعة من القيم و قواعد تقديمية اجتماعية و التي تعمل في باطن العلاقات الانسانية ، فالمؤسسة باعتبارها تنظيم و كل ووحدة اجتماعية تسعى الى تحقيق اهداف لاستمراريتها ، و لا تستطيع التخلي عن الثقافة المفحوصة لنظامها الاجتماعي المتطور حتى تتطور هي³⁴ .

ب- افتراضات رونو سان سوليو :

* الهوية في مكان العمل : تقاسم رونو سان سوليو هذه الفكرة مع عالم الاجتماع الفرنسي الكبير ميشال كروزيه صاحب فكرة العامل لاعب استراتيجي ، حيث ان العامل قادر على تطوير مجالات الحرية في مجال العمل و الجهات الفاعلة تقوم بنشر الاستراتيجيات للوصول الى السلطة ، ليتم توزيع وسائل الوصول الى السلطة في المجتمع بشكل غير متساوي .

* يرى رونو ان الهوية في مكان العمل تظهر كيفية الوصول الى مراكز القوة من خلال استراتيجيات الفاعلين المتمثلة في عملية التدريب و التعليم ، لأنها تؤثر على العلاقات بين العمال داخل الجماعات المهنية الواحدة و اسمها بعلاقات القوة التفاضلية و التقنيات المكتبية من التعليم و التدريب ، و تؤثر على علاقات العمل و يرى ان التمايز في مكان العمل يسبب انقسامات داخل الجماعات المهنية ليقتصد ان الهويات في مجال العمل هي التقاء بين عادات جماعية و استراتيجية فاعلين ، و بين هياكل المنظمة و العقلانية³⁵ .

³⁴ بن عون الزوبير ، ثقافة المنظمة ، الديناميات الثقافية لمجموعات المنظمة قراءة في الفصل الثالث لكتاب علم اجتماع المؤسسة لعالم الاجتماع الفرنسي (رونو سان) ، على الموقع

الإلكتروني التالي : <http://www.maqalaty.com>

³⁵ علي عبد الرزاق حليبي ، مرجع سابق ، ص 125

* الهوية المهنية قضية اجتماعية : و هنا قام بطرح السؤال التالي : (كيف تكون عنصر فاعل في المؤسسة ؟ و يعتقد رونو ان الهوية في مجال العمل ليست مسألة تعرف من خلال الخبرة في العمل ، و انما ايضا هي التمايز بين الافراد اثناء اداء الواجب المهني ، و للعمل ايضا علاقات ترتبط بالهوية الحقيقية للأفراد تأتي من خلال التنشئة الاجتماعية³⁶ .

و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر حسب هذا المنظور هي فضاء لتشكل الهوية المهنية للفرد العامل بها ، بحيث ان الفرد يكتسب هذه الهوية من خلال مساره الوظيفي بها ، و من خلال ما تطرحه ثقافة المنظمة باعتبارها موجه للسلوك ومحا للانتماء الهوياتي ، لان ثقافة المنظمة محل الدراسة بكل تجلياتها تعمل على تلقين الافراد المنظمين لها القيم و المبادئ بحيث تعكس طبيعة الممارسات الاجتماعية ، دون ان ننسى ان للفرد العامل هوية اجتماعية خاصة بها اكتسبها من البيئة الخارجية و منعزلة عن الاطار التنظيمي ، بحيث ان احتياجات الفرد و قدراته و حياته الخاصة و ممارساته يجب ان تلاؤم مع ما تطرحه ثقافة هذه المؤسسة من اجل الحصول على ما يعرف بالانتماء و الانصهار الهوياتي ضمن الهوية المهنية الواحدة و منه تحقيق الولاء التنظيمي و الفاعلية ، و ما يمكننا الاشارة اليه كذلك هو مدى استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على دمج الهويات الفردية ضمن الهوية الجماعية او ما يعرف الهوية المهنية لجماعة العمل ، حيث تمارس في اطارها علاقات اجتماعية ، اما ان تكون ضد او مع البنية التنظيمية ، و التي من المفروض ان تعمل على

³⁶ Morin pierre . dlavallee eris. le manager a l'écoute du sociologue .op. cit.

احتواء العمال بتحقيق مطالبهم و مراعاة قدراتهم و حاجاتهم و تحسيسهم بالانتماء و الابتعاد عن فكرة ان المؤسسة المدروسة مجرد اطار ادري ينتسبون اليه ، و حتما هذا سيساعد الفرد بالمؤسسة على الخلق و الابداع و السير نحو التغيير و التقدم نحو الافضل و بالتالي الوصول الى مستويات عليا و متقدمة من الاداء الوظيفي الي يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية .

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية

مقدمة

اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانيا : نشأة الثقافة التنظيمية

ثالثا : خصائص ثقافة المنظمة

رابعا ، دور و تأثير الثقافة التنظيمية

خامسا : عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية

سادسا : انواع ثقافة المنظمة

خلاصة الفصل

مقدمة :

ان قدرة الانسان عن انتاج ثقافة هي اهم ميزة تميزه عن باقي الكائنات ، فالعادات و التقاليد و الافكار التي يتشاركها افراد المجتمع تستقر في اعماقه و يتوارثها المجتمع جيلا بعد جيل ، و من بين الكلمات التي انتشرت و ازدهرت مثل مصطلح الثقافة ، و قد اكتسبت هذه الكلمة معناها الفكري في اوروبا حوال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ، و قد عرفت من عدة نواحي ، حيث احصي لها اكثر من 160 تعريفا ، لكن اشهرها على الاطلاق هو تعريف تايلور ، حيث عرفها على انها : (ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن و الاخلاق و القانون و العرف و كل المقدسات و العادات الاخرى التي يكتسبها الانسان من حيث هو عضو في المجتمع .

و عرفها ايضا عبد السلام بشير دوبي بانها تعني (اكتساب العلوم و المعارف بما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الادراك الصحيح لدلالات الاشياء و الحكم عليها ، و هي من هذه الناحية ذات طبيعة مكتسبة متعلمة ، اي تأتي نتيجة التواصل مع الاخرين بشكل مباشر او غير مباشر

37.

اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية : ارتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بمفهوم الثقافة في علم الاجناس البشرية ، حيث لم يعرف هذا الاخير شهرة الا في حلق الادارة الامع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة ، و تعرف الثقافة على انها التلاؤم او التوافق مع العوامل المحيطة ، و تتضمن كذلك الافكار

³⁷ مرزقلال ابراهيم ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة) ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2020 ، ص : 148

المشتركة بين مجموعة الافراد ، و كذا اللغات التي يتم من خلالها اصال الافكار بها ، و هو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام سلوكيات مكتسبة ، و تعود نشأة ثقافة المنظمة الى فترة الثمانينات من القرن الماضي ، وذلك بفضل نخبة من الكتاب المتخصصين في الادارة في امريكا الشمالية ، و ذلك سنة 1981 ، و على راس هذه النخبة كل من (ديل و كندي) فهما اول من تناول هذا المفهوم ، و ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسة الامريكية ، و الملاحظ ان هناك عدة تعريفات مختلفة و نذكر منها :

يعرفها (denis helene) في كتابه استراتيجيات المؤسسة : تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير ، الشعور ، الحركة بطريقة مقننة ، حيث تتقاسم و توزع بواسطة اغلبية الافراد و ان كل هذه الطرق تتركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة و متميزة .

و يعرفها (shein) في كتابه الثقافة التنظيمية بانها : (مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعها او اكتشفها او طورتها المؤسسة اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي اثبتت فاعليتها³⁸ و مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام يشير الى القيم السائدة و تأثيرها على السلوك الاداري للموظفين و الى المفاهيم الادراكية و الشخصية التي يحملها الافراد ، و حول الهيكل التنظيمي و مستويات العمل و نمط القيادة ، و القوانين و القواعد او مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الاداري³⁹.

³⁸ ناصر دادى عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية)

المؤسسة العمومية بالجزائر) ، ص: 188

³⁹ رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، ، ص: 167

و الثقافة التنظيمية في معناها العام تعبر عن تلك المفاهيم و القيم و الافتراضات و المعتقدات و التوقعات و الاتجاهات و المعايير التي تربط بين افراد المنظمة في بوتقة واحدة و مشتركة من العاملين ، و تشكل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن و غير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات و معالجة المشكلات في المنظمة⁴⁰ ، وهو مفهوم واسع ذو ابعاد متشعبة بين الجوانب المادية و الانسانية الاجتماعية⁴¹ .

و يرى الدكتور (علي السلمي) انها عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الافراد الذين يحصلون على افراد او ضمن مجموعات على متغيرات و حوافز من قبل المنظمة لقاء اسهامهم فيها⁴² ، غالبا ما تعكس الثقافة التنظيمية قيم و معتقدات مؤسسي المنظمة و رسالتها الاساسية ، و هي في نفس الوقت وسيلة تميز منظمة ما عن غيرها من سائر المنظمات ، اي انها تحدد هوية المنظمة ، و تؤثر على سلوك العاملين⁴³

ثانيا : نشأة الثقافة التنظيمية :

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة (المؤسسة) لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي ، و بالتحديد في كندا ، اين ظهرت اعمال (illiott jaques) ، و الذي اقترح بدوره تعريفا لثقافة المنظمة باعتبارها تتمثل في نمط لتفكير مشترك داخل المنظمة يساعد على ارساء نظام للعادات و

⁴⁰ مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص : 131
³ ثامر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة معهد الإدارة العامة .إدارة البحوث المملكة العربية السعودية. 1995 ص179

⁴² علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثانية ، ص : 16
⁴³ عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ، ص: 87

الروابط الاجتماعية المشتركة بين اعضائها ، و لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الادارة و الاعمال الا في سنة 1970 من طرف احد اساتذة جامعة هارفارد يدعى (دافيد ستانلي) .

و مع بداية الثمانينيات من القرن العشرين حدث ما يعرف بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية ، حيث اجريت العديد من الدراسات ، و الفت الكتب ، كما عقدت الندوات و المؤتمرات العديدة ، و افردت كثير من المجلات الدورية اعدادا خاصة ناقشت فيها موضوع الثقافة التنظيمية ، و منذ ذلك الحين حدث اهتمام كبير بدراسة الثقافة التنظيمية ، و قد ساعد على ظهور و انتشار مدخل الثقافة التنظيمية العديد من العوامل من بينها :

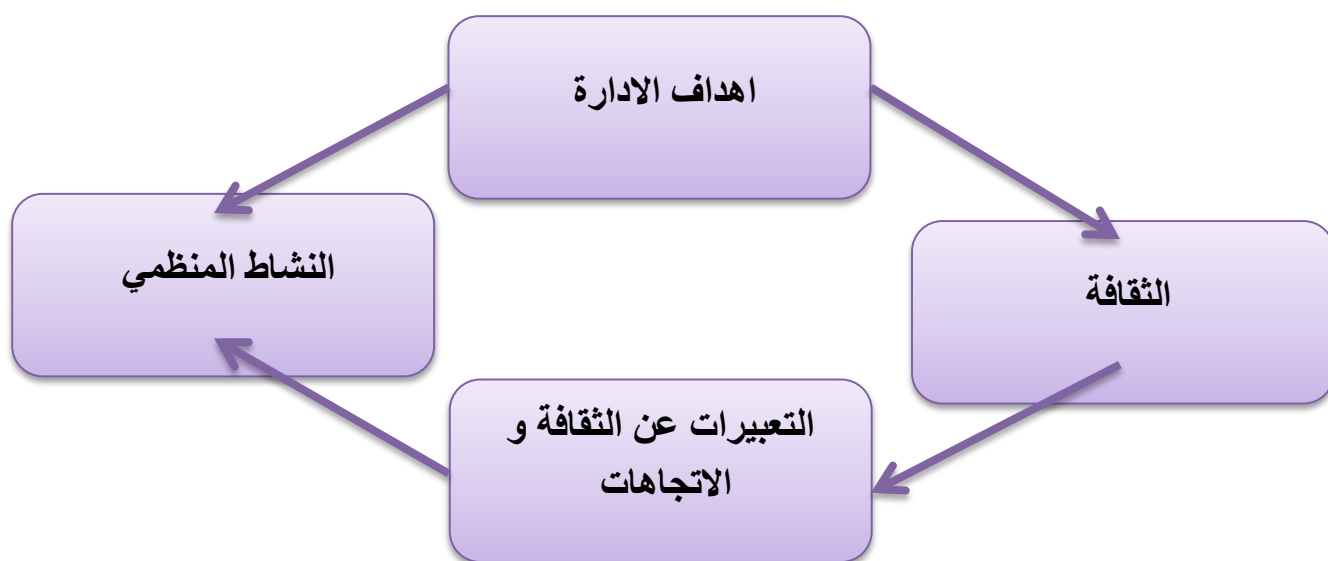
1- **على المستوى الاكاديمي** : ظهر اتجاه من الباحثين يهتم بدراسة الطبيعة السيكولوجية و المعنوية للمنظمة ، و ذلك بعدما ادركوا ان المدخل الرشيد اهمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالمنظمة و ركزوا على الجوانب المادية مثل الهياكل التنظيمية ، و القواعد و الاجراءات ، و بالتالي وجد الباحثون انهم بحاجة لمفهوم يمكن في ضوءه تفسير التباين بين المنظمات رغم تشابهها في العديد من الجوانب المادية

2- **على المستوى العملي** : حققت الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية نجاحا ملحوظا ، مما دفع الشركات الامريكية للبحث عن اسباب هذا النجاح ، و اسباب اختلاف مستوى ادائها عن مستوى مثيلاتها في اليابان ، و خاصة ان هذه الدراسات اثبتت ان للثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية دور في تحقيق ذلك النجاح

3- **على المستوى الاقتصادي** : زاد الاندماج بين المنظمات مما خلق رغبة في التعرف على كيفية احداث التوافق بين الكيانات المندمجة و خاصة بعد فشل بعض عمليات الاندماج نتيجة الاختلاف في قيم وسلوك العاملين هذا

من ناحية ، و من ناحية اخرى زاد الاتجاه نحو الاعمال الدولية و انتشرت الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات ، و اصبحت تلك المنظمات مهتمة بتحسين مهارات الاتصال بين الثقافات المختلفة ، و كذلك لفهم ثقافة العاملين بالدول المختلفة 44

شكل رقم 01: يوضح دورة التأثير المتبادل بين الثقافة و المنظمة



المصدر : نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و

التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص : 44

ثالثا : خصائص ثقافة المنظمة :

انطلق (روبين جيدي) 2007 من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير الى انها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الاعضاء في تمييز منظماتهم عن المنظمات الاخرى ، و يقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص

(1) 44 امل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الفرد و اثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ،

المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008 ، 07

الاساسية التي تصف قيم المنظمة حيث شكلت تلك النظرة اساس البحث عن سعة خصائص اولية تصف قيم المنظمة و الصورة الاجمالية ، و يستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة و تكمن تلك الخصائص فيما يلي :

= الابداع و اسلوب التعامل مع الخطر : تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لان يكونوا مبدعين و مبتكرين و لهم اسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر . الاهتمام بالتفاصيل : تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل و تحليلها و الانتباه اليها و الاهتمام بها .

= توجه النتيجة : تصف كخاصية درجة تركيز الادارة على النتائج بدلا من الاساليب و العمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج .

= توجه الافراد : تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الادارة قراراتها اخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الافراد داخل المنظمة .

= توجه الفريق : تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق و روحه بدلا من الافراد.

= العدائية : تصف كخاصية درجة عدائية و تنافسية الافراد بدلا من ان تنجز الاعمال بيسر و تعاون .

= الاستقرار : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة ⁴⁵.

✓ و يرى الدكتور (مصطفى محمود ابو بكر) ان ثقافة المنظمة تمتاز بالخصائص التالية :

✓ الثقافة نظام مركب : حيث انها تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع

⁴⁵نعمة نفس المرجع السابق ، ص ، ص : 37 ، 38

او المنظمة او ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

✓ الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الاخلاق و المعتقدات و الافكار.

✓ الجانب السلوكي : عادات و تقاليد افراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة

✓ الجانب المادي : كل ما ينتج اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني و الادوات و المعدات و الاطعمة و ما الى ذلك

✓ الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، من ثمة فأي تغيير يطرا على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث ان ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي

✓ الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الاجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناته من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص

✓ الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها ، و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل انها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة

✓ الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب

و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب
اخر 46

و بالرجوع الى تعريف ثقافة المؤسسة من منظور علماء اجتماع المؤسسة
كرونو سان سوليو و فيليب برنو فهم يتبنون تعريف الثقافة الذي قدمه
ميشال كروزيه على انها القدرة على العمل و الفعل جماعيا و هذه القدرة
تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة ان يجدوا الطرق و الوسائل التي
تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم و توجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة
التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة
الجماعية ليست عملية ميكانيكية او وليدة ظروف انية ، بل هي وليدة
قواعد وضعها الافراد لهذا الغرض و حسب هذا التعريف فان ثقافة
المؤسسة تتميز بالخصائص التالية :

✓ انها ليست حتمية و لا تشكل ضغطا خارجيا على الافراد تحدد و
تطبع سلوكياتهم بل ان الثقافة هي نابعة من القدرة الابداعية للفاعل في
علاقته بالآخرين و بالمحيط التنظيمي الذي هو موجود فيه ، فهذه القدرة
الابداعية و هذه الاستقلالية هي التي تعطي لنا في النهاية هذا الشكل
التنظيمي .

✓ ان المنظمة بصفقتها تشكل بنائي تنظيمي اوجده الفاعلون يعتبر بذلك
الوسيلة التي وضعها هؤلاء من اجل ضبط تفاعلاتهم بالقدر الذي يسمح
لهم بالحصول على التعاون الضروري لتحقيق اهدافهم المشتركة .

46 مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصر ، مرجع سابق ، ص: 407

✓ ان الحلول التي اوجدها الفاعلون ليست اجابات ميكانيكية لعوائق خارجية بل هي اجابات ابداعية نابعة من القدرة الذاتية لهم لانهم يتميزون بدرجة من الاستقلالية و لا تحكمهم أي حتمية خارجية .

و على العموم فان الثقافة بهذا المعنى يكون هدفها ايجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة ، و ذلك بصورة اتفاقية و مستقرة نسبيا فهي ذات غرض عملي يجعل من ايجاد الحلول للمشاكل شيئا اجرائيا روتينيا و انتاج جماعي بالاتفاق العلني او الضمني ، و ليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم لأنه مهما يكن فان النظام الرسمي هو دائم في حالة متأخرة عن الوضعيات المستحدثة في كل لحظة و التي يجب على العمال ان يجدوا لها الحلول عن طريق العلاقة التي تجمعهم و اتفاقاتهم المستمرة و الدائمة و حسب رنوسان سوليو ان ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية .

➤ الثقافة السابقة للعامل و التي يمكن ان تكون مرتبطة بجنسه رجل او امرأة او انتمائية ريفي او حضري بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات اخرى

➤ الوضعية المهنية داخل المؤسسة و التي تتضمن الفئة الاجتماعية و المهنية التي هو مصنف فيها و كذا شكل تنظيم العمل

➤ علاقات السلطة و التبعية التي تحكمه داخل المؤسسة و ما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة او بالآخرين ، فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة و نوعية ليس حسب المؤسسات فحسب ، بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل المؤسسة و هذا ما

توصل اليه رنو سان سوليو في الدراسة التي اجراها عن هوية العامل في

العمل⁴⁷

و من خلال هذه التعريفات نستنتج الخصائص التالية التي تشير الى مفهوم الثقافة التنظيمية * تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة ، فهي الروح الذي يثري الجسد و يدعم الركائز التنظيمية

✓ الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية ، تتمثل في القيم و المعتقدات و الافتراضات و معايير السلوك التي يجمع عليها جميع افراد المنظمة .

✓ الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة و المديرين ، وذلك من حيث توجهاتهم نحو اساليب و نظم العمل و انماط اتخاذ القرارات و حل المشكلات و نظرتهم تجاه معايير الانجاز و الفعالية كما انها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها .

✓ الثقافة التنظيمية مكتسبة ، اذ لا تنتقل من فرد الى اخر داخل المنظمة بطريقة فطرية او غريزية و انما تكتسب من خلال التعلم و التقليد المحاكاة و التدريب .

✓ الثقافة التنظيمية متفردة ، فكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

✓ الثقافة التنظيمية نظام مركب ، بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و انما تحتوى على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة

48 .

⁴⁷ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، المرجع السابق ، ص ، : 230، 131

⁴⁸ بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 65

✓ ترتبط بالجماعة في المنظمة ، فلا تكون الثقافة في فرد ، و لكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما .

✓ انها مشتركة فالأساس في الثقافة ان تكون مشتركة بين اغلب افراد المنظمة ، اهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي تمثل شخصية المنظمة .

✓ هي ظاهرة اجتماعية النشأة ، و ترتبط بالتفاعل بين اعضاء المنظمة من جانب ، و البيئة المحيطة بها من جانب اخر ، أي انها انعكاس لثقافة المجتمع

✓ انها مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي

✓ انها متشابكة ، فكل اجزائها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى

✓ انها ظاهرة ترتبط بالزمان ، فالثقافة لا توجد و لا تخلق في لحظة ، بل تتكون على مدار من الفترات الزمنية ، حيث انها تراكمية ، و لذلك فان استقرار المنظمة ، هو الاساس لتكوين الثقافة التنظيمية ، حيث يتم في فترات الاستقرار تكوين افتراضات ، و القيم الاساسية و التي تحدث تغييرات في ثقافة المنظمة نتيجة التغيرات البيئية الجوهرية ، او نتيجة للامزات التي تمر بها المنظمة ، او لحدوث تغيرات جوهرية فيها ، و غالبا ما تبدا هذه التغيرات في المظاهر العلنية لكونها اكثر مستويات الثقافة التنظيمية قابلية للتغيير ، ثم تنتقل بعد ذلك الى المستويات التالية للثقافة ، و تأخذ عملية التغيير هذه فترات زمنية متفاوتة⁴⁹

كما يضيف الدكتور (بلقاسم سلاطنية) في خصائص ثقافة المنظمة انها :

➤ الثقافة عامل للتمايز و التماسك

⁴⁹ زوليخة بومدين ، اسلوب العمل بالفرق و اثره على الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية – مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط انموذجا) ، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة عمار ثليجي الاغواط ، 2013/ 2014 ، ص: 112

- الثقافة حقيقة تنظيمية
 - الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة
 - ارتبط اهتمام المسيرين بالثقافة كظاهرة تنظيمية بتحولها الى مشكلة ينبغي التعامل معها
 - تتجسد ثقافة المؤسسة من خلال جملة من الملامح و التفصيل (طبيعة الانشطة الانسانية ، العلاقة بالبيئة ، طبيعة العلاقات الانسانية ، درجة التجانس و التمايز)
 - يرتبط البعد الثقافي للمؤسسة بخاصيتها الثقافية
 - ليست الثقافة شيئا تشكله هيئة التسيير حسب طريقته و نهجها و نمطها
 - تشكل القيم الاجرائية وحدها الحقائق التي تكون ثقافة المؤسسة و تحدد سلوكيات الافراد
 - وجدت الثقافة قبل مجيء اغلب الافراد الذين يشكلون المؤسسة حاليا
 - يعتبر الافراد في المؤسسة حاملين للثقافة التي تبدو في الواقع مستقلة عنهم
 - يرتبط التغيير العميق لسلوك الاجراء بتغيير ثقافة المؤسسة
 - تحكم القيم سلوك الاجراء في ممارساتهم اليومية⁵⁰
- رابعا : مصادر ثقافة المنظمة :** هناك ثلاث مصادر لثقافة المؤسسة و هي :

▪ المجتمع الثقافي الواسع : حيث تعد الثقافة الاجتماعية بانها الشكل الاساسي بثقافة المؤسسة فمن خلالها تظهر اهميتها و العديد من القيم و

⁵⁰ بلقاسم سلاطونية ، ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم) مرجع سابق ، ص: 38

التوقعات التي وضعها المنظرون ، و توجد في الشكل الواسع لثقافة المؤسسة ، و بالرغم من التداخل بين ثقافة المؤسسة و الثقافات الاجتماعية ، الا ان الثقافة العامة هي التي تحدد اساس نوع و ماهية ثقافة المؤسسة

■ طبيعة عمل المؤسسة : و هو نوع الاعمال التي تمارسها المؤسسة و هنا ثلاث عوامل رئيسية تتجسد فيها طبيعة العمل ، تفسر التشابهات في المجال الصناعي ، بان العديد من المؤسسات يسيطر عليها متخصصون في مجال معين ، طبيعة عمل المؤسسة تحدد الجهات التي تتعامل و تتداخل معها درجة المخاطرة و سرعة الاستجابة

■ المعتقدات و القيم و الافتراضات : و يعني تأثير المؤسسين ، حيث عادة ما يلجا المؤسسون الى استقطاب الاشخاص الذين يشاركونهم الراي و القيم و المعتقدات ، و عبر اولئك الاشخاص يحدد شكل المؤسسة ، وبالتالي ثقافتها ⁵¹ .

خامسا : دور و تأثير الثقافة التنظيمية :

حال استقرار و رسوخ الثقافة التنظيمية داخل احدى المنظمات ، يكون لها تأثير بالغ على جوانب كثيرة نذكر منها :

أ- توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام به : و بينما هذا يعتبر حيويا للأعضاء الجدد ، فانه مهم لتذكير الاعضاء الحاليين ، و لتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة ، فأى من التصرفات السلوكية مقبول ؟ و اي منها مستهجن ؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية

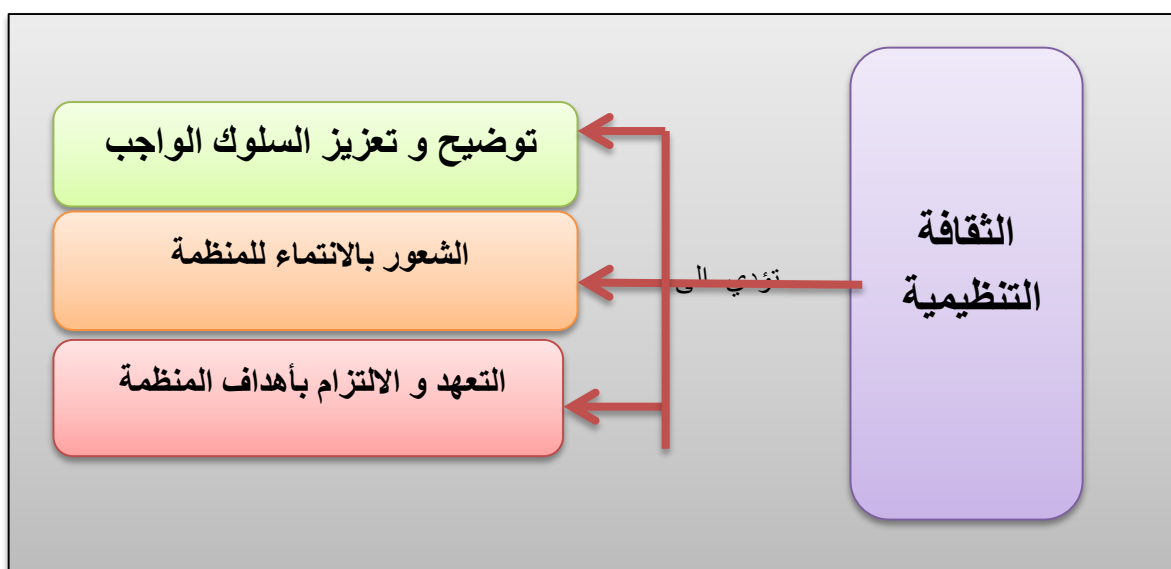
ب- الشعور بالانتماء للمنظمة : تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية

⁵¹ ناصر دادى عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ،

للمنظمة فلها صفات و ملامح و هوية محددة ، و بمرور الزمن يصبح العاملون منتمين الى هذه الصفات و الملامح و الهوية ، الى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ، و يؤدي الشعور بالمواطنة التنظيمية الى اداء افضل

ت- الالتزام بأهداف المنظمة : و من قوة انتماء العاملين الى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة و ما تود ان تحققه من رسالة و استراتيجيات و مشروعات و برامج ، فحينها يشعر العاملون انهم منتمون الى منظماتهم فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق اهدافها⁵².

الشكل رقم 02: يوضح دور الثقافة التنظيمية :



الطبعة الاولى ، ص: ، ص: 260

سادسا : عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية : تشمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر و هي :

- القيم التنظيمية : و هي اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب في بيئة العمل ،

⁵² احمد ماهر ، اعادة هيكلة المنظمات ، مرجع سابق ، ص: ، ص: 260 ، 261

و تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الافراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين ، و الاهتمام بإدارة الوقت ، و الحفاظ على مبدا العلاقات الانسانية .

● المعتقدات التنظيمية : و هي افكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و كيفية انجاز الاعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات اهمية المشاركة و المساهمة في العمل الجماعي ، و السعي الدائم لتحقيق اهداف المنظمة

● الاعراف التنظيمية : و هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية و مفيدة مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الاب و الابن في نفس مجال العمل ، و يفترض ان تكون هذه الاعراف مكتوبة و واجبة الاتباع .

● التوقعات التنظيمية : و هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الافراد او المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة العمل في المنظمة⁵³ و يعرفها (شافاريتز) انها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة و هي شيء مماثل او متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الاشياء غير الملموسة كالقيم و الاعتقادات و الافتراضات و المدركات الحسية ، و اشكال سلوكية و اشياء من صنع الانسان ، و انماط سلوكية ، انها القوة غير المرئية و غير الملحوظة و التي تكون دائما وراء الانشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها و رؤيتها ، اما (Schein) فيعتبرها بمثابة الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن التفاعلات بين الافراد و استخدامهم اللغة و الطقوس حول ماهية السلوك و الاعراف التي تظهر في جماعات

⁵³ رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، ص : 168 ،

العمل و القيم السائدة داخل المنظمة و الفلسفة التي توجه سياسة المنظمة و
المناخ داخل المنظمة .⁵⁴

● البناء التنظيمي : فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات و
العمليات ، و هو اداة لتكوين الثقافة ، فنجد ان البناء الهرمي الالي يعكس
ثقافة المؤسسة العسكرية و هو ملائم لها ، في حين يختلف البناء في
المنظمات الفنية او الطبية ، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو انه
اعتد تنظيم المؤسسة العسكرية ⁵⁵

و يذهب فريق اخر من الباحثين الى الاهتمام بالتكوين الدقيق للثقافة
المؤسسية و ذلك باعتبارها مزيج من العناصر التالية :

أ-مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين
افراد المؤسسة ، و التي قد تكون غير مكتوبة ، يتم الشعور بها و يشارك
كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد و القيم التي تشكل كيفية
تفكير اعضاء المؤسسة و ادراكاتهم بما يؤثر على اسلوب ملاحظتهم و
تفسيرهم للأشياء داخل و خارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات
الادارة و اسلوبها في تحقيق اهدافها و استراتيجيتها

ب- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات افراد المؤسسة فيما بينهم
ومع الاطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ، و يمكن ان تكون نقطة قوة
(ميزة تنافسية) او نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك افراد المؤسسة .

⁵⁴يوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة (دراسة في طبيعة العلاقة بين

المحددات الثقافية و كفاءة الاداء) مرجع سابق ، ص: 71

⁵⁵ حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص: 298 ، 299

ج- نتاج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار و التميز في الاسواق و التجديد و الابتكار و القيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة و العمل الجاد و احترام الآخرين

د- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال العادات و القيم و الاعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة و هذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم و المؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها .

ه- ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الافراد و الجماعات في وقت محدد و يتم العمل من خلالها

ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية و تؤثر على سلوك اعضائها و تحدد كيفية تعامل اعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض و مع الاطراف الموجودة في بيئة اعمالها .⁵⁶

و كما يرى (BroUttal) انها منظومة معقدة جدا مكونة من القيم و معايير المتشابهة لدى كل افراد المنظمة و هي المسؤولة عن انتاج جميع انواع الممارسات الاجتماعية داخل المنظمة⁵⁷.

وتعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر او المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الافراد داخل المنظمة ، و التي

⁵⁶بوحنية قوي ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة (دراسة في طبيعة العلاقة بين

المحددات الثقافية و كفاءة الاداء) ، مرجع سابق ، ص: 71

⁵⁷ Bro Uttal: the corporate culture , in fortune , October N° 17, 1983, PP 60-

71.-

تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، و التي تؤثر على اسلوب ملاحظة و تفسير الاشياء بالمنظمة ، حيث تظهر اهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة و تحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء او المرؤوسين ، و التي يمكن قسيمها الى مجموعتين رئيسيتين كما يبين الشكل التالي⁵⁸

شكل رقم 03 : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



⁵⁸ بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 78

المصدر : بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ،

دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 79

- **الاعراف و التوقعات** : يقصد بالاعراف تلك المعايير المدركة و غير

الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة .

اما **التوقعات التنظيمية** : فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و

الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل

منها من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، و مثال ذلك توقعات

الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الاخرين ، و المتمثلة في

الاحترام و التقدير المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد

ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .

- **الرموز** : و هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات ، و هي

الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة اضافة الى نمط اللباس و النمط

المعياري (شكل المباني و تهيئتها) ، كيفية ادارة الوقت ، اللغة

المستخدمة داخل المنظمة .

- **الطابوهات** : و هي كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد

الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام ، كالمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة

، و يمكن القول بان الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على

مستوى اداء المنظمة ⁵⁹

- **الاساطير و تاريخ المؤسسة** :

تشمل اهم واكبر الاحداث التي شهدتها المؤسسة منذ تأسيسها ، و هذه

الاحداث قد تكون نجاحات او اخفاقات ⁶⁰

¹بوديب دنيا ، مرجع سابق ، ص:80

⁶⁰ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق ، ص: 192

و هي كل ما يروى من قصص و حكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الافراد دون خضوعها الى الاستفسار بل تدور كما هي ، فهي عبارة عن احداث ماضية الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن اشخاص غير محددين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية ، و يسمون الاشخاص الذين تنسب اليهم هذه الاساطير بإبطال المنظمة .

- الطقوس الجماعية و الاحتفالات : الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل : اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، و تعرف الطقوس الجماعية بانها (التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة و مبرمجة) و ذلك بهدف تامين و نقل مجموعة من القيم الى العاملين اضافة الى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة ، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف اهمها :

- التأكيد على القيم المشتركة و تعمل الطقوس على احداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع .

اما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافاة العاملين او تشجيعهم ، حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الادارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين اعضاء المنظمة و الاشادة العاملين المتميزين مما يؤدي الى خلق جو من التنافس بين العاملين ، وهذا يؤدي حتما الى تحسين ادائهم الفردي ⁶¹.

⁶¹ بوديب دنيا ، مرجع سابق ،ص، ص: 80 ، 81

-الموروث الثقافي للمنظمة :

و يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي :

- المؤسسون : ان ثقافة المنظمة ما هي الا نتيجة لثقافة الاعضاء المؤسسين ، حيث نجد ان في الواقع العملي العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك انهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة .

- سلوك قادة المنظمة : يعتبر سلوك القادة من اهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لان العاملين سيدركون ان من افضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ، و يجب التأكيد على ان العاملين يتأثرون بما يفعله القادة اكثر مما يقولونه ، حيث ان هناك اتفاق كبير على ان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة واسعة بواسطة الادارة العليا .

- تاريخ المنظمة : و هو كل ما يتعلق بسلسلة الاحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة و كان له تأثير على الاشخاص ، الهياكل (قانونية داخلية) ، التواريخ الكبرى ، المحيط ، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد المعايير مرجعية تاريخية للأداء

- الابطال : و هو كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة و نجح في غرس بعض قيمه و اعرافه داخل المنظمة ، عادة ما يكون مؤسس او رائد تنظيمي ، تروى عنه القصص او الاساطير التي يتداولها العمال .

- المهنة : و يطلق عليها كذلك الحرفة ، و هي مجموعة المعارف التي يجيدها الافراد بالمنظمة ، حيث تشمل كل من التكنولوجيا ، المعرفة

بالأسواق ، المقدرة التنظيمية ...الخ، و التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الاعمال ، بالإضافة الى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ، ويقاس ذلك بمدى اتقان العمل في مجال معين من النشاط⁶² و يعتقد (schein) ان هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة يدرجها فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي .
- الانظمة و الاجراءات .
- مجال المباني و الواجهات .
- التاريخ و الاساطير حول الاحداث المهمة و الاشخاص .
- الجوانب الرسمية التي تأخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات⁶³
- السلوك الروتيني : الذي يعكس التفاعلات اليومية بين العاملين و الطقوس العمل و اللغة السائدة بين العاملين بالمنظمة
- المناخ : و يتضمن نوعين من الحدود و هما الحدود المادية مثل التصميم الهندسي للمكاتب و الادارات و الحدود النفسية مثل اساليب التعامل مع الغير من خارج الشركة⁶⁴

و يرى اخرون ان هناك عدة عناصر تميز ثقافة مؤسسة عن اخرى ، و من اهم هذه العناصر ما يلي :

⁶²بوديب دنيا ، مرجع سابق ، ص، ص: 81 ، 82

⁶³بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة (دراسة في طبيعة العلاقة بين

المحددات الثقافية و كفاءة الاداء) ، مرجع سابق ، ص : 72

⁶⁴ عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية) ، مرجع سابق ، ص: 88

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية و حرية تصرف
 - درجة وضوح الاهداف و التوقعات من العاملين
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
 - مدى دعم الادارة العليا للعاملين
 - مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات و احكام الاشراف الدقيق على العاملين
 - مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية
 - طبيعة انظمة الحوافز و المكافاة ، و فيما اذا تقوم على الاداء او على معايير الاقدمية و الواسطة
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة
 - طبيعة نظام الاتصالات ، و فيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات⁶⁵
- سابعا : انواع ثقافة المنظمة :**

تأخذ ثقافة المنظمة صورا و اشكالا مختلفة ، لكنها تقدم في جملها تفسيراً لفسيفسائها الكامن و الظاهر المتصل بذات المنظمة و افرادها و بيئتها ، و المهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، و التميز بين مستوياتها ، و تحديد اولويات الهيمنة فيها ، و درجة تراكمها المتصاعد المتزايد و ما تحويه من

⁶⁵ حياة صاولة ، امثال العمل لثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 40

انماط ثقافية ، و استدلالا بذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفق اسس تصنيفها و تحليلها و هي كالتالي :

● ثقافة قادرة على التكيف : حيث اوضح (دافت) ان التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية ، اذ يتوقف نجاحها على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية ، و هو ما يعني ان القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة ، و تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير اشارات و تحديات البيئة و ترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة ، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة و يتخذ القرار بخطر عالي

● ثقافة الانجاز : و هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية و مبادأة الفرد و الانجاز ، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة و معينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة و سرعة التغير فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية و العدائية و المبادأة الفردية و امتلاك الارادة للعمل طويلا و بمثابة لإنجاز النتائج

● ثقافة الارتباط : و هي ثقافة تضع قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية ، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين و مشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات من البيئة ، و تضع هذه الثقافة قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين ، يسود المنظمة مناخ الابداع و التعاون ، و بناء الاعتبار لكل من العاملين و الزبائن و العمل على تجنب و تجاوز اختلافات المكانة ، فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على اشاعة ثقافة الارتباط كونها احد محددات نجاحها

- ثقافة التناسق و الثبات : و هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم و المكافآت منهجية و عقلانية و نظامية الطريق للقيام بالأشياء ، تمثل ثقافة الثبات ، و يكون التركيز داخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة ، تتبع القواعد و القيم ، تكون الثقافة داعمة و المكافآت منهجة و عقلانية تدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال و يمكن ان تكون جميع الفئات الاربعة لثقافة المنظمة ناجحة ، فضلا عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفئة معينة بدرجة اكبر من غيرها ، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية انما يعتمد على حاجات البيئة و تركيز المنظمة ، فالمديرون مسؤولون على غرس القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها⁶⁶

⁶⁶ نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 28 ، 29 ، 30

خلاصة الفصل :

و اخيرا يمكن القول ان لثقافة المنظمة اهمية كبيرة جدا لمالها من تأثير على نجاح المؤسسة باعتبارها قيم و معتقدات و مفاهيم متنوعة تعمل على تسطير معالم و اتجاه المؤسسة اذا كانت ثقافة قوية و ناجحة استطاعت تكييف احتياجاتها مع احتياجات عمالها و موظفيها النفسية و الاجتماعية و الثقافية من اجل زيادة الانتاج على المستوى المادي (السلع و الخدمات) او على المستوى المعنوي و انتاج قيم التواصل و المشاركة ، و هذا ما سننتظر اليه باذن الله في هذه الدراسة من خلال معرفة مدى تأقلم ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مع احتياجات و قيم الموظفين خصوصا قيمة الوقت و كيفية تعامل المؤسسة مع هذه الاخيرة و كيف ينعكس ذلك على مستوى الاداء الوظيفي ، و هذا لا يظهر بطبيعة الحال الا من خلال ملاحظة درجة الولاء للمنظمة و الالتزام بالسياسة و الاهداف المبرمجة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي

مقدمة

اولا : مفهوم الاداء الوظيفي

ثانيا : مفاهيم ذات علاقة بالأداء الوظيفي

ثالثا : خطوات تقييم الاداء الوظيفي

رابعا : اهمية و اهداف تقييم الاداء الوظيفي

خامسا : عناصر الاداء الوظيفي

سادسا : مظاهر الاداء الوظيفي

سابعا : انواع الاداء الوظيفي

ثامنا : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

تاسعا : معايير تقييم الاداء الوظيفي

عاشرا : معوقات الاداء الوظيفي

خلاصة الفصل

مقدمة :

لقد حظي مفهوم الاداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في عدة مجالات و تخصصات علمية و ذلك من منطلق الدور المحوري الي يؤديه في الوفاء بتحقيق اهداف المنظمة ووضع تمييزها التنظيمي خاصة اذا اتسم هذا الاداء بالفعالية المطلوبة .

حيث يستخدم مصطلح الاداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال ، و رغم ذلك يبقى من الصعب اعطاء تعريفا محدد و بسيط له ، لانه ينتمي الي عائلة المصطلحات متعددة المعاني ، او كما تسمى بالكلمات الاسفنجية او الحقايبية ، و يقصد بذلك انها تتوافق مع كلمات كثيرة ، كما انها تحمل تفسيرات واسعة ، و هذا ما يبين ان فكرة الاداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية ، اجتماعية ، ادارية ... الخ ، اما في ميدان الممارسة فانه مفهوم متعدد الابعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك سنحاول التطرق اليه بشكل مقرب لفهم اهم ابعاده و خصائصه

اولا : مفهوم الاداء الوظيفي :

قبل الاسهاب في وجهات النظر التي تعددت حول مفهوم الاداء ، تجدر الاشارة الي ان اصل كلمة الاداء ينحدر من اللغة اللاتينية performance و التي تعني اعطاء كلية الشيء ما ، و التي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performare و التي تعني انجاز العمل ، او الكيفية التي يبلغ التنظيم اهدافه

و لقد عرف مصطفى بدوي الاداء بانه : نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة ، لانجاز عمل معين ، و لقد اكد هاينز ما توصل اليه بدوي

فعرف الاداء بانه : عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال

و قد ربط كل من **سيزلاقي و والاس** 1992 بين الاداء و تقويم الافراد فعرفا الاداء بانه (المقياس الرئيسي ، او الذي يتم التنبؤ به في اطار استخدامه ، و يستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الافراد)

و بناء على المفاهيم السابقة يمكن القول بان الاداء الوظيفي هو مجموعة الانشطة و المهام المبذولة من طرف الافراد العاملين لاشباع متطلبات الوظيفة ، و بالتالي تحقيق الاهداف المحددة ⁶⁷

كما يعتبر الاداء الوظيفي سلوكا من حيث انه الطريقة التي يؤدي بها الفرد او الفريق ، و باعتبار ان السلوك يفرز افعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي او الذهني المبذول ، اي ان السلوك يمثل المدخلات ، بينما النتائج تمثل المخرجات ، و حيث يمكن تقييم الجهد بحد ذاته بعيدا عن النتائج ، فقد يبذل شخصا جهدا سليما لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق النتائج المطلوبة) لاسباب خارجة عن ارادته او بسبب احداث عشوائية ⁶⁸.

و يعتبر الاداة الوحيدة لتحقيق الاهداف و يعبر على مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي ، و ما زالت المنظمات تبحث عن قيادة ريادية ادارية حقيقية عن طريق اعادة هيكلة تصميمها ، و محاولاتها لاشراك العاملين في وضع الاستراتيجيات بصورة اكبر ، و استحدثت حلقات نظام الجودة و ابتداع حوافز جديدة للمجهود الفردي و الجماعي المؤثر و

⁶⁷ سنية نواصر ، التطوير الاداري و اثره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مقارنة سسيوتنظيمية لمصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص : علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة غرداية ، 2016/ 2017 ، ص : 44

⁶⁸ احمد مصطفى السيد ، ادارة الموارد البشرية الاصول و المهارات المعاصرة ، دار النهضة العربية ، مصر ، الاسكندرية ، الطبعة الثانية 2010 ، ص : 29

غيرها الكثير من الاساليب التي تصب على تحقيق غاية محددة و هي تحسن الاداء ، و لقد باتت المؤسسات تنظر بجدية الى تحديد مفهوم الاداء الوظيفي بغية الوصول الى حقيقة الاداء و التعرف على المؤثرات التي تحدده ، و التعرف على نقاط الضعف و تصحيحها ، و ذلك من اجل الوصول الى مستويات الاداء المطلوبة ، باعتبار ان الاداء الوظيفي هو محصلة سلوك الافراد في ضوء الاجراءات التي تواجه العمل نحو الوصول للاهداف المرسومة⁶⁹

و يعرفه احمد صقر عاشور : (على انه قيام الفرد بالمهام و الانشطة المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها ، و هذه الابعاد هي : (كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الاداء)

- كما يعرفه محمد حسن راوية على انه (درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث خلط بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد و مما سبق نستنتج بان الاداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة ، و مدى التزامه بالسلوك

⁶⁹ نصيف مروان عامر ، صليبي غاندي طالب ، دور ثقافة التميز في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية (دراسة تحليلية في جامعة تكريت) ، مجلة التراث ، المجلد 11 ، العدد 05 ، ص :

التنظيمي و اتمامه للمهام الموكلة اليه سواء على الصعيد الفردي او الجماعي ⁷⁰.

ثانيا : مفاهيم ذات علاقة بالاداء الوظيفي :

1- الفعالية : و تعرف على انها درجة قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، و ترتبط كذلك بتحديد الاهداف المحددة من قبل المنظمة ، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف ⁷¹ كما تعرف بانها العلاقة بين النتائج المحققة و الاهداف المسطرة من قبل نظام ما ، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الاهداف المسطرة كان هذا النظام فعال و العكس صحيح

كما تعرف الفعالية بانها درجة قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، و تعرف ايضا بانها تحقيق الهدف و الوصول الى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا ، اما حسين حسين حريم فيعرفها بانها : (مدى تحقيق المنظمة لاهدافها ، فالفعالية ترتبط بتحقيق الاهداف المحددة من طرف المؤسسة او المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف ، فالفعالية اذن هي النتيجة المحققة او المتوقعة من خلال الاهداف ، و يمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة التالية : الفعالية = النتيجة المحققة /

⁷⁰ بوعلاية عائشة ، نظام تقييم اداء العاملين و اثره على الاداء الوظيفي (دراسة حالة عينة من الموظفين الاداريين في جامعة ادرا ، مجلة التكامل الاقتصادي الجزائري ، المجلد السابع ، العدد 03 ، ديسمبر 2021 ، جامعة ادرا ، ص: 539

⁷¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة ، تكنولوجيا الاداء البشري ، المكتبة الوطنية ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، ص : 96

⁷¹ بوعلاية عائشة ، مرجع سابق ، ص : 540

النتيجة المتوقعة او الاهداف ، و بذلك فان الفعالية تعني عمل الشئ الصحيح بمعنى مدى تحقيق الاهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة⁷²

2- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بانها العلاقة بين الجهد و الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة ، و تعني ايضا : (العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك ، فالكفاءة تشير الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصلة ، فكلما كانت المخرجات اعلى من المدخلات كانت الكفاءة اعلى فهي تعني المخرجات او النتيجة المحققة من المدخلات ، فهي بذلك تعني الاستغلال الامثل للموارد المتاحة باقل تكلفة ، و هي النسبة بين المدخلات و المخرجات ، فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات .

و يمكن التمييز بين الكفاءة و الفعالية على الرغم من الارتباط الكبير مسبقا ، اما الكفاءة تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف ، و مفهوم الفعالية اوسع من مفهوم الكفاءة ، فمفهوم الفعالية ياخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية ، اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.⁷³

و هي الاستغلال الامثل للموارد المتاحة باقل تكلفة ، و هي النسبة بين المدخلات و المخرجات ، و ايضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل بينهما ، فالمؤسسات او المنظمات يمكن ان تكون فعالة ، و في نفس الوقت غير كفاءة ، كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة و هي غير فعالة ، فالفعالية تشير الى الدرجة التي تحقق بها الاهداف المحددة و المستخدمة ، اي عمل الاشياء بطريقة صحيحة

⁷²سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي (دراسة على عينة من الاداريين بكليات و معاهد جامعة باتنية) ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 / 2014 ، ص : 69

⁷³ سهام بن رحمون ، مرجع سابق ذكره ، ص : 70

و بالتالي هناك علاقة بين الفعالية و الكفاءة ، بحيث ان المنظمات يمكن ان تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفئة و العكس صحيح ، كما يعتبر مفهوم الفعالية اوسع من مفهوم الكفاءة ، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة .

جدول رقم 01 : مقارنة بين الفعالية و الكفاءة

تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	كيفية الوصول	المدخلات مثل : العمل ، المعلومات ، المواد ، المعدات ... الخ
الفعالية	بالهدف	نقطة الوصول	المخرجات مثل : الارباح ، العائد ، رقم الاعمال ... الخ

المصدر : مسعدى زهرة ، فعالية الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الاداء المتميز للافراد في المؤسسة الرياضية ، تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية ، اطروحة دكتوراه ، 2018/2017 ، ص: 07

3- الانتاجية : تعبر الانتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، و هي علاقة نسبية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية من الانتاج (سلع و خدمات) و قيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي او مادي محدد⁷⁴

ثالثا : خطوات تقييم الاداء الوظيفي :

يعتمد تطبيق تقييم الاداء الوظيفي في أي مؤسسة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الاداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات :

⁷⁴ فيصل عبد الرؤوف الدخلة مرجع سابق ، ص : 96

- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي: وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.
- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي: حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.
- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي: حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.
- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق: حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعية أو كمية، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين؛ فقد لا يُناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج؛ حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي؛ من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.
- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه

الجوانب طرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنية⁷⁵.

رابعاً : أهمية و اهداف تقييم الاداء الوظيفي :

يعتبر تقييم الاداء احد الوظائف المتعارف عليها في ادارة الافراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، و هذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة ، و تقييم الاداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم ، و يحتاج الامر لان يكون العاملون قد قضى فترة زمنية في اعمالهم و بشكل يمكن من القيام بتقييم ادائهم خلالها ، حيث يطلق على تقييم الاداء الوظيفي مسميات اخرى مثل نظام تقييم الكفاءة ، او نظام تقارير الكفاءة ، او نظام تقييم العاملين ، و ايا كان المسمى فهو يعني مدى تحديد كفاءة العاملين في ادائهم للعمل⁷⁶. حيث يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الاداء بانه : (الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة اي من الافراد انجاز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين ، ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا⁷⁷

و تستهدف العملية ثلاث غايات ، و هي على مستوى كل من المنظمة و المدير و الفرد الموظف التنفيذي .

1- اهميتها على مستوى المنظمة :

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة .

⁷⁵ من الموقع الالكتروني التالي : [تقييم الأداء الوظيفي - موضوع \(mawdoo3.com\)](http://mawdoo3.com)

⁷⁶ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص: 284

⁷⁷ حسين حريم ، ادارة الموارد البشرية ، اطار متسلسل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمال ، البعة الثالثة ، 2009 ، ص 214

● رفع مستوى اداء الموظفين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور

● تقييم برامج و سياسيات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

● مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة

2- اهميتها على مستوى المديرين :

● دفع المديرين و المشرفين الى تنمية مهاراتهم و امكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم

● دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب اليهم للعرف على المشاكل و الصعوبات

3- اهميتها على مستوى الموظفين :

● تجعل الموظف اكثر شعورا بالمسؤولية ، و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة

● دفع الموظف للعمل باجتهد و جدية و اخلاص ليترقب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنويا و ماديا⁷⁸.

● و تتجه كذلك اهمية الاداء الوظيفي فيما يلي :

● اجراء تعديلات في الرواتب و الاجور: و هو ما يمنح الموظف حافزا قويا للتطوير من اعماله و تحسين كفاءته

● الترقية و النقل : بما ان الاداء الوظيفي يعتبر مقياس كفاءة الموظف فهو يسهم في ترشيح الموظف للترقية او النقل الى مناصب عليا

⁷⁸ نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، منشورات دار دجلة ، المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، ص: 18

- تزويد ادارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن اداء و اوضاع العاملين فيها :حيث ان استمرار و نجاح المؤسسة مستقبل مرهون بمعرفة حقيقة وواقع حيه العاملين ببها و مشاكلهم و امكانياتهم و كفاءتهم من اجل الترقية و التكوين و التدريب
- تقييم المدراء و المشرفين : تكمن اهمية تقييم اداء الموظفين في المساعدة على تكوين و ترقية و تنمية العاملين تحت سلطتهم في المؤسسة
- تحديد الاحتياجات التدريبية : و المقصود منه الاستثمار في الموظف و تحديد البرامج لازمة لتكوينه و تطوير قدراته
- توجد علاقة مباشرة بين الزيادة السنوية التي يتحصل عليها الموظف و مجموع نقاط التقييم
- الحصول على مصادر (الفيد باك) او التغذية الراجعة لضبط برامج تخطيط المسار و التعاقب الوظيفي⁷⁹.
- متابعة تنفيذ الاهداف : و يعني مدى تحقيق الاهداف المرسومة و مدى الالتزام بالسياسات و القوانين و المقررة في جميع مجالات النشاط
- التأكد من كفاءة الاداء : و القصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الانشطة و تنفيذ اهدافها بأعلى درجة من الكفاءة .
- تقييم الكفاءة : بمعنى تقييم كفاءة و فعالية الايدي العاملة و الموارد المالية و كفاءة العمليات داخل النشاط و فحص المعايير و السيطرة على البيانات الواردة
- تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية : و تعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الاهداف و المعايير المحددة و تحليل اسبابها ، و على ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولية عن انحرافات لاتخاذ ما

⁷⁹بوعلالة عائشة ، نظام تقييم اداء العاملين و اثره على الاداء الوظيفي، مرجع سابق ، ص :540

يلزم من قرارات تصحيحية و الاسترشاد بنتائج التحليل في وضع
الخطط المستقبلية

- تحديد مواطن الضعف و الخلل : فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في اداء اعمالهم و العمل على تفاديها و التخلص من جوانب القصور و الضعف ، و تشخيص مستلزمات التغلب عليها ، و كذلك الكشف عن نواحي الضعف في الانظمة و الاجراءات و القوانين و اساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها .
- يعتبر قياس الاداء و تقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات اداء الافراد العاملين
- الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لتحسينها و انعكاساتها السلبية و الايجابية على انتاجية الفرد و فعالية المؤسسة
- تزويد المؤسسات الادارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الاداء الوظيفي
- مؤشرات الاداء الوظيفي تعتبر من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة
- رفع معنويات العاملين ، فالتفاهم و العلاقات الطيبة بين الادارة و العمال سيتعزز عندما يشعر العمال بان جهودهم و طاقاتهم في تأدية اعمالهم هي موضع تقدير الادارة ، وان الهدف الاساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الاداء مصدر لرفع معنوياتهم
- يفيد تقييم الاداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و تدارك اخطائهم ، و تعديل معايير ادائهم و زيادته⁸⁰.
و من الاهداف من تقييم الاداء الوظيفي ما يلي :

⁸⁰سهام بن رحمون ، مرجع سابق ذكره ، ص ، ص: 80 ، 81

أ- تحديد الاعمال و المهام التي يناط امر انجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و امكانياتهم

ب- توفير جو من الثقة و التعامل الاخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم

ت- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة و تحديد مجالات ابداعها

خامسا : عناصر الاداء الوظيفي :

1- الموظف : و هو ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع

2- العمل و متطلباته : و تشمل المهام و المسؤوليات و الادوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال ووظيفة من الوظائف ، و ما تتصف به الوظيفة من متطلبات

3- البيئة التنظيمية و مركباتها : و هي تتكون من عوامل داخلية و خارجية و التي تؤثر في الاداء الفعال مثل التنظيم و هيكله ، اما العوامل الخارجية و التي تشكل بيئة التنظيم هي : العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية⁸¹

4- المكون المالي : تقييم الادارة للموارد و الموجودات و الاستثمارات ، و تقييم التكاليف الانتاجية ، و مدى تحسنها ، و تقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات و الارباح .

5- نوعية العمل : و تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء

⁸¹ سالم بن بركة ، براك القايدي ، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية ، اطروحة دكتوراه ، قسم الاجهزة الامنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص: 84

6- المعرفة بمتطلبات العمل : ويشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية و البراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء ، و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

7- كمية العمل المنجز : اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز

8- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل مسؤوليى العمل و اجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للارشاد و التوجيه ما قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله

82

سادسا : مظاهر الاداء الوظيفي :

تعتبر مظاهر الاداء الوظيفي البوابة التي من خلالها يمكن الحكم على اداء الافراد بالسلبية او الايجابية و اذا كان الاتفاق حاصل حول اهمية مظاهر الاداء الوظيفي لتقييم نجاح او فشل مؤسسة ما ، فان الاختلاف جلي و واضح حول ما اذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الاداء ، و في هذا قسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد ، و من يرى بضرورة تضافر و تساند معايير عدة لتحقيق الاداء الجيد ، و قد خلصت اداء الباحثين في هذه النقطة الى انه يمكن تحديد مظاهر الاداء في النقاط الاتية ذكرها :

أ- رضا العامل عن عمله : يدخل الاهتمام بها الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفع الى تحسين انتاجية الى الدرجة القصوى ، و ذلك من خلال اعطائه الفرصة لإبراز قدراته و مهاراته و كل ذلك طبعا يصب في اطار تحقيق اهداف المنظمة ، و تستدعي معينة رضا العامل عن عمله من

⁸²سهام بن رحمون ، مرجع سابق ذكرع ، ص: 71

عدمه عملية رصد او ملاحظة دقيقة للعمال اثناء ادائهم للأعمال ، و اذا كانت هذه العملية على قدر كبير من الصعوبة فان الرضا في الاخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها من طرف الاخرين ، الا انه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل ، الزيادة في الانتاج ، و مثل هذه المؤشرات تعني في الاخير اداء افضل

ب- التعاون مع الزملاء : نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين و بالتالي تعاونهم ، و هذا التعاون يؤدي الى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم ، و عليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الاداء الجيد

ت- الرضا الجماعي : ان الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال ، كما يعمل على تماسك الجماعة و ترابط اعضاها التي تحقق مزايا لزيادة الانتاجية ، فالرضا الجماعي يتم الا اذا اعترفت الادارة بجماعة متماسكة

ث- الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال هي محل شكر و تقدير و انه لابد ان يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله ، و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل

ج- الرضا عن الاشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كاف عن اعمالهم ، و بالتالي يستطيعون ان يؤديوا مهامهم بدون توقع اي مفاجات من مشرفيهم

83

سابعا: انواع الاداء الوظيفي

⁸³ مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجائر ، 1992 ، ص: 244

ان اي تطبيق لاي ظاهرة اقتصادية يطرح اشكالية تحديد و اختيار اي المعايير اكثر دقة و احسن استخداما ، و تصنيف الاداء يعتبر احد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق و العمل في ذات الوقت ، و الذي يعتمد عليه في تحديد انواع الاداء ، و عادة ما يتم تصنيف الاداء وفقا للمعايير التالية :

أ- حسب معيار الشمولية : من خلال :

● الاداء الكلي : و يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف و الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه ، و بالتالي لا يمكن ربط الوصول اليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة ، كالاستمرارية و الارباح و النمو ... الخ

● الاداء الجزئي : و هو الاداء الذي يرتبط تحقيقه بالانظمة الفرعية للمؤسسة ، و ينقسم بدوره الى عدة انواع فنجد مثلا اداء وظيفة الافراد ، اداء وظيفة المالية ، اداء وظيفة الانتاج ، اداء وظيفة التسويق ... الخ و بتفاعل مجموع اداء الانظمة الفرعية للمؤسسة ينتج ما يسمى بالاداء الكلي لها ، و عليه فدراسة الاداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها

ب- حسب معيار الطبيعة : و فيه يتم تصنيف الاداء الى اقتصادي ، اجتماعي ، مالي ، تسويقي ، تقني ... الخ ، اذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق اهدافها باعتماد اداء دون اخر لاعتبار التكامل بينهم ، فمثلا لن يتحقق الاداء الاقتصادي دون وجود اداء تكنولوجي⁸⁴ .

ث- حسب معيار المصدر : و ينقسم الى :

⁸⁴ بلال مشعلي ، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 ، 2011 ، ص: 4

- **الاداء الداخلى** : و يطلق على هذا النوع من الاداء باداء الوحدة ، اي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد ما ينتج و ينتج اساس مما يلي :
 - 1- الاداء البشري : و هو اداء افراد المؤسسة و الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضالية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم
 - 2- الاداء التقني : و يشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
 - 3- الاداء التقني : و يشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
 - 4- الاداء المالي : و يكمن في فعالية و تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة
- **الاداء الخارجي** : و هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في احائه ، و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع ، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب او بالسلب ، و هذا النوع من الاداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، و هذا مهم اذا تعلق بمتغيرات كمية ، اين يمكن قياسها و تحديد اثرها ⁸⁵

ثامنا : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

ان مدى قدرة و كفاءة الموظف في انجاز الاعمال و المهام الموكلة لها معيارا مهما في تحديد ادائه ، و بالتالي تقييم هذا الاداء بالمعايير المعتمدة بمستوى امتياز او جيد او متوسط او متدني ، حيث تؤثر في هذا الاداء

⁸⁵ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 71

عوامل خارجية مثل جو العمل و العلاقات بين الموظفين ، و كذا بين رؤسائهم و مرؤوسيههم و الخبرة المكتسبة ، و كذا مدى الرضا بالعمل و حجم الضغوط ، و اخرى داخلية مثل قدرات الموظفين و كفاءتهم و توجهاتهم⁸⁶.

1- العوامل الداخلية : و هي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة ، و هي تتكون من عدة عوامل :

- **العنصر البشري** : و هو يشكل اهم مورد في المؤسسة لماله من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الانتاج ، و من حيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف ، فالعنصر البشري يعتبر الاساس في تحديد جودة الانتاج و كميته و تكلفته
- **الادارة** : يقع على عاتق الادارة مستويات كبرى ذات اهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ، و اكثر من 75 % من زيادة معدلات الاداء يعتمد على اساليب الادارة و المتمثلة في التنظيم و التخطيط و التنسيق و القيادة و الرقابة ، حيث تؤثر اساليبها على جميع الانشطة ، و اي ضعف او تقصير لاي دعامة ادارية سيكون سببا في عجز كفاءة و فعالية الادارة ككل
- **التنظيم** : و يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات و تقسيم العمل وفقا للتخصصات و السيطرة و التنسيق ، ان درجة الموازنة في التنظيم و احداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و اساليب العمل و التوظيف ، و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه ان يؤثر كثيرا على الاداء و تحقيق الاهداف بكفاية و مستويات اعلى

⁸⁶بوعلالة عائشة ، نظام تقييم اداء العاملين و اثره على الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 540

● بيئة العمل : توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل اثناء ادائه لوظائفه ، و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية افقية و راسية ،نظام الحوافز ، الاتصال ...الخ ، او ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تاثير بالغ الاهمية على السلسلة الادائي للعنصر البشري ، كما ان عمد الانتظام في العمل و الانسحاب او الغيابات و الحوادث و دوران العمالة يؤدي اي سلبية بيئة العمل

● العوامل الفنية : ان الماتكينيات و المعدات لها دور مركزي في التاثير على الاداء ، و مجال الصيانة و ظروف تشغيل المكائن و المعدات ، ومدى توفر قطع الغيار و المعرفة الادائية ، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الانتاجية المستخدمة⁸⁷

2- عوامل خارجية : و تتضمن العوامل الخارجية المؤثر على اداء المؤسسات عدة عوامل منها :

● البيئة الاجتماعية و الثقافية : من عادات و تقاليد موروثية ، وكذلك النزاعات الفردية و الجماعية في المجتمع ، اضافة الى نسبة الامية و انواع البرامج التعليمية المهنية و الفنية

● البيئة الاقتصادية : و ذلك من حيث الاطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر او موجه)

● البيئة السياسية و القانونية : و ذلك من حيث النظام السياسي ، الاستقرار السياسي ، مرونة الانظمة و التشريعات ، و السياسات الخارجية ، و يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي في المخطط التالي :

⁸⁷بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدعهن لوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17 ، 2017 ، ص ص: 262

الشكل رقم 04 : يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي



المصدر : بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى اداء

العاملين ، نمرجع سابق ، ص: 262

و توجد عوامل اخرى منها :

أ- غياب الاهداف المحددة : من اهم العوامل المؤثرة على اداء الموظفين هو انعدام او غياب المخططات الشمولية و التفصيلية ، و الاهداف الواضحة و المسطرة من طرف المؤسسة لتحقيقها بدقة وفق الزمن و الكيفية و الكمية و النوعية لكل وظيفة و مهمة و موظف ، مما يحول دون امكانية محاسبة او قياس مدى تحقيق و انجاز كل موظف او مسؤول او قسم ما عن

الاعمال و المهام و الوظائف الموكلة لها بالعقوبات او الاجاجات و المكافئات ، و بالتالي يتساوى الموظفون الاكفاء و الكسالى مما يتسبب في تدني و انهيار المنظمة في اي وقت لغياب معيار تقييم الاداء

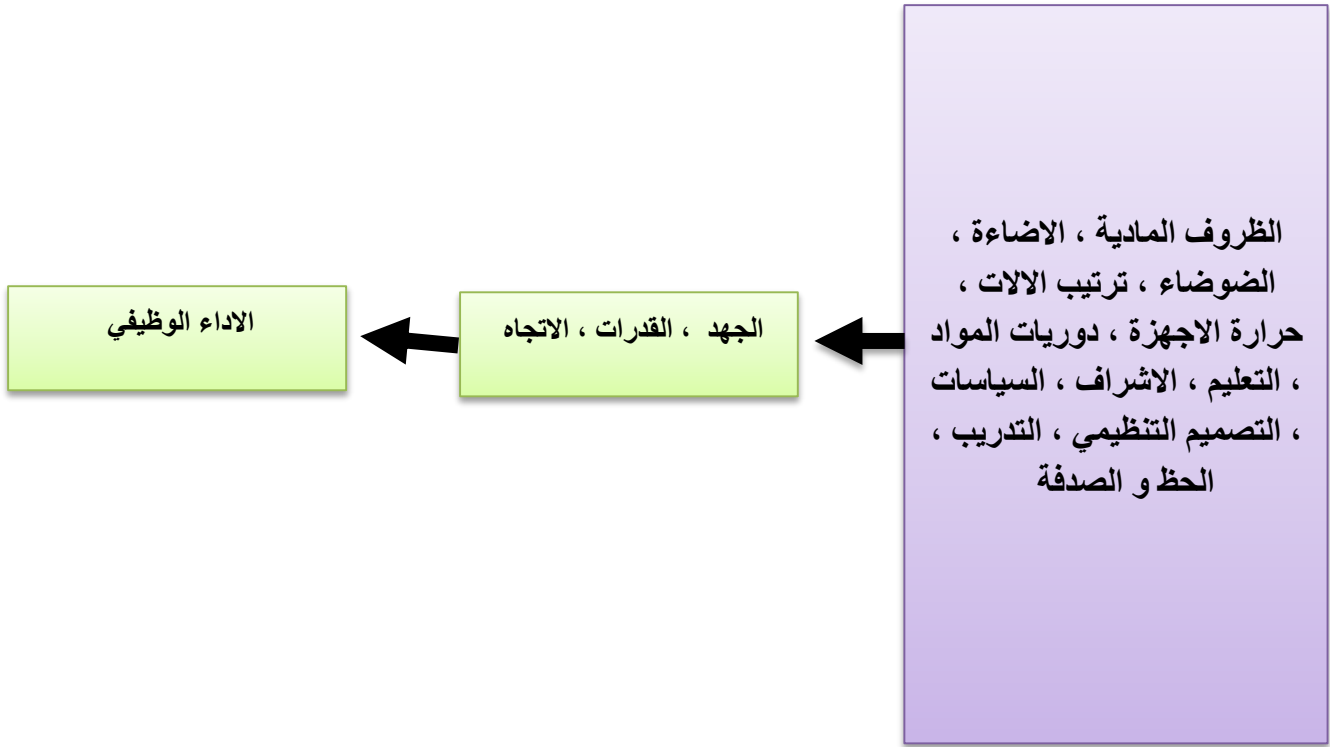
ب- عدم المشاركة في الادارة : يعتبر من العوامل المساهمة في انخفاض الاداء الوظيفي لدى المظفين ، و كذلك نظرا للفجوة التي تكون بين الموظفين و خصوصا في المستويات الدنيا و مسؤوليهم ، او بين الادارات المحلية و المركزية ، مما يؤدي الى شعورهم بالتهميش ، و بالتالي اللامسؤولية تجاه الوظيفة و المسؤول

ت- مشكلات الرضا الوظيفي : ان عدم الرضا او الاقتناع بالعمل او الوظيفة مهم في جودة اداء الموظف او العكس ، و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية فقط ، بل يتاثر بالحوافز المعنوية ايضا

ث- التسبب الاداري : و يعد من اهم العوامل المؤثرة في اداء العمل ، فالتسبب الوظيفي ظاهرة ادارية خطيرة على اداء المؤسسات⁸⁸

⁸⁸بوعلالة عائشة ، نظام تقييم اداء العاملين و اثره على الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 540

الشكل رقم 05: العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الاداء الوظيفي



المصدر : راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص : 21

تاسعا : معايير تقييم الاداء الوظيفي :

1. جودة العمل: من أهم المعايير في معايير تقييم الاداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه.

عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لإجتمع

تحتاج مهاراته التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

2. تحديد الأهداف وتحقيقها: يجب أن تتضمن معايير تقييم الاداء في ميثاق الاداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

3. فعالية العمل الجماعي والقيادة: وهي من معايير تقييم الاداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبًا قياديًا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشيًا مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الاداء وميثاق الاداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضًا إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم، هل هم جيدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

4. مهارة حل المشكلات: بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في

أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي وناقش تفاعلهم مع المواقف العصبية ليكون التقييم الوظيفي فعال جدا⁸⁹.

عاشرا : معوقات الاداء الوظيفي :

ان مشكلة الاداء تعني ان معدل الفرد او اداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الاداء القياس المختبر بالنسبة لها النشاط لان المدير عادة يقرر ان هناك مشكلة في اداء الفرد باستخدام فكرة التناقض او الانحراف عن التوقعات ، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك اداء الافراد و هذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير و القواعد ، و توجد مشكلة في الاداء عندما يدرك المدير ان توقعاته من الفرد قد تم تحريفها او لم تتحقق ، أي هناك تناقضات بين الاداء المتوقع و الاداء الفعلي للفرد ، و هنا يمكن تقسيم مشكلات الاداء الى :

- مشكلات ترجع الى تصرفات الفرد الشخصية و تتمثل في :
 - اثاره المتاعب كالمزاج الحاد و العراك و الاعتداء
 - عدم التعاون مع الزملاء
 - الانشغال بإنجاز الاعمال الشخصية اثناء ساعات العمل
 - اخذ وقت راحة زيادة عن المقرر
 - الغياب و التأخر و مغادرة العمل مبكرا
 - عدم النزاهة
- المشكلات التي ترجع الى الاداء الوظيفي و تتمثل في :

⁸⁹ اهم 5 معايير و طرق لتقييم الاداء الوظيفي على الموقع الالكتروني التالي :
<https://tumuht.com/blogs>

- عدم الكفاءة مثل الاهمال ، الانخفاض في جودة الانتاج ، ارتفاع نسبة الخطأ

- التمرد : مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة و رفض العمل الاضافي

- عدم اتباع تعليمات المشرف او الرئيس

و هناك عوامل يتوقف عليها اداء العامل التي تؤثر فيه و من اهمها :

الاضاءة ، الحرارة ، الضوضاء ، التهوية ، نمط الاشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات ، السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة ، و يطلق عليها عوامل خارجية ، الا ان هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته ، و لكن يتفاعل معها العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل ، ذكاؤه ، قدراته الخاصة ، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل ، ظروف العمل الاجتماعية و يجب النظر الى العوامل البيئية على انها مؤثرات على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، ايضا فان السياسات غير الواضحة او نمط الاشراف السيئ يمكن ان يسبب التوجيه الخاطئ للجهود ، اضافة الى ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد ، لذا فان من اهم مسؤوليات الادارة نجد : توفير ظروف عمل مناسبة العاملين و توفير البيئة التنظيمية تقل فيها عوائق الاداء مما يمكن من تحقيق اداء جيد⁹⁰

⁹⁰ مجدي احمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1996 ، ص : 187

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الاداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة و الأهداف التي يقوم بها الفرد من داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق الى مختلف جوانبه و محدداته و عناصره من جهد الفرد و متطلبات الوظيفة كما القينا الضوء بشيء من التفاصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي بإجرائها المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أداءه ، لتكون عملية تقييم الاداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الاداء و الحكم على الفرد العامل و محاولة تحسين ادائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منه .

و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الاشارة الى اهمية ابراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الانتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات ، من خلال اداء افرادها و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفة المحرك الاساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الاحوال في سبيل الرقي بالمنظمة و تطويرها

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية و علاقتها
بالأداء الوظيفي

علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

مقدمة

اولا : اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي و سلوك العاملين

1- الثقافة التنظيمية و عقتها بالعمل

2- اثر الثقافة التنظيمية على الفرد

3- اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

ثانيا : تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الاداء

ثالثا : دور الثقافة التنظيمية في رفع و خفض مستويات الاداء الوظيفي

1- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الاداء الوظيفي

2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الاداء الوظيفي

رابعا : المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء

الوظيفي

أ- المعوقات الادارية

ب- المعوقات الفنية

ت- المعوقات المالية

خلاصة الفصل

مقدمة :

اصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية باعتبار انها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها ، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن طقوسا و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل اساليب التفكير و طرق انجاز العمل و اتخاذ القرارات ، و غيرها ، كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة ، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على اداء الافراد و الاداء الكلي للمنظمة ، اذ ان هيمنة و سيادة و تماسك الثقافة في المنظمة اثبتت بانها المحدد الاساسي للنجاح

حيث ان الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية تترك بصماتها على المنظمة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، ما توفر الاطار الذي يوضح طريقة اداء العمل ، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الافراد بهذه المنظمة و تعمل ايضا على تحفيز الاداء بإتقان و رفع مستوى انتمائهم ، مما يؤدي الى توحيد و تضامن افراد المنظمة نحو تحقيق الاهداف ، و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة ، و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات و سلوك العاملين فيها و ارتباطهما بأدائهم سوف نتناول في هذا الفصل الثقافة التنظيمية و اثرها على اداء العاملين

اولا : اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي و سلوك العاملين :

1- الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعمل : تؤثر الثقافة التنظيمية على

جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة ، كما تؤثر في نوعية التعليم ، و الطريقة التي يتعاون بها مع اقرانه و رؤسائه و العلاقات الانسانية و الاجتماعية في العمل ، و يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالي :

أ- الحرية : و هي ان يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله و الاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد اية مقاومة في الانضمام الى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما .

ب- المساواة : و تستلم ان يقف العاملون جميعا على قدم المساواة ، و ان تكون لهم جميعا حقوق و امتيازات متساوية ، و لا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية و الانفعالية و الاجتماعية ، و بالتالي تعد المساواة من اقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف اداء العاملين في المنظمات و ترتبط بها فكرة العدالة و الانصاف التي يقف الناس خلالها متساويين ، و يحصلون على حقوقهم دون تفرقة ، و خاصة فيما يتعلق بقوانين العمل و انماطه في المنظمات بصفة عامة

ت- الامن : يشكل الامن هاجسا رئيسيا لكل موظف ، اذ يخشى الموظف كبر السن او التقاعد دون ان يؤمن حياته اقتصاديا ، فتحقيق الامن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة و اخلاص و ضمان من اية خسائر خارجة عن حدود امكانياته

2 - تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد :

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية :

- تحقيق الدافعية : الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ، و يتحقق لك من خلال وجود نظام قوية من القيم الواضحة من شأنه ان يدفع العاملين الى تقدير القيم المرتبطة بالعمل⁹¹
- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة : حيث ان الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية ، و كلما كان من الممكن التعرف على الافكار و القيم التي تسود المنظمة كلما قوية ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها
- تنمية الشعور بالأمن : تسعى المنظمة الى حماية افرادها من مخاطر و حوادث العمل ، ليتمكنوا من اداء عملهم بامان ، و يتحقق الشعور بالأمن الا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام و الدعم المرئي لجهود الامن و الصحة ، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق امان و صحة العاملين ، و يطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الامن⁹² .

3- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

تشير العديد من الدراسات الى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب و ابعاد عديدة منها :

أ- اثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة : في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الاداء ، حيث اشارت بعض الدراسات

⁹¹ متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 200 ، ص : 543
⁹² زيد صالح حسن ، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2010 ، ص : 72

و التي اجراها - و اترمان و بيتر - حول خصائص المنظمة متميزة الاداء ، ان المنظمات التي تنمي بثقافة منظمة متجانسة و قوية هي الاكثر ابداعا ، و ان التأثير الايجابي للثقافة القوية على اداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل و ذلك بالرجوع الى القيم المشتركة ، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال ، الامر الذي يجعلهم يستغلون طاقاتهم و يعملون على تحسينها ، و فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية و التغييرات التي تطرا على المحيط الخارجي ، كما لوحظ ان ثقافة المنظمة يجب ان تكون ملائمة لاستراتيجية المنظمة و ان اي تغيير في هذه الاستراتيجية تتطلب اجراء تغييرات في ثقافة المنظمة و الا سيكون مصير هذه الاستراتيجية الفشل

ب- اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، و يستخلص من الدراسات العديدة ان الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الادارية و ان مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الادارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة ، و هنا لا بد من الاشارة الى ان الثقافة التنظيمية القوية تقوي سلوك العمال و تحدد ما هو السلوك المطلوب و هذا يؤدي الى نواع من الرقابة الضمنية ، و بالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع المنظمة و العليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين⁹³

و في هذا الصدد قد اشار الباحث ابو جراد و اخرون الى انه ما بين سنتي 1990 و 2007 تم اجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة ، و كذا البعض من وحدات الاعمال المصغرة ، تبين من

⁹³ بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الاداري ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009 ، ص: 374

خلالها وجود علاقة موجبة و قوية بين ثقافة السوق و اداء الاعمال ، و بناء على ذلك ، تمت الاشارة الى ان المستفيد الاكبر من هذه النتائج هم الموظفين الاداريين ذوي المستويات العالية من التعليم و التكوين ، و هذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية ، و هذا لغرض تطوير او اختراع ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في اداء الاعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها .

كما بينت دراسة كل من كوتر و هسكت ان المؤسسات الساعية الى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة % 765 ما بين سنتي 1977 و 1988 و هذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة و التي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي الا بنسبة 1 % فقط ابان الفترة ذاتها .

و في ضوء هذه النتائج ، قام كل من ماك و جلييوف باقتراح ان الثقافة التنظيمية القوية جدا ضرورية بالنسبة لأداء الوظيفي و هذا نتيجة للأسباب التالية⁹⁴:

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة و متسقة بشدة و الرقابة الجماعية و التي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين و سلوكياتهم
- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي ، الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ، و من ثم جعله يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية ، و التي تكون بدورها ذات فائدة لجلب هيئة جديدة من

⁹⁴ نور الدين بو علي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 15 / جوان 2014 ، ص : 158

الموظفين ، و الزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الاداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بها

● الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية ، مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية و فعالة و من ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض

هذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية⁹⁵.

و عليه يمكن القول بان نجاح المنظمة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و اداء العاملين في المنظمة و التي تؤدي الى الوصول الى اقصى استفادة ممكنة من الاداء ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الادارة الفعالة للداء ، و تتسم المؤسسات الناجحة ذات الاداء المرتفع بان لها ثقافة تنظيمية قوية ، و اهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها بحيث ان جميع الافراد في المنظمة يعملون داخل نسق قيمي موحد واضح و مفهوم بالنسبة لهم جميعا ، اما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة ير متجانسة و متجزئة ، او قد لا توجد لها ثقافة على الاطلاق ام تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق او اجماع بين الاعضاء حتى القيم و المبادئ ، و يحتاج فيها العاملون الى توجيهه صلابة السلوك الحد الادنى المقبول ، بحيث يتبعون الاوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي و خصائص الشخصية الناضجة

و قد توصل كل من (بيتير و واترمان) في دراسة لهما ان المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المنظمات الاكثر ابداعا في كل شيء ، و ان المنظمات الغير مبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل

⁹⁵ نور الدين بو علي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 158

الى التركيز على القوة و النفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزبائن ، كما تميل الى التركيز على الكم على حساب الكيف ، و تهمل العنصر البشري و تتجنب الابداع .

ثانيا : تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الاداء

نظرا لاختلاف المعايير و القيم بين الدول ، فان الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الاداء الوظيفي لا يثير للدهشة ، و نوضح في الجدول التالي الفروق بين تقييم الاداء في امريكا و اليابان ، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الاخرين بالثقافة التي نشأ بها

الجدول 02 رقم : بعض الاختلافات الاساسية في عملية تقييم الاداء بين الولايات

المتحدة الامريكية و اليابان

اليابان		الولايات المتحدة الامريكية
يقوم بها الرئيس او المعلم	→ من الذي يقوم بها ←	يقوم بها الرؤساء
تقويم تطويري كل شهر و تقييم اداء مستوى	→ مدى تكرارها ←	دورية عادة كل سنة
شفويا و بطريقة ضمنية	→ كيف يبلغ الانتقاد ←	كتابية و بطريقة مباشرة
يرفضون الرد	→ مدى رغبة الموظف بالرد ←	لديهم ربة قوية في الرد
تحصل الجماعة على الفائدة	→ على من تعود الفائدة ←	يحصل الفرد على الفائدة

المصدر : خلوف زهرة نقلا عن جرينبرج جيرالد ، بارون روبرت ،
ادارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة رفاعى اسماعيل بسيونى ، دار
المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص : 97

اضافة الى ذلك فهناك اوجه اخرى لتأثير ثقافة المنظمة على اداء الافراد ،
و التي نردها فيما يلي:

- ان ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من اشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية
- تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تادية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم ان يعملوا ، ايضا تمكن العمال من التواصل بشكل اكثر فعالية و ان يصلوا الى مستويات اعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق اداء مرتفع .
- و يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الاداء المتميز و كانت تتوفر فيها الميزات التالية :
- تمتع الافراد بحرية المبادرة و الابداع و تحمل المسؤولية الامر الي من شأنه ان يفسخ للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة
- ارساء نظام حوافز و مكافآت يقوم على معايير موضوعية و علمية اي تحفيز الافراد و مكافاتهم كل حسب جهده و مساهمته في انجاز اعماله و تحقيق اهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما شأنه ان يزيد من هيمنة المجتهدين و يوقظ همم الكسالى ، حيث يرى بعض الباحثين ان نظام الحوافز هو الي يعرف و بشكل كبير بثقافة المنظمة ، لذلك فالقيم

المتعارف عليها في المنظمة يجب ان تشجع على الابداع و الخلق و تقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة

● تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على اراء و افكار جديدة

● تلعب الثقافة دورا بالغ الاثر في التأثير على قيم الافراد و معتقداتهم الثابتة و يتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بانها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الاداء للعاملين ، كما يمكن ان تلعب دورا سلبيا يتمثل في انها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة و تسبب مقاومة التغيير و عدم الالتزام ..

و بشكل اكثر تحديدا يمكن القول ان ادارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير او تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة و فعالة ، و هي الادارة التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها ، و يمكن القول ان الثقافة الاصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة ، و بالتالي على مستوى الاداء و اذا توفرت الثقافة الفعالة فلا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب ، و تطوير و تنفيذ الخطط المطلوبة له

ومما سبق نلاحظ بما يدع مجالا للشك ان ثقافة المنظمة تلعب دورا غاية في الاهمية في التأثير على اداء المنظمة بشكل عام ، و على الاداء الفردي للعاملين بشكل خاص ، من هنا لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة التنظيمية و تدعيمها و ذلك من خلال تحديد ما هو مفيد و فعال للثقافة العامة ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال :

- ضمان تنفيذ قيم المنظمة ، و ذلك من خلال اعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات و الاتصالات
- استخدام القيم الاصلية التي حددتها المنظمة لنفسها ، اي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة في مراجعة اداء الافراد و الجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم
- التأكيد على ان اجراءات الاستقرار تشمل القيم الاصلية للمنظمة و على ان العاملين يستطيعون تحقيقها
- تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الاضافية و التي تعتبر جزء من البرنامج الدائم للتدريب⁹⁶.

ثالثا : دور الثقافة التنظيمية في رفع و خفض مستويات الاداء :

تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع او خفض مستويات الاداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة ، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات و تبادل المعلومات و اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملياتها القرار ، و وضع اهداف المنظمات ، و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الادارية الادنى ترفع من مستويات الاداء نتيجة زيادة اقبال العاملين على العمل و زيادة درجات ولائهم و انتمائهم للمنظمات ، اما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلة المركزية ، و تقيد الصلاحيات و لا تفوضها الا في اضيق الحدود ، و تعتمد على التسلسل الهرمي ، و اصدار الاوامر و التعليمات فإنها تجلب الجمود و التخلف و تقتل الابداع و الابتكار لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ ، مما يترتب

⁹⁶ خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ، جامعة خميس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، العدد 09 ، سبتمبر 2013 ، ص ، ص : 273،274

عليه الانخفاض في مستويات الاداء ، و لا يشترط جمود الثقافة او مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية ير ملائمة لطبيعة النشاط و مما يترتب عليه انخفاض مستويات الاداء

1- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الاداء : تسهم الثقافة التنظيمية في

رفع مستوى الاداء بشرط توفر العوامل الدافعة بلك و من ابرزها :

- الوضع التنظيمي : فهم اعضاء المنظمة لأهداف و خطط المنظمة و مشاركتهم في وضعها و تنفيذها
- البناء الهيكلي لصناعة القرار : توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين اجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار
- التكامل التنظيمي : وجود التعاون و الاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة
- تاريخ المنظمة : العامل بتاريخ منظمته ، و طرق العمل بها ، و قدرة التنظيم في خلخلة الوضع غير المرغوب فيه و تقديم التغيير اللازم
- الاسلوب الاداري : توافق توان الاداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم و مواهبهم
- التنشئة: التنشئة الرسمية او غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي او الجماعي ، و يتعلمون من خلالها ادوارهم و طرق انجاز العمل .
- تنمية العنصر البشري : تنمية مهارات و رفع و رفع قدرات و صقل خبرات العاملين الى اقصى حد ممكن و الحرص على ايجاد التوافق بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين

أ- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الاداء : تعتمد الثقافة التنظيمية

المرونة على مبدا العلاقات الانسانية كوسيلة لرفع الاداء ، لان رفع ثقة

المرووسين بأنفسهم و تفويضهم سلطات انجاز لأعمال و المهام و العمل على اشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل و تزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم و انتمائهم ، فقد اثبتت ان البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة ، و في الاجهزة الامنية يصب العامل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الاحباط و الملل ، يؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع دوران العمل و ينتج عن ذلك نسبة الغياب و انخفاض الانتاجية مما يتطلب اجراء تغييرات تنظيمية في انظمة المكافآت و اساليب الاشراف و تصميم الاعمال او تقييم العمل و ذلك لا يمكن تحقيقه الا باجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة المشكلات البيئية الداخلية ، و تطورات البيئة المحيطة لان اي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم اجراء تغييرات في العناصر التنظيمية و قد يتطلب الامر استخدام ابتكارات او تجديلات و تدريب العاملين و اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، و لا شك ان هذه الابتكارات و التجديلات ترفع كفاءة الاداء

ب- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء : تهدف الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات الى تحسين قدرات العاملين و اطلاق طاقاتهم و معارفهم و منحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، و هذا يتطلب تخفيض عدد المدربين و افساح المجال للباقيين لتطوير و ضمان استمرارية سلامة الاداء و ان الهدف الاساسي للثقافة التنظيمية هو تحسين اليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة و معالجة الامراض الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار و الابداع بين العاملين و اشاعة الثقافة و الحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية و العملية المتاحة و تطبيق تقنيات التدخل و التجربة بهدف تحسين الاداء ، و زيادة فعالية

المنظمات لتمكينها لتحقيق اهدافها و اهداف العاملين فيها ، و تحسين نوعية الحياة الوظيفية في اسعاد الافراد و الجماعات و تنمية المجتمعات

2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الاداء : تسهم الثقافة التنظيمية

في خفض مستويات الاداء بشرط توافر العوامل الدافعة للك و من ابرزها :

● حجم المنظمة : كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ات الفروع المنتشرة في اقاليم جغرافية متباعدة و قلة اشراك اعضائها في الخيارات و التجارب و انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة

● العمر التنظيمي : تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك ا للمنظمات القديمة

● التقنية التنظيمية : يؤدي اهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة و فعالية الاداء ، مما يسهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية ، فضلا عن الاثر السلبي على مستويات و معدلات الاداء

● التنشئة الاجتماعية : يترتب على اغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية اضعف

● البيئة و الخارجية : يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي ، و من ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة

● التغيير التنظيمي : يترتب على كثرة التبدل في اعضاء المنظمة و وحدتها و احلال العمالة و التباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية⁹⁷.

رابعا : المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء :

⁹⁷ بابوري مريم ، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قالمة) ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، 2015 / 2016 ، ص : 64

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الى معوقات ادارية و معوقات فنية و معوقات مادية تؤثر بدرجات متباينة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الايجابية للثقافة التنظيمية في تأثير تحسين مستويات و معدلات الاداء

أ- المعوقات الادارية : من اهم المعوقات الادارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء :

● المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات و المسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ و السيطرة

● خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجاز نتيجة تفعيل اللامركزية و تفويض السلطة ، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات و القدرات الابداعية و يشعرون بفقدان مكانتهم و نفوذهم .

● عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين و ضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات و افكار غير صحيحة ، و خوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ او تمردهم فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من انجاز مهام اعمالهم بكفاءة و فعالية

● خوض بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية

● انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين

● ضعف الثقة بالنفس لدى كل المرؤوسين و الرئيس و بسبب نقص التدريب و المعلومات او غموض الدور الوظيفي او لأسباب صحية اجتماعية

● التخطيط الغير السليم و يترتب عليه غموض اهداف المنظمات امام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار

● عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة

- ضعف الانضباط و الصرامة في العمل
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل .
- ب- المعوقات الفنية : من اهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير المعوقات التنظيمية على مستوى الاداء :
- غياب نظم و تقنيات الاتصال المتطورة
- ضعف تبادل المعلومات بين اقسام و ادارت المنظمة
- قلة الدعم النفسي لمنسوبي المنظمات
- نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتحسين الاداء
- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعلومات الادارية و النظم الجديرة
- تقادم التقنيات المستخدمة في العمل بالمنظمات
- عدم وجود معايير تعدد مستوى اداء العاملين
- عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات و رفع القدرات و صقل خبرات العاملين في المنظمات
- ضعف بعض منسوبي المنظمات على مواكبة التطور التقني و الحضاري نتيجة صعوبة نقل و استخدام التقنية
- ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات و غياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الاساليب العلمية كالعصف الهني و التقنيات الابداعية و المعلومات الادارية ، و النظم الخبيرة و نظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الادارية
- ت – المعوقات المادية : من اهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء :
- قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البيئة التحتية المتطورة للمنظمات

- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات
- ارتفاع تكاليف خدمة خدمة الصيانة للأجهزة و التقنيات و المباني و المرافق
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الاداء المتميز
- نقص الامكانيات المادية اللازمة لتحسين الاداء
- ضعف دور الحوافز المادية و المعنويات لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم و التدريب و التنمية الذاتية⁹⁸

⁹⁸راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 ، ص: 114

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية الملائمة بين متغيري الثقافة التنظيمية و الاداء الوظيفي تم الوقوف على جوهر حقيقة ان اداء العمال بكفاءة و فعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة التنظيمية و هو في نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها

حيث ان الثقافة التنظيمية تعد المحرك الاساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الاولى على الاداء و تحقيق الانتاجية المرتفعة ، كما يصعب فصل الافراد عن ثقافة منظماتهم ، بحيث تقوم الثقافة بدور المرشد للفراد فتوجه و تنظم و تضبط فكرهم و جهودهم نحو تحقيق اهداف المنظمة و رسالتها ، كما انها تحقق التماسك و الانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم و المعتقدات ، و بشكل عام توصف ثقافة المنظمة بانها حجر الاساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد و الجماعة و المنظمة

كما تعتبر ثقافة المنظمة من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة و التي تؤثر على سلوك و اداء الافراد و تشكل دافعا مهما نحو الانجاز ، اي انها من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال ، و يأتي ذلك من خل كفاءة و فعالية اداء الافراد و الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية و قوة ما يحمله هؤلاء الافراد من قيم و معتقدات و تقاليد و اعراف ، و التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد و انتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الاخص في تحقيق الاهداف المسطرة لكل فرد و منه تحقيق اداة المنظمة ، فقد تبين ان المنظمات الناجحة التي تولي اهتمام

بالغا للمورد البشري و تعتبره مصدرا للنجاح و التميز و الابداع و تتيح له حرية الابداع و تحمل المسؤولية و توفير مناخ تنظيمي يتمي بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خل اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عمالية تدفق المعلومات ، اضافة الى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها ان تدفع العامل الى بذل المزيد من الجهد في تحقيق اهداف عمله و اهداف المنظمة ككل⁹⁹

⁹⁹ خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثر على الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 275

الباب الميداني

الفصل الخامس

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط

اولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- 1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
- 2- نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3- الاطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
- 5- التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات
- 6- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
- 7- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
- 8- مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط

ثانيا : الجانب التقني و المنهجي للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
 - 2- المنهج المستخدم
 - 3- تقنيات جمع البيانات
 - 4- المعاينة
- خلاصة الفصل

اولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

مؤسسة الجزائر للاتصالات او اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جwab والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، وقد بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري¹⁰⁰، و هي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و هي تنشط على المستوى الوطني ، و يقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 ثم رفع الى 50 مليون دينار جزائري و المقيدة في السجل التجاري برقم 02B0018083 و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، و يبلغ عدد عماله حوالي 23 الف عامل منهم 45 % تقنيين ، كما بلغ رقم اعمالها خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار اي حوالي 40 % منها مداخل الهاتف الثابت و 15 % انترنت ADSL

101

¹⁰⁰ الموقع الالكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki> ، يوم 11 / 11 / 2017 ، الساعة :

15 : 19

¹⁰¹ الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، www.telecom.dz Algérie ، يوم : 24

24/ 2017 ، الساعة 09 : 42

وتتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية اقليمية و تنقسم هذه الاخيرة الى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات الى وكالات تجارية و تسعى المؤسسة الى تحقيق الاستراتيجيات التالية :

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة .
- انشاء و تشغيل قاعة الاتصالات و ادارة جميع اوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية و الادارية عبر الوطن .
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها و مكانتها التنافسية.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية
- رفع قيمة المبيعات

2- نشأة و تطور المؤسسة :

لقد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل الى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بخصائص معينة نوجزها في ما يلي :

- المرحلة الاولى : (من 1962 الى 1974) : تعتبر بمثابة الانطلاقة

الرسمية للمؤسسة بعد الاستعمار ، اطلق عليها اسم مؤسسة البريد و الاتصالات و تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة ، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل و انظمة في مجال الخدمات لمؤسسة البريد و المواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها و ادارتها و تسييرها على النمط الاوروبي او الفرنسي بصفة خاصة ، و نظرا لنقص الخبرة و التأهيل

للإطارات الجزائرية ، و انعدام التجربة في التسيير ادى ذلك الى ضعف فعالية الاداء و انخفاض المردودية مما اقتضى اصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و الامكانيات و الظروف العامة .

2- المرحلة الثانية : (من 1975 الى 1990) : عرفت هذه الفترة اصدار مرسوم رقم 75 – 89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 و يشغل تبعاً لقرارات هذا الامر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الادارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و الاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ مهام الوكالة لها .

3- المرحلة الثالثة : (من 1991 الى 1999) : نظراً لنتائج المرحلة السابقة تم ادخال بعض التغييرات و الاصلاحات التي تتماشى نوعاً وكمّاً مع التغييرات الداخلية و الخارجية لاقتصاد الجزائر حيث شهدت هذه المرحلة اعادة هيكلة القطاع ، و تم تقسيم المديرية الولائية الى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة ، بحيث عيّن لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص و هذا طبقاً للمرسوم 192/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.¹⁰²

4- المرحلة الرابعة : (ما بعد سنة 2000) : اهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز اصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة ، و استعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الاسواق ، و فتح المجال امام الاستثمار الاجنبي المباشر في جميع الميادين ، و بناء على ما تقدم يمكن

¹⁰² نفس المرجع السابق .

القول ان قانون 2000 – 03 المؤرخ ب 2002/08/06 له الفضل الكامل في اعادة تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات ، حيث جاء في المادة الاولى : (يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية) ، و يهدف هذا القانون الى :

✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .

✓ تحديد اطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية

✓ تحديد الاطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة و حرة .

و يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بما فيها البث التلفزيوني و الاذاعي في مجال الارسال و الاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لطار تدريجي و تنظيمي ملائم و جعل هذا القانون في السياق المعمول به عالميا ، كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لاتصالات بالجزائر و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي¹⁰³ .

و بالتالي فان هذا القرار (03 / 2000) المؤرخ في 05 اوت 2000 قد نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات ، و تم بموجبه انشاء منظمة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك منظمة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر اذ و بعد هذا القرار اصبحت اتصالات الجزائر

¹⁰³ احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية) ، قسم العلوم التجارية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص :

مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و هذه الاخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ، فبعد ازيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال تبعت القرار 03 / 2000 اوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003 .

و كما سبق لنا و ان ذكرنا ان الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، و بذلك تكون قد دخلت عالم تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات تحت شعار : (مردودية فعالية ، جودة الخدمات) حيث كان على اتصالات الجزائر و اطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لتبدا الشركة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث اصبحت المنظمة مستقلة في تسييرها و مجبرة على اثبات وجودها في عالم المنافسة خاصة مع فتح سوق الاتصالات¹⁰⁴

3- الاطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات اسهم براس مال ، تنشط في الشبكة و خدمة الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر ، تأسست وفقا لقانون 03/2000 و المؤرخ في 05 اوت 2000 و المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، حيث جاء في المادة الاولى (يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية) ، و يهدف هذا القانون الى :

¹⁰⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، قانون 03-2000 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، الجريدة الرسمية ، العدد 48 ، الصادرة بتاريخ ، 06/08/2000 ، ص : 03

✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .

✓ تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية من طرف المتعاملين .

✓ تحديد اطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية

✓ خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد و المواصلات السلوكية .

✓ تحديد الاطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة و حرة ¹⁰⁵

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ، بما فيها البث التلفزيوني و الاذاعي في مجال الارسال و البث و الاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لاطار تشريعي و تنظيمي ملائم ، فضلا عن القرار الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء (CNPE) ¹⁰⁶ .

حيث تعتبر المؤسسة ذات اسهم براس مال قدره 50.000.000.000 دج و ، كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط في شكلها القانوني الجديد بتاريخ 01 / 2013 .

و قد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 الى اعادة هيكلها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا و اعطيت الوحدة العلمية

¹⁰⁵ الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق
¹⁰⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال مرجع سابق ، ص: 3

مسؤوليات و مهام المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر سعيا منها الى لا مركزية القرار هذا من الجانب الاداري ، اما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة ، حيث انتقلت من النظام الصوتي الى النظام البصري¹⁰⁷.

4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

تسعى لتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق منها الانترنت العالية السرعة ADSL و الهاتف اللاسلكي WLI و تبرز مهامها فيما يلي :

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الرسائل المكتوبة ، الاصوات ، المعلومات الرقمية و السمعية البصرية ،
- تطوير و استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات¹⁰⁸
- استقبال المكالمات و الاستشارات و طلب المعلومات ، خدمة الزبائن ، و اىصال الطلبات اليهم .
- اجراء المكالمات و التحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية .
- التسويق من الهاتف télémaking
- سبر الآراء
- ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل .
- تسهيل ادخال و استعمال الخدمات ذات القيمة الاضافية
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات
- العمل كسفير للعلامة التجارية و انشاء علاقة ودية و توطيد العلاقة مع الزبون

¹⁰⁷ احسن ناصر الدين ، مرجع سابق ، ص: 88

¹⁰⁸ المرجع السابق ، ص: 95

• تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الاصوات
و تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر الى جميع القطاعات
الاقتصادية، كالبنوك، التأمينات، قطاع السياحة، الخدمات و الصناعة،
ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها :

(1) كراء المواقع

(2) المركز المتنقل

(3) الموقع الكامل

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث
اهداف اساسية تقوم عليها الشركة و هي : (المردودية، الجودة، و
الفعالية، و نوعية الخدمات)، و قد سمحت هذه الاهداف الثلاثة التي
سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد
في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول :

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الرسائل المكتوبة و

المعطيات الرقمية

✓ تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .

✓ انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة

الاتصالات .

اما الاهداف المنشودة من قبل المؤسسة فتتمثل فيما يلي :

✓ تنمية عرض الهاتف، و تمكين اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من

الحصول على الخدمات الاتصالية .

✓ تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة

✓ تكوين شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات¹⁰⁹.

5- التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات :

تعتبر المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر كفرع من فروع اتصالات الجزائر و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تشرف على اعمال خمس وحدات و هي : ورقلة ، ايليزي ، الواد تمنراست ، غرداية كما تضم المفوضية الجهوية 300 عاملا حاليا¹¹⁰ ، و تبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار ، ما يعادل حوالي 2.5 مليار دولار ، و فيما يلي بعض الاحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين للمؤسسة¹¹¹.

جدول رقم 03: يوضح الاحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر

الخدمة	عدد المشتركين
الهاتف الثابت	2.922.731
الهاتف المحمول	9.000.000
الانترنت	1.500.000

المصدر : من اعداد الطالبة (بناءا على) معطيات الزيارة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

¹⁰⁹ احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية) ، مرجع سابق ، ص : 89

¹¹⁰ هتهات فائزة ، حماني مريم ، زيتوني عبد الخالق ، عملية مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية خدمية ، دراسة حالة المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص : 04

¹¹¹ احسن ناصر الدين ، مرجع سابق ، ص : 90

6- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر :

✓ فرع اتصالات الجزائر (موبيليس) : مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس اهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .

✓ فرع اتصالات الجزائر للأنترنيت (جواب) ATI : مختص في تكنولوجيا الانترنيت حيث اوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنيت ذو السرعة الفائقة ، و للإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعاليم العاليي ، البحث ، التربية الوطنية التكوين المهني الصحة ، الادارة ، المحروقات ، المالية ... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنيت .

✓ فرع اتصالات الجزائر الفضائية ATS : المختصة في تكنولوجيا الساتل و الاقمار الصناعية¹¹² ، و هو مختص في تكنولوجيا الساتل و الاقمار الصناعية ،بالإضافة الى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر ، و تعد اتصالات الجزائر من اكبر المنظمات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من الجزائر ، و ذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية بإيصال منتوجها الى ابعد نقطة من هذه البلاد ، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية ، بكل من الجزائر ، وهران ، قسنطينة سطيف ، عنابة ، ورقلة ، بشار ، الشلف باتنة ، تيزي وزو ، البليدة ، تلمسان اين تم التقسيم حسب الاقاليم ، و تحتوي هذه المديريات الاقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية اضافة الى مديريتين اضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ،

¹¹² المرجع السابق ، ص :101

من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية¹¹³.

7- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر :

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون عن طريق مصلحة خدمة الزبون ، فهناك الزبائن العاديين و كذا الشركات و المؤسسات و الشركات الخاصة و العامة ، و كل فئات المجتمع و من اهم خدماتها :

1- خدمة الفاتورة : يسدد الزبون العادي 6 فواتير في السنة كل شهرين تقدم له فاتورة عن طريق البريد مستحقة الدفع و تفرض عليه غرامة مالية قدرها 200.00 دج في حالة تأخره عن الدفع ، و لان الزبون هو اساس و موضع اهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه كتسديد المستحقات على مجموعة اقساط يتم بتحديد عددها باتفاق بين الطرفين ، كما يستقل المكتب الاحتياجات كانقطاع الخط الهاتفي ، بعد الاسلاك الهاتفية ، مبلغ الفاتورة ... الخ .

و تقدم المؤسسة خدماتها مجانا كإرسال الفرق العاملة لإصلاح الاعطاب و التعطيلات و تخصص المؤسسة رقم 100 المجاني للاتصال بمصلحة خدمة الزبون للاستفسار حول الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت و لمعرفة اين و متى يجب دفع الفاتورة حتى يكون الخط دائما في الخدمة .

2- خدمة الفوترة : يعمل هذا المكتب على تخفيف الضغط و مساعدة مكتب خدمة الفاتورة كتقديم فاتورة مفصلة ، حيث تسمح هذه الخدمة للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة و تفاصيل الاتصالات الهاتفية المنجزة في جهازه في نفس الفترة كما يقدم خدمات بيع البطاقات المسبقة الدفع الخاصة بالجهاز الثابت و جهاز الانترنت .

¹¹³ الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 05 .

3- خدمة الهاتف اللاسلكي (WLL) : WIRELESS LOCAL LOOP

يقوم هذا المكتب بتقديم خدمات تقنية اكثر منها تجارية ، كما يسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون اسلاك ، و هذه الاجهزة سهلة التركيب و لا تحتاج الى وضع اسلاك بين المشترك و المركز الهاتفي ، و خدمات النقل تكون بالسعر الثابت اما الامتياز المقدم في هذه الخدمة ان الخط يعمل مباشرة بعد الاشتراك و اقتناء الجهاز عند الاكتتاب ب 10000 دج بدون رسوم و صيانتته من طرف اتصالات الجزائر .

4- خدمة الاشتراك : يختص هذا المكتب باستقبال الزبائن الذين يطالبون بالاشتراك في الثابت سواء كانوا افراد او اصحاب هواتف عمومية او مؤسسات ، بالإضافة الى خدمات اخرى متمثلة في تحويل الخط من منطقة الى اخرى عندما يغير الزبون مقر سكنه ، و كذلك بقطع الخط اذا طلب الزبون ذلك ، و من المزايا المقدمة للزبون ان التركيب يكون مجانا بالإضافة الى تكلفة نقل العمال الى مكان تركيب الخط حسب اقامة الزبون ¹¹⁴

5- خدمة الانترنت : بدا العمل في تقديم خدمات الانترنت في 2005 و يشترط في الزبون ان يكون لديه اشتراك في الثابت ، و هناك نوعين من الاشتراك اما في الفوري ، او EASY و لهما نفس الخصائص في تقديم الخدمة ، الا ان الفوري له شبكة اتصال اوسع من EASY ، و هناك عدة امتيازات مقدمة للزبون منها ، للتركيب المجاني ، تكلفة الاشتراك 00.00 دج لمدة ستة اشهر ، فالمودام مهدى ، اما اذا كان الاشتراك لمدة سنة فالمودام مهدى بالإضافة الى شهرين اضافيين في الخدمات المجانية غير المحدودة .

6- خدمة الهواتف العمومية : يختص بتقديم الفواتير للزبائن عكس الزبون الذي يستلم الفواتير من البريد كما انها شهرية ، اي ان اصحاب الهواتف العمومية

¹¹⁴ نفس المرجع السابق ، ص : 5

يسددون الفواتير كل شهر ، كما يحصلون على نسبة % 40 من المداخل المحققة و تعتبرهم المؤسسة كمساهمين في تسويق خدماتها .

7- **مكتب خدمة المؤسسات** : يخص المؤسسات العمومية و الشركات و التي تتعامل بصفة كبيرة و دائمة مع اتصالات الجزائر ، و لهذا انشا مكتب خاص بها ، اما عن طريق التسديد ، فالشركات تقوم بالتسديد بواسطة الشيكات او النقود ، و يكون ذلك عن طريق الشباك ، اما المؤسسات العمومية فيكون التسديد بواسطة الحوالة عن طريق الخزينة العمومية بتحويل المبالغ من حساب المؤسسات المستفيدة من الخدمة الى اتصالات الجزائر بعد مصادقة المراقب المالي على الوثائق و الامتياز المقدم لهؤلاء يتمثل في عدم قطع الخط مباشرة بعد انتهاء المدة المحددة للتسديد بل تدخل معهم في مفاوضات و عندما لاتصل الى حل يتم قطع بعض خطوط المؤسسة المتعامل معها للتحسيس بالوضع .

8- **المكتب الرئيسي** : يقوم هذا المكتب بالأشراف على كل الخدمات من طرف المؤسسة و على عملية المراقبة لطريقة تقديمها ، تستخدم المؤسسة في هذه العملية نظام GAIA على كل انماط اجهزة الكمبيوتر كهندسة جديدة لتقدم اتصالات الجزائر ، و لتلبية حاجيات النظام الاعلامي و اجراء عمليات الاتصال عن بعد ثابت او نقال ، و كذا تسيير خدمات الزبائن على اكمل وجه .

بالإضافة الى خدمة المكاتب يوجد شباك بمصلحة الزبائن يقوم على تحصيل الفواتير المستحقة الدفع على الزبائن¹¹⁵

8- **مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط** : هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الاغواط ، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره ، نظرا للأهمية الاقتصادية و الاجتماعية التي تتمتع بها الولاية ، انشئت المديرية الولائية للاتصالات بالأغواط عام 2003 ، اي بعد تقسيم

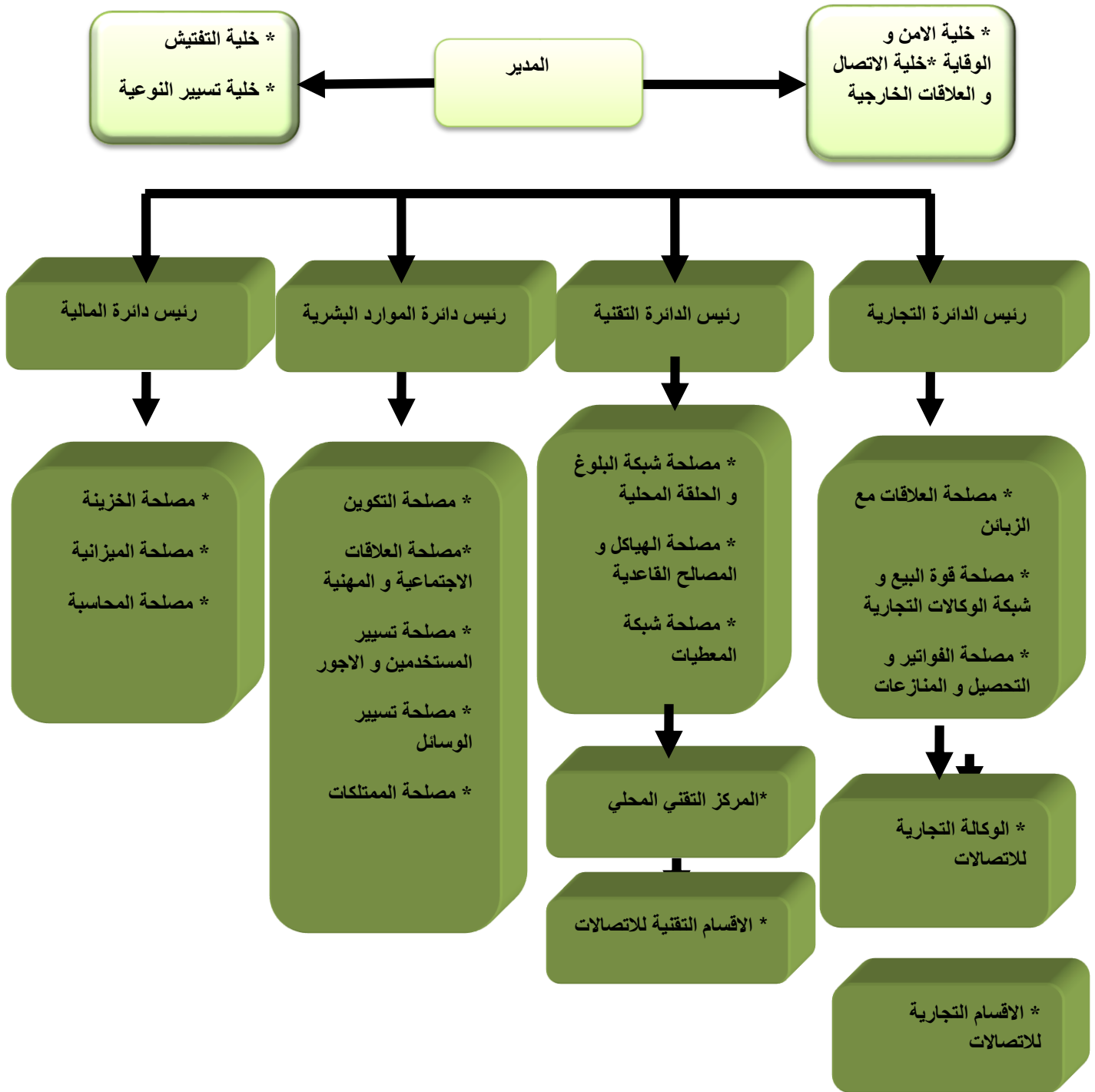
¹¹⁵ هتات فائزة ، حماني مريم ، زيتوني عبد الخالق ، عملية مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية خدمية ، مرجع سابق ، ص : 07

قطاع البريد و المواصلات الى منظمتين (بريد الجزائر اتصالات الجزائر)
كشركة عمومية ذات اسهم ، و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية
للاتصالات الى غاية جوان 2010 ، اين تم تغيير الاسم الى المديرية العملية و هي
تابعة الى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية الاغواط و التي بدورها تتبع الى
المديرية العامة في الجزائر العاصمة

أ-الموارد البشرية بالمديرية العملية : و هي تشغل (340 عاملا) حيث
يقسمون الى اربع فئات و هي : اطارات سامية ، اطارات ، اعوان تحكم ، و
اعوان التنفيذ .

أ- الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة :

الشكل رقم 06 : يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر : نقلا عن تعليمية مصلاحية صادرة في 2010 /07/25 ، عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام و المسؤوليات و الهياكل الاقليمية للاتصالات الجزائر

ج- مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح : ان المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا في تسير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة الى اربع دوائر اساسية مرتبطة مباشرة بالمديرية العملية للاتصالات و مهام و مسؤوليات هذه الدوائر كما يلي :

أ-الدائرة التجارية : و تقسم الى ثلاث مصالح و هي :

*** مصلحة العلاقة مع الزبائن و تتمثل مهامها في :**

- ✓ السهر على ارضاء الزبون عن طريق الوحدة التقنية و التجارية التابعة لها .
- ✓ المساهمة في الوصول الى الاهداف التجارية للمنظمة .
- ✓ دراسة و معالجة الشكاوى و طعون الزبائن و العمل على ارضائهم و اعطاء الحلول لمشاكلهم
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .

*** مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية و تتمثل مهامها :**

- ✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة .
- ✓ القيام بدارسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
- ✓ اعطاء مخطط عمل تجاري يحدد اهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة ، قسم)
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .¹¹⁶

*** مصلحة الفواتير و التحصيل و المنازعات و تتمثل مهامها في :**

¹¹⁶ الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق .

- ✓ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها ة المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون
- ✓ اعداد ميزانية الفواتير و ارسالها الى المديرية الاقليمية و العمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في ارضاء الزبون
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .

ب- الدائرة التقنية :

و تنقسم هي الاخرى الى ثلاث مصالح و هي :

* مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية : و تتمثل مهمتها الاساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها .

* مصلحة الهياكل القاعدية : مهمتها الاساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين و توسيعها و تهيئة الواقع ، (هندسة مدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوية الخ) .

* مصلحة شبكة المعطيات : و مسؤولياتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات

ج- دائرة الموارد البشرية و الوسائل :

و تندرج تحتها المصالح التالية :

* مصلحة العلاقات الاجتماعية و المهنية

* مصلحة التكوين : و تتمثل مسؤولياتها في :

- ✓ تنظيم احتياجات التنظيم و اعداد الخطط لها .

- ✓ متابعة الاتفاقيات مع منظمات التكوين .
- ✓ المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
- ✓ القيام بتقييم ميزانية التكوين و العمل علة تنفيذها .

*** مصلحة تسيير المستخدمين و الاجور :** و تتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الاداري للمستخدمين و متابعة اجورهم
- ✓ تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور
- العمل على فض النزاعات و الاخطاء

*** مصلحة الوسائل :** و مسؤوليتها تتمثل في متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع على مستوى الوحدات (ادوات مكتبية ، اجهزة)

*** مصلحة الممتلكات :** و مسؤوليتها الاساسية هي عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على الممتلكات

د- دائرة المالية و المحاسبة :

و تتكون من اربع مصالح و هي الميزانية ، الخزينة و المحاسبة ، و مهامها مشتركة الهدف ، منها اعداد الميزانية و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المنظمة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للمديرية العملية ، فضلا عن مصلحة التأمينات و القضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المنظمة و خصومها .

ه- مهام الوكالة التجارية : تتمثل مهامها الرئيسية في :

- ✓ استقبال و توجيه الزبائن .
- ✓ عرض و بيع الخدمات .

✓ عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها .

✓ متابعة شكاوى الزبائن .

و- مهام المراكز المحلية التقنية : مهمته هو جمع المراكز التقنية (مراكز انتاج ، تضخيم) من اجل الاستغلال الامثل لشبكة المشتركين و صيانتها ، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة و تقييمها

ز- الخلايا : و هي خلايا الامن و الوقاية ، خلية التفتيش ، خلية الاتصال و العلاقات الخارجية ، و خلية تسيير النوعية ، و توجد بجانب مكتب المدير العملي ، حيث تتبع له مباشرة و تتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

- منتوجاتها و خدماتها : ان من اهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL ، و خدمة الانترنت ذات التدفق العالي ADSL و خدمة الخطوط الخاصة ، و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها ، الاكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية ، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون او مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الاصدقاء الخمس الخ .¹¹⁷

¹¹⁷ نفس المرجع السابق .

ثانيا : الجانب التقني و المنهجي للدراسة :

1- مجالات الدراسة :

للقيام بدراسة ميدانية ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته ، بمعنى توضيح : اين تجزى ؟ و متى ؟ لان الدراسات و البحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار و تحديد مجالاته يضيف عليها مصداقية اكثر لتكون معبرة و مقبولة و ذات مرجعية ، و ذلك لإزالة أي لبس او تأويل او تشكيك في الحقائق المتوصل اليها¹¹⁸ .

أ- المجال الزمني : و يتعلق الامر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة حيث كانت :

✓ الدراسة الاستطلاعية : كانت ديسمبر 2023 الى جانفي 2024

✓ الدراسة النظرية : من ديسمبر 2023 الى غاية فيفري 2024 ، حيث اني في هذه الفترة قمت بجمع البيانات و المعلومات النظرية معتمدة على مجموعة كبيرة من الكتب و المجالات و مذكرات ، اضافة الى العديد من المواقع الالكترونية .

✓ الدراسة الميدانية : قمت بصياغة اسئلة الاستبيان في شهر مارس من عام 2024 حيث ان استخراج متغيرات الفرضيات و ادراج اهم الابعاد و المؤشرات من فرضيات الاستمارة استغرق قرابة 15 .

و في 15 افريل من نفس السنة من نفس السنة قمت بزيارة مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل الحصول على العدد الاجمالي لعمال و موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط أي الحصول على العدد الذي يمثل مجتمع الدراسة و بعدها ضبطت العينة و يوم 24 افريل وزعت الاستبيان و استرجعته بعد يومين ، و مع بداية شهر ماي بدأت في عملية التحليل و

¹¹⁸ علي غربي ، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة الهدى ، قسنطينة ، 2006 ، ص : 66

التفسير و القراءات السوسولوجية لنتائج البحث بعد قراءتها قراءة احصائية

ب- المجال المكاني : وهو ذلك المجال الجغرافي و الإقليم الذي يقوم الباحث بتحديد الدراسة في محيطه و يكون هذا وفقا لطبيعة المشكلة التي نقوم بدراستها¹¹⁹ و في سبيل تحقيق أهدافنا تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط كمجال مكاني تجرى فيه الدراسة الميدانية .

ج-المجال البشري :

حيث يقصد به المجتمع الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية و معرفة خصائصه و تنوعاته ، و من اجل استخراج و ضبط عينة الدراسة لجأت الى قسم المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط ، و تمت مساعدتي بإعطائي العدد الاجمالي للأفراد العاملين بالقطاع ، حيث تحصلت على المعلومات التالية :

جدول رقم 04 : يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة الكلي

النسبة %	العدد	المستوى
2.94 %	10	اطارات سامية
29.70 %	101	اطارات
27.05 %	92	اعوان تحكم
40.31 %	137	اعوان تنفيذ
100%	340	المجموع

¹¹⁹ موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية". الإشراف على الترجمة مصطفى ماضي. الطبعة الثانية نشر دار القصبية، الجزائر، 2006، ص، 34

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على وثائق و احصائيات من المؤسسة محل
الدراسة

2- المنهج المستخدم في الدراسة :

أ- المنهج الوصفي التحليلي : و هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث و الاطار الذي يرسمه لبلوغ اهدافه من اجل التحليل و التفسير بشكل علمي و منظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة انسانية على وجه العموم ، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ، و يتم التعبير عنها كميا او كيفيا. ¹²¹¹²⁰

و يقصد بالمنهج العلمي تلك المجموعة من القواعد و الانظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية ، و بناء عليه يمكن القول بان المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين ¹²²

كما يستخدم في البحوث التي تستهدف وصف سمات او اراء او اتجاهات او سلوكيات عينات من الافراد ممثلة لمجتمع ما بما يسمح بتعميم نتيجة المسح على المجتمع الذي سحبت منه العينة و لكن على الرغم من ان هذا المنهج يلعب دورا وصفيا الا انه يمكن ان يلعب دورا تفسيريا يشرح الاحداث او الظواهر التي تدرس ، و يستخدم ايضا في الدراسات التجريبية و شبه التجريبية ، و يستخدم منهج الوصف علاوة على ذلك في اختبار متغيرات شديدة التعقيد. ¹²³

¹²¹ سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص:49

¹²² عبد الباس محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة بمصر ، البعة الخامسة ، 1977 ، ص 210

¹²³ عمار بوحوش ، محمد محمود الدينات ، مناهج البحث العلمي (طرق اعداد البحث) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص:46

حيث يعد هذا المنهج هو الاكثر استخداما في الدراسات الانسانية ،
وتتضح اهمية المنهج الوصفي في انه المنهج الوحيد لدراسة بعض
الموضوعات الانسانية ، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية
، فلا تقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات
عنها بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما
وكيفا وصولا الى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر¹²⁴ ،
والهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة الباحث على
الوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.¹²⁵
و بالتالي فان المنهج الوصفي هو المنهج الملائم و طبيعة الموضوع المدروس و
ذلك من خلال موازنة مراحل و خطوات هذا المنهج بوصف ظاهرة الاداء
الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال التطرق الى الوصف
الدقيق لتمثلات هذه الظاهرة و نتائجها على المستوى الفردي و المؤسسة، اضافة
الى جمع اكبر عدد ممكن من البيانات و المعطيات المرتبطة بالمؤسسة محل
الدراسة بجميع جوانبها فضلا عن الدراسات النظرية و السجلات المتوفرة
بالمكتبات و البحث الالكتروني من اجل الارتكاز على خلفية نظرية تمكنني من
تفسير الواقع تفسيرا اكااديميا سيبيولوجيا .

3- تقنيات جمع البيانات:

ان نقطة الانطلاق لأي بحث في التحقيق الميداني ، سواء التحقيق الكمي او الكيفي
فانه يدور حول اسئلة من نوع : ماذا ؟ لماذا ، اي ما الظاهرة ؟ و لماذا هذه
الظاهرة تتغير حسب الظروف و حسب الوقت و المكان و لماذا التغير يتم بهذه

¹²⁴ سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ،
الازارطية ، الاسكندرية ، ص : 28

¹²⁵ وائل عيد الرحمن التل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الانسانية و
الاجتماعية ، دار الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 2007 ، ص ، ص :
48،49

الصفة ، و ليست بصفة اخرى مغايرة ، و تتم عملية جمع المادة العلمية في الميدان مجال الدراسة عن طريق ادوات عديدة و متنوعة يجب ان يتوفر فيها الشرط المنهجي على ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة¹²⁶ .

أ- **شبكة الملاحظة** : و هي تتلخص في ان يعيش القائم بالملاحظة مع الاشخاص المطلوب لفترة زمنية طويلة نسبيا ، قد تمتد الى ما يقرب من العام ، و ذلك للتعلم في فهم خصائصهم الاجتماعية و الثقافية و السلوكية و الاقتصادية ، و قد استخدمت هذه الطريقة في البحوث الأنثروبولوجية لدراسة مجتمعات كلية و ثقافات و احياء من المدن و مصانع و جماعات ذات انواع مختلفة و يتعين على الملاحظ المشارك ان يبتعد عن التحيز لفئة من الفئات ، فاذا اراد دراسة مصنع مثلا فان عليه ان يدرس العمال و الادارة معا دون التحيز الى جانب معين ، و هو يندمج في الواقع الذي يعيشه ، و لكنه يحاول قدر المستطاع ان يصوره تصويرا موضوعيا .¹²⁷

حيث يقول الدكتور محمد طلعت عيسى (ان الملاحظة هي اداة الية لجمع المعلومات و هي النواة التي يعتمد عليها للوصول الى المعرفة العلمية)¹²⁸ .

و يتم استعمال الملاحظة في الدراسات الميدانية لما لها من دور مكمل للاستمارة و المقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة ، فمن خلال قيامنا بالدراسات الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر حاولنا التعرف على اهم مميزات الفعل الاجتماعي داخل هذا الحقل التنظيمي من اجل فهم محركات التغير و التغيير في

¹²⁶ عمار بوحوش ، محمد محمود الدينات ، مناهج البحث العلمي (طرق اعداد البحوث)

ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ط 2 ، ص : 96

¹²⁷ محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 3 ، 1988 ، ص : 455

¹²⁸ غريب سيد احمد ، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص : 27

المؤسسة ، و هل للقيم الثقافية مكانة في انتاج قيم التغيير لأفضل من خلال اداء فعال ام لا

و بالتالي فان استخدامنا للملاحظة المباشرة من خلال المشاهدات التي قمنا بها لسلوك الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة و اتصالنا بهم ، كما استخدمنا الملاحظة الغير مباشرة كذلك من خلال التقارير و السجلات و المذكرات المعدة و التي وجدنها لدى رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة و ما تحتويه من بيانات تحصيلية.

و منه كان علينا عدم التوقف على الملاحظات البسيطة و العابرة ، بل المتابعة و السعي الى معرفة الواقع معرفة جيدة و البحث دوما في طريقة طريقة الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و بالتالي فقد شككت الملاحظة عاملا مهما في استسقاء المعلومات

الهامة و موقع العنصر البشري من تلك الثقافة التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة ، و كيف تنعكس هذه الثقافة على الاداء الفعال بالمؤسسة ، حيث اننا توجهنا الى مختلف اقسام و دوائر مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و سجلنا مجموعة من الملاحظات من خلال تلك الزيارات المتعددة و المتكررة و قمنا بتسجيل مجموعة معينة من الملاحظات اهمها :

- تنقسم وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر الى وظيفتين الاولى تجارية و الثانية تسويقية
- اغلب افراد العينة يتميزون بارتباطهم بالمؤسسة من خلال العقود الدائمة او الطويلة الامد
- كل ارفاد العينة و الذين يمثلون عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يعملون في ظروف يحكمها ضيق المساحات و المكاتب ، فمعظم المكاتب بالمديرية العملية شبه متلاصقة مع بعضها البعض

- توجد عدة فروع او (وكالات تجارية عبر ولاية الاغواط)
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتميز بالطابع الاداري و التقني الميداني اي ان هناك (فريق تقني و اخر اداري) .
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر لها ثقافة تنظيمية معينة تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية تساهم بشكل جاد و فعال في النهوض بالاقتصاد الوطني ، حيث ان عدد متعاملها يزداد يوما بعد يوم لما لها من قدرة على استيعاب حاجيات المستهلكين من اتصالات و خدمات انترنت و ما الى غير ذلك .
- لاحظت كذلك ان المؤسسة محل الدراسة تنقسم كذلك الى عدة وكالات تجارية اضافة الى المديرية العامة و نقاط البيع المشتركة و متعاملي الهاتف النقال موبيليس ، لكن جميع هذه الفروع تنطوي تحت ثقافة تنظيمية موحدة .

ب- المقابلة :

و هي اداة من ادوات البحث العلمي باعتبارها حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة ، و بين شخص اخر او مجموعة اشخاص اخرين ، و عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات ، او الادراكات او المشاعر او السلوك في الماضي و الحاضر ، حيث تعتبر اداة من ادوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الاجابة عن تساؤلات البحث او اختبار فروض و تعتمد على مقابلة الباحث لمن

تجري معه المقابلة وجها لوجه ، بغرض طرح عدد من الاسئلة من قبل الباحث و الاجابة عنها من قبل من تجري معه المقابلة¹²⁹.

فمن خلال المقابلة التي استخدمناها في المراحل الاولى من البحث خصوصا في الوقت الذي كنا لانزال نضبط مفاهيم الدراسة و ابعادها المتعلقة بالأداء الوظيفي في المنظمة حيث استطعنا ان نكشف عدة ابعاد مهمة تتصل بعمق هذا الموضوع كعلاقة ثقافة المؤسسة و الهوية المهنية و المجال التنظيمي و الاغتراب التنظيمي و غيرها من المفاهيم التي من خلالها استطعنا المرور لللب الموضوع ، و لا ننكر حقيقة اننا اعتمدنا على هذا التحصيل الميداني في بناء فروض الدراسة و تنميتها من خلال التعرف على الاطارات المرجعية للمبجوثين ، عن طريق السؤال و شرح السؤال في بعض الاحيان للمبجوثين خصوصا تلك الاسئلة المتعلقة بالرواسب الثقافية للمؤسسة و المصالح الاجتماعية المتعلقة بالموظفين و حيثيات التشكل الهوياتي في هذا الحقل التنظيمي و علاقة هذه الابعاد بالاداء الوظيفي في المؤسسة

ج- الاستبيان :

تعرف على انها مجموعة اسئلة عامة و التي يجيب عنها المبجوث ، و هي محضرة و محددة من طرف الباحث ، و هي وسيلة لجمع البيانات تعتمد على مجموعة من الاسئلة ترسل او تسلم الى الافراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة و اعادتها للباحث¹³⁰

وكانت محاول الاستبيان كالتالي :

¹²⁹ مادلين غراويتز مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة الدكتور : عمر سام ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر بدمشق ، 1993 ، ص : 34

¹³⁰ عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابة الابحاث و الرسائل ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، 1996 ، ص : 133

- المحور الاول :حول البيانات الشخصية
- المحول الثاني : القيم و المعايير و دورها في توجيه سلوك العاملين
- المحور الثالث : دور اللوائح و القوانين التنظيمية في ضبط و تنظيم الاداء الوظيفي
- المحور الرابع : طبيعة العلاقات الاجتماعية و الانسانية داخل المجال التنظيمي و دورها في الاداء الوظيفي
- المحور الخامس : مستوى الاداء الوظيفي و علاقته بالتمط القيمي الثقافي للمؤسسة :

و- دراسة الوثائق و السجلات الادارية :

حيث اني استطعت ان اتحصل على بعض الوثائق و السجلات و الاحصائيات من المؤسسة محل الدراسة من جهة ، و من مكتبة جامعة الاغواط و بعض المواقع الالكترونية من جهة اخرى فيما يخص مذكرات التخرج (ليسانس ، ماستر ، ماجستير ، دكتوراه) حيث كانت دراساتهم في نفس المؤسسة التي انا بصدد اجراء الدراسة عليها لكن اختلاف في المواضيع ، و بالتالي فقد حصلت على بعض اللوائح التنظيمية و القانونية من مؤسسة اتصالات الجزائر ، و التي شملت بعض القوانين الداخلية و الاجتماعية لتسيير المؤسسة ، اضافة الى الهيكل التنظيمي

ه- التقارير و الاحصاءات الرسمية : حيث يعتمد الباحث على السجلات الرسمية و الشخصية في الحصول على معلومات تفيد في القاء الضوء

على الحالة المدروسة و تفيد ايضا في التحقق من صحة المعلومات التي تحصل عليها عن طريق المقابلة الشخصية¹³¹

و- الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل و تفسير نتائج الدراسة :

لقد اصبح استخدام الادوات الاحصائية ضرورة ملحة من اجل ان تكون المقاربة المنهجية الوصفية على درجة عالية من الدقة و الثبات ، و ذات بعد علمي و دقيق ، و هذا من اجل التمظهر الكمي الذي يظهر بالبحث ، و الذي يعتبر ضرورة و ذو اهمية هو الاخر في البحوث الاجتماعية باعتباره مكمل و مفسر للبحث الكيفي من خلال عملية الوصف و التحليل للنتائج . و بالتالي فان استعمال الاداة الاحصائية تظهر جليا من خلال تفريغ البيانات و المعطيات الميدانية في جداول بسيطة و اخرى مركبة من اجل الخروج بتلك البيانات الرقمية المفسرة للجانب الكيفي من الدراسة و التي قد طرحت متغيراتها و ابعادها و مؤشراتها .

و بالتالي فقد استخدمنا في هذا البحث برنامج الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية و هو برنامج (spss) ، حيث يوفر لنا هذا البرنامج قراءة للبيانات من معظم انواع الملفات لاستخراج النتائج على هيئة تقارير احصائية و اشكال بيانية تسهل على الباحث و القارئ على حد سواء فهم و استيعاب و قراءة هذا الموضوع ، حيث ان برنامج ال SPSS أو " (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم

¹³¹. محمد على محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، مرجع سابق ، ص : 195

الاختبارات الإحصائية (تقريبًا) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.¹³²

4- المعاينة :

أ- مجتمع الدراسة : و يقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث و هو المجتمع الي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي ، و بمعنى اخر فانه يشمل جميع عناصر او المفردات المشكلة او الظاهرة قيد الدراسة¹³³

و عليه فان موضوع بحثنا يدول حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجائر بالأغواط و ما تمليه من قيم و اعراف و قوانين و عادات و تقاليد و مبادئ على مستوى الاداء الوظيفي للفراد العاملين بها فان مجتمع الدراسة يقتصر الى الافراد العاملين بهذه المؤسسة و الذي يضم 340 عاملا موزعين على اطارات سامية و اطارات سامية و اعوان تحكم و اعوان التنفيذ او التقنيين

ب- عينة الدراسة : العينة كلمة مشتقة من الفعل عين و الي يفيد في اللغة العربية معنى خير الشيء ، و بذلك فان العينة هي ما قد تم اختياره من هذا الشيء و في البحث العلمي ، فان العينة تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا و سايما¹³⁴،

¹³² <http://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/> على الموقع الالكتروني

¹³³ محمد عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 الاردن ، البعة الثانية

، ص : 46

¹³⁴ ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ، اسسه ، مناهجه و اجراءاته ، بيت الافكار الدولية ، الاردن ، ص : 159

وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة ، و بالتالي فقد اعتمدنا الطريقة الاحصائية التالية :

$$n = 340 \text{ عدد العمال او الموظفين}$$

$$10\% = \text{هي النسبة المختارة عن المجتمع الاصلي}$$

$$30\% \leftarrow 100\%$$

$$\text{اذن : س} = \frac{10 \times 340}{100} = 34$$

100

و بالتالي فان عينة الدراسة هي 34

ب - خصائص عينة الدراسة :

من اهم خصائص العينة تلك البيانات المتعلقة بالسن و الجنس و المستوى التعليمي و المؤهل العلمي و المهني اضافة الى الاقدمية في المؤسسة و الخبرة و التحصيل العلمي و علاقة هذه البيانات بمنصب العمل ، حيث اننا لاحظنا ان عدد افراد العينة المدروسة كانوا 34 وحدة بحث و هي عدد العمال الذين يمثلون نسبة 10 % من المجتمع الكلي

جدول رقم 05 : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 35 سنة	4	11.76%
من 35 الى 45 سنة	8	23.52%
من 45 الى 55 سنة	17	50%
من 55 فما فوق	5	14.72%
المجموع	34	100 %

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب السن فانه يتوضح ان اكبر فئة عمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هي الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين (45 و 55 سنة) حيث بلغت نسبة (50%) من المجموع الكلي ، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة ما بين (35 الى 45) سنة و هي كذلك فئة شبابية كذلك ، حيث بلغت نسبة (23.52%) ، و بعدها نسبة (14.72%) و هي تمثل الفئة العمرية (ما فوق 55) سنة ، و اخيرا نسبة (11.76%) كأخر نسبة تمثل الفئة العمرية المحصورة بين (25 و 35) و هي ادنى نسبة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و يمكن ان نقول عن هذا ان نسبة الشباب بالمؤسسة هي النسبة الطاغية ، و ذلك راجع الى ربما تلك المهارات و القدرات التي تمتاز بها هذه الفئة العمرية و هي ملائمة لنشاط المؤسسة الذي يتطلب المزيد من الجهد و المرونة و الاحترافية .

جدول رقم 06 : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55.88%	19	ذكر
44.12%	15	انثى
100%	34	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من جدول توزيع العينة حسب الجنس ان نسبة الذكور بمؤسسة اتصالات الجزائر تمثل اكبر نسبة مقارنة مع الاناث ، حيث بلغت نسبة الذكور (55.88%) ثم تليها نسبة الاناث ب (44.12%) و هذا ما يبرهن على ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد العنصر الذكري اكثر من العنصر النسوي في العمل ربما هذه الاسباب راجعة الى سياسة التوظيف او الاستقطاب

جدول رقم 07: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
2.94%	1	اقل من سنة
11.76%	4	من سنة الى خمس سنوات
35.29%	12	من 6 الى 10 سنوات
50%	17	اكثر من 10 سنوات
100%	34	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول و الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، حيث ان معظم العمال تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة اكثر من 10 سنوات ، و هم

يمثلون نسبة (50%) ، ثم تليها نسبة العمال الذين تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من ستة سنوات الى عشر سنوات فهم يمثلون نسبة (35.29%) ، اما العمال الذين تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة سنة الى خمس سنوات فهم يمثلون نسبة (11.76%) ، و اخيرا نسبة العمال اللذين لم يتموا سنة خدمة بالمؤسسة فهم يمثلون ادنى نسبة و قدرت بحوالي (2.94%) من المجموع الكلي من عينة الدراسة، و عليه فان نسبة الاقدمية بالمؤسسة لابس بها ، فمعظم الموظفين تجاوزا الخمس سنوات من الخبرة ، و هذا ما يجعلهم اكثر ثباتا و اداء و عطاء بسبب مؤهلاتهم و خبراتهم الثقافية و التعليمية و الاجتماعية التي اكتسبوها من البنية التنظيمية للمؤسسة عن طريق التنشئة الاجتماعية ، او عملية التطبع الاجتماعي كما سماها بيار بورديو.

6-خلاصة الفصل :

و في الاخير يمكن القول ان البحوث العلمية مهما كان تخصصها يجب ان تخضع لمنهج علمي يسير على خطاه من اجل كسب مشروعيته و امانته العلمية من خلال تتبع بعض المراحل و التقنيات التي تساعد في كسب المعلومات اضافة الى القدرات و الكفاءات التي يتمتع بها القائم بالبحث .

حيث انه يجب على الباحث بصفة عامة و الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ان يتمتع بقدر عالي من الكفاءة المنهجية و الصلابة النظرية ، اضافة الى تزوده بالحس التأملي لمختلف الظواهر الاجتماعية و تحويلها من قالبها الخام الى الشكل السوسولوجي البحث و هذا لا يتم الا من خلال مناهج و تقنيات للبحث العلمي من اجل فهم القوانين التي تحكم تلك الظاهرة ، و بالتالي تظهر هنا اهمية البحث العلمي و التي تتمحور اساسا

في اكتشاف النظام السائد في التفاعل الاجتماعي و الممارسات و البنى و
الظواهر الاجتماعية من اجل استخلاص قوانين تمكننا من السيطرة على
مشكلات الحياة الاجتماعية و التحكم فيها ، و لو بقيمة نسبية ، الا ان ذلك
لا يمكن ان يقصي الاهمية البالغة التي تلعبها مناهج و تقنيات البحث
العلمي .

الفصل السادس

تحليل و تفسير نتائج الدراسة

عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

اولا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الاولى

ثانيا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

ثالثا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية

النتائج العامة للدراسة

اولا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الاولى

جدول رقم 08 : يوضح مدى اهتمام و تحفيز مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بالابداع و الابتكار في مجال العمل

هل هناك اهتمام و تحفيز بمحاولات الابداع و الابتكار في مجال العمل من قبل المسؤولين في المؤسسة التي تعمل بها ؟		
نعم	16	47.05%
لا	12	35.29%
احيانا	06	17.64%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

تبين من خلال هذا الجدول و الذي يوضح مدى اهتمام و تحفيز مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بمحاولات الابداع و الابتكار في مجال العمل من قبل المسؤولين من خلال اراء العمال و الموظفين و العاملين بالمؤسسة ان 16 وحدة كانت اجابتهم بنعم و هذا ما يمثل نسبة (47.05%) من المجموع الكلي لعينة البحث ، ثم تليها نسبة (29% . 35) و هم يمثلون 12 وحدة بحث كانت اجابتهم بلا ، اما من كانت اجابتهم ب (احيانا) فقد كانوا 06 و هذا ما مثل نسبة (17.64%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

و بالتالي يمكن القول ان اهتمام المؤسسة بالأمور التحفيزية سيزيد ذلك من نسبة العطاء و ارتفاع معنى الولاء التنظيمي للمؤسسة ، حيث ان التحفيز لا يقتصر الامور المادية فقط ، بل يتعدى ذلك الى الامور اللامادية مثل مراعاة الفروق الفردية و الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل ، كل هذه الامور من شأنها ان تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة و بالتالي من خلالها يمكن قياس مدى فعالية و ادائه الوظيفي

جدول رقم 09 : يوضح كيفية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط

كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تعمل بها؟		
	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق اشراك جميع الاطراف الفاعلة	8	29.7%
تقتصر على المسؤولين	26	70.3%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح طريقة اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان اكبر نسبة من اجابات الموظفين كانت تقول ان اتخاذ القرارات تقتصر على المسؤولين فقط دون اشراك أي طرف اخر في لك ، حيث بلغت نسبة الاجابة 26 و هذا ما يمثل نسبة (70.03%) من مجموع الاجابات ، في حيث ان الموظفين الذي كانت اجابتهم بان طريقة اتخاذ القرارات تكون طريق اشراك جميع الفئات

الفاعلية بالمؤسسة فقد كانت نسبتهم حوالي (29.07%) و هذا ما مثل 08 وحدات من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

و عليه يمكن القول عملية التبادل المشترك في اتخاذ القرار بالمنظمة من شأنه ان يفتح مجالا واسعا للتعبير عن الانتماء الهوياتي ، حيث ان شعور العامل بمدى كبر مكانته و اهميته بالمنظمة من شأنه ان ينمي لديه فكرة الانتماء و بالتالي الولاء الذي سيزيد حتما من ادائه الوظيفي و ها طبعاً راجع دائما الى مدى احتواء النموذج الثقافي الذي تتبناه المؤسسة .

جدول رقم 10: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول كيفية اتخاذ القرارات بالمؤسسة حسب سنوات الخبرة

كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تعمل بها ؟	عدد سنوات الخبرة				
	المجموع	من 10 سنوات فاكثر	من خمس الى 10 سنوات	من سنة الى خمس سنوات	اقل من سنة
عن طريق اشراك جميع الاطراف	08 100%	03 37.5%	04 50%	00 00%	01 12.5%
تقتصر على المسؤولين	26 100%	01 3.84%	06 23.07%	12 46.15%	07 26.92%
المجموع	34 100%	04 11.76%	10 29.14%	12 35.29%	08 23.52%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الي يوضح كيفية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجائر بالأغواط حسب متغير عدد سنوات الخبرة ، ان اكثر فئة كانت اجابتهم بانها تقتصر على المسؤولين فقط ، وكانت مقسمة على (46.15%) من المبحوثين الين كانت خبرتهم تتراوح من سنة الى خمس سنوات ، ثم تليها (26.92%) وهم فئة اقل من سنة خبرة ، ثم (23.07%) من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من خمس الى عشر سنوات ، و اخيرا (3.84%) وهم الفئة الذين تزيد خبرتهم عن عشر سنوات ، ها بالنسبة للفئة التي كانت اجابتهم ان عملية اتخاذ القرار تقتصر على المسؤولين فقط .

اما الفئة التي ترى بان عملية اتخاذ القرارات تتم عن طريق اشراك دميع الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة فكانت كالتالي : (50%) من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من خمس الى عشر سنوات ، ثم تليها 37.5 ممن خبرتهم اكثر من عشر سنوات ، اما من كانت خبرتهم اقل من سنة فقد مثلت هذه الفئة (12.5%) .

و بالتالي يمكن القول ان لعملية اتخاذ القرارات اهمية بالة في نجاعة التسيير الاداري و تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة ، و ذلك نظرا للأثر الكبير الذي يلعبه في تحسين الروح المعنوية و نمو معدل الانتاجية و تطوير و تشجيع التفكير الابداعي ، اضافة الى خلق المزيد من العلاقات الجيدة بين الادارة العليا و الادارة السفلى

جدول رقم 11: يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات بالأغواط حول الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ القيم و المعايير

ما هي الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة من أجل تنفيذ القيم و المعايير التي تتبناها من أجل الوصول اداء وظيفي افضل؟		
	التكرار	النسبة
توجيه العمل	16	47.05%
توجيه المهارات و تحسينها	09	26.47%
التحكم في بيئة العمل	09	26.47%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح الاجراءات التنظيمية التي تتبعها مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل تنفيذ القيم و المعايير التي تتبناها من اجل الوصول الى اداء وظيفي افضل حسب رأي المبحوثين ان اكبر نسبة كانت اجابتهم ان المؤسسة تعتمد على توجيه العمل ، حيث مثلت هه الفئة حوالي (47.05%) ، ثم تليها الفئة التي كانت اجابتهم ان المؤسسة تعتمد على توجيه المهارات و تحسينها و مثلت حوالي (26.47%) و هي نفس النسبة التي اجابوا بان المؤسسة تعتمد على التحكم في بيئة العمل حيث مثلت هي الاخرى (26.47%) من المجموع الكلي لعينة البحث

و بالتالي نلاحظ ان المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة من اجل تحسين مستويات الاداء الوظيفي من خلال التخطيط و التنظيم و الاشراف و توجيه المعارف و المهارات و الخبرات سواء بشكل مباشر او غير مباشر

من اجل الحصول على اداء وظيفي اكثر فاعلية و اكثر مرونة و انتاجية و هذا طبعا من اجل بلوغ تلك الاهداف التنظيمية المسطرة من قبل الادارة .

جدول رقم 12 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تعمل على توجيه المهارات و القيم و الخبرات من اجل الحصول على اداء وظيفي جيد

هل تعمل المؤسسة على توجيه المهارات و القيم و الخبرات من اجل الحصول على اداء وظيفي جيد ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	45.5%
لا	12	36.4%
احيانا	06	18.2%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تعمل على توجيه المهارات و القيم و الخبرات من اجل الحصول على اداء وظيفي جيد ، و قد توضح ان اغلب المبحوثين كانت اجابتهم بنعم ، حيث بلغت نسبة هذه الفئة حوالي (45.5%) ثم تليها نسبة (36.4%) من المبحوثين الذي كانت اجابتهم بلا ، اما الفئة الذين اجابوا بأحيانا فقد بلغت نسبتهم حوالي (18.2%) و هم الفئة الاكل نسبة .

و منه يمكن القول ان المؤسسة تعمل على تطوير القدرات الفردية و الجماعية داخلها الحقل التنظيمي من خلال خلق نمط ثقافي معين يتبناه

كل الافراد العاملين بالمؤسسة من اجل اشاعة نمط من التفكير الموحد و الذي يسمح بدوره على التفاعل الايجابي بين الفاعلين الاجتماعيين و خلق نم هوياتي موحد يساعد كل فرد على اداء وظيفي بشكل اكثر فعالية و شمولية ، فتطوير المهارات بأنواعها سواء اكانت تقنية او انسانية و اجتماعية و تشخيصية او تحليلية من شأنها ان تعزز مفهوم الاداء بالمنظمة

ثانيا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم 13: يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي

هل ترى ان المؤسسة التي تعمل بها تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	70.6%
لا	03	8.8%
احيانا	07	20.%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مؤسستهم تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي فكانت معظم الاجابات بنعم حيث بلغت نسبتهم حوالي (70.06 %) من المجموع الكلي لعينة البحث ، اما من كانت اجابتهم ب احيانا فقد بلغت نسبتهم حوالي (20%) ، و تليها نسبة من اجابوا ب لا فقد كانت نسبتهم حوالي (8.8 %)

و بالتالي فان التزام الموظفين بالقيم و القواعد و القوانين و حرص المؤسسة محل الدراسة على تطبيقها من خلال تنفيذ سياسة مرنة و ليست دكتاتورية ستساهم بشكل او باخر في خلق توازن بين الحياة الشخصية للموظفين و عملهم و بالتالي تحسين انتاجيتهم و ادائهم الوظيفي ،

بالإضافة الى تجنب شعورهم بالضغط و القيد و الارهاق ، كل هذه الامر نراها انها مستوحاة من نموذج ثقافي مرن تتبناه المؤسسة من اجل تحقيق فعالية تنظيمية و انتاجية مثلى.

جدول رقم 14 :يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي حسب متغير السن

هل ترى ان المؤسسة التي تعمل بها تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي ؟	السن				المجموع
	من 25 الى 35 سنة	من 35 الى 45 سنة	من 45 الى 55 سنة	من 55 فما فوق	
نعم	01 2.49%	08 23.52%	08 23.52%	07 20.58%	24 70.58%
لا	01 2.94%	01 2.94%	01 2.94%	00 00%	03 8.82%
احيانا	02 5.88%	01 2.94%	03 8.82%	01 2.94%	07 20.58%
المجموع	04 100%	10 100%	12 100%	08 100%	34 100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال ها الجدول و الي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تتخذ اجراءات ردعية و

صارمة ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي فتبين ان اغلب المبحوثين كانت اجابتهم بنعم ، حيث بلغت نسبتهم حوالي (70.58%) مقسمة الى (23.58%) بالنسبة للموظفين الذين يتراوح سنهم من 35 الى 45 ، و (23.58%) مرة اخرى هم الفئة الذين تتراوح اعمارهم من 45 الى 55 سنة ، ثم (20.58%) هم من فئة الذين اعمارهم فوق 55 سنة ، و اخيرا (02.94%) من الذين سنهم من 25 الى 35 سنة ، اما الذين كانت اجابتهم ب احيانا فقد احتلت هذه الفئة المرتبة الثانية بالة بذلك نسبة (20.58%) مقسمة هي الاخرى على (08.82%) ممن سنهم من 45 الى 55 سنة ، ثم (05.88%) ممن سنهم من 25 الى 35 سنة ، ثم نسبة (02.94%) على الذين تتراوح اعمارهم من 35 الى 45 ، و كذلك نفس النسبة (2.94%) للذين تتراوح اعمارهم من 55 سنة فما فوق .

اما من كانت اجابتهم ب لا فقد كانت هذه هي النسبة الاخيرة ، حيث بلغت حوالي (08.82%) بدورها الى (02.94%) و هي تمثل الفئات العمرية من 25 الى 35 و من الفئة 35 الى 45 سنة ومن الفئة فوق 55 سنة فما فوق ، فقد مثلت (00%)

و بالتالي يمكن القول بان اتخاذ الاجراءات الصارمة و الردعة من طرف مؤسسة اتصالات الجائر بالأغواط امر يكاد يكون مكشوف ، باعتبارها من انجح المؤسسات التجارية و الاقتصادية على الساحة الوطنية ، و ذلك من خلال فرضها نمط معين من الخصائص الاجتماعية و الثقافية و المهنية تجعلها تتبنى نموذج ثقافي موحد بين جميع فاعليها الاجتماعيين ، هذا ما يخلق نوعا من الانصياع الطوعي لتمثل تلك المبادئ و الاعراف التنظيمية و الالتزام بها لا شعوريا .

جدول رقم 15 : يوضح راي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ماهي اهم المعوقات التنظيمية التي ترى انها تعرقل مسار الاداء الوظيفي داخل المؤسسة حسب عدد سنوات الخبرة

ماهي اهم المعوقات التي ترى انها تعرقل مسار الاداء الوظيفي داخل المؤسسة	عدد سنوات الخبرة				المجموع
	اقل من سنة	من سنة الى 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 10 سنوات فاكثرا	
نقص في الخبرة و المهارة	03 08.82%	03 08.82%	02 05.88%	03 08.82%	11 32.35%
نقص في التخطيط	02 05.88%	03 08.82%	3 08.82%	00 00%	08 23.52%
ضعف التنفيذ	00 00%	01 2.94%	03 08.82%	01 02.94%	05 14.70%
ضعف عام في التواصل داخل المؤسسة	03 08.82%	05 14.70%	02 05.88%	00 00%	10 29.41%
المجموع	08 23.52%	12 35.29%	10 29.41%	04 11.76%	34 100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح اهم المعوقات التي تعرقل مسار الاداء الوظيفي حسب راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حسب سنوات الخبرة ، حيث نرى ان اكبر نسبة من الموظفين يرون ان اهم المعوقات تكمن في نقص الخبرة و المهارة ، حيث كانت هذه الفئة تمثل حوال (32.35%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة مقسمة الى (08.22%) من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم اقل من سنة و هي نفس النسبة (08.82%) من الذين خبرتهم من سنة الى خمس سنوات ، و

كذلك نفس النسبة للمرة الثالثة على التوالي لمن خبرتهم من 10 سنوات فكثر ، اما فئة من خبرتهم من 10 سنوات فقد مثلت حوالي (05.88%) .

اما من كانت اجابتهم عن تلك العراقيل تعود الى ضعف عام في التواصل داخل المؤسسة فقد مثلوا حوالي (29.41%) مقسمة هي الاخرى على (14.70%) من خبرتهم من سنة الى خمس سنوات ، و (08.82%) ممن خبرتهم اقل من سنة ، ثم (05.88%) من خبرتهم من خمس الى سنوات .

اما من يرجعون تلك العراقيل الى النقص في التخطيط فقد مثلوا نسبة (23.52%) مقسمة هي الاخرى على (08.82%) متساوية بين من خبرتهم من سنة الى خمس سنوات ، ومن خمس الى 10 سنوات ، ثم تليها (05.88%) ممن خبرتهم اقل من سنة

اما اللذين يرجعون تلك العراقيل الى ضعف في التنفيذ فقد مثلوا حوالي (14.70%) مقسمة هي الاخرى (08.82%) ممن خبرتهم من خمس الى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة (2.94%) لتمثل فئتي من خبرتهم من سنة الى خمس سنوات و من 10 سنوات فاكثر .

و بالتالي يمكن القول بان عدم الامتثال للنموذج الثقافي و عدم التشبع بمقوماته و مبادئه يخلق نوعا من الهشاشة التنظيمية و نوعا من الضعف في العلاقات سواء كانت الرسمية او الغير رسمية بحكم المسافات الكبيرة في العلاقات الاجتماعية الموجودة بين الفاعلين الاجتماعيين ، داخل هذا الحقل التنظيمي وهذا ما يخلق كذلك مقاومة التغيير الايجابي للمؤسسة فتبقى على نمط واحد من التسيير او قد تتدهور ممكن الى الاضعف و الاسوء بسبب نقص الاتصال و نقص المهارات و ضعف التنفيذ و التخطيط الجيد و رسم الاهداف الملموسة للمؤسسة

جدول رقم 16: يوضح رأي موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت البيئة الداخلية و التنظيمية للمؤسسة تساعدهم على اداء مهامهم

هل ترى ان البيئة الداخلية و القوانين التنظيمية للمؤسسة تساعدك على اداء مهامك بالشكل المطلوب ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	72.7%
لا	03	06.1%
نوعا ما	07	21.2%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت البيئة الداخلية و التنظيمية للمؤسسة تساعدهم على اداء مهامهم بشكل جيد ، حيث كانت اغلب الاجابات بنعم و قد بلغت نسبتهم حوالي (72.7%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ثم تلتها مباشرة من كانت اجابتهم بنوعا ما ، و قد بلغت حوالي (21.2%) ، اما الذين اجابوا ب لا فقد كانت نسبتهم حوالي (06.01%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

و عليه يمكن القول بان البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تساعد و بشكل كبير الموظفين على اداء مهامهم الادارية بشكل جيد باعتبارها و عاء حامل للثقافة التي تدمج الفرد

العامل في هذا الحقل الاجتماعي قبل ان يكون حقل تنظيمي ، فقبل كل هذا فالمؤسسة تعتبر وحدة اجتماعية قبل ان تكون وحدة تنظيمية تسعى لتحقيق اهدافها من اجل استمرارها

ثالثا : عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم 17 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تواصل و تبادل افكار ايجابي بالمؤسسة .

هل هناك تبادل افكار و تواصل ايجابي من خلال طريقة العمل الجماعي بالمؤسسة التي تعمل بها ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	44.1%
لا	19	55.9%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تواصل و تبادل افكار ايجابي بالمؤسسة ، فلاحظنا ان اكثر المبحوثين قد اجابوا ب لا ، فقد مثلت نسبتهم حوالي (55.9%) ، اما الذين اجابوا ب بنعم فقد مثلت نسبتهم حوالي (44.1%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

و بالتالي نلاحظ ان معظم المبحوثين يرون انه لا يوجد جو علائقي جيد من التفاعلات الاجتماعية و التي من شأنها ان تؤثر على فعالية الاداء الوظيفي ، فإنتاجية العامل و مردوديته ترتبط اكثر بالجو السائد بين العمل من جهة ، و بين العمال و الادارة من جهة اخرى ، و بذلك يتحقق الجو العام و الايجابي للمؤسسة ككل .

جدول رقم 18 : يوضح مدى حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على التعرف على مواطن القوة و الضعف لدى الموظفين و محاولة معالجتها حسب راي موظفي المؤسسة

هل تحرص المؤسسة التي تعمل بها للتعرف على مواطن القوة و الضعف و معالجتها من اجل الحصول على اداء وظيفي افضل ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	38.2%
لا	21	61.8%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نرى من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مدى حرص هذه المؤسسة على التعرف على مواطن القوة و الضعف لدى الموظفين و محاولة معالجتها ، فقد تبين ان معظم المبحوثين قد اجابوا ب لا و بلغت نسبتهم حوالي (61.8%) ، اما الذين اجابوا بنعم فقد بلغت نسبتهم حوالي (38.2%) .

و بالتالي فان عدم حرص هذه المؤسسة على الاهتمام بمواطن القوة و الضعف من اهم الاسباب التي يمكن ان تؤثر على مستوى الاداء الوظيفي للعمال ، لان الاهتمام بهذا الجانب هو من بين الاهداف العامة للتنظيم الرسمي الذي يحاول ان يكرس القيم و الاتجاهات و نمط العلاقات ، و الذي يؤثر بدوره عن نمط الانتاج و نمط الاداء الوظيفي

**جدول رقم 19: يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية بين موظفي مؤسسة اتصالات
الجزائر بالأغواط**

ماهي طبيعة علاقاتك الاجتماعية مع الموظفين داخل المؤسسة التي تعمل بها ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
توجد علاقات صداقة	10	29.4%
تقتصر على علاقات الزمالة	15	44.1%
علاقات اجتماعية سلبية	09	26.5%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان اكثر المبحوثين يرون ان العلاقات الاجتماعية تقتصر على علاقات الزمالة فقط ، حيث بلغت نسبتهم حوالي (44.1%) ، اما المبحوثين الذي كانت اجابتهم انه توجد علاقات صداقة داخل هذا الحقل التنظيمي فقد بلغت نسبتهم حوالي (29.4%) ، و اخيرا فقد مثلت نسبة (26.5%) من المبحوثين الذين كانت اجابتهم ان نمط العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة هي علاقات سلبية .

و بالتالي فان وجود علاقات انسانية و اجتماعية جدية داخل المنظمة من شأنها ان تؤثر بشكل ايجابي على نمط الاداء الوظيفي ، حيث ان نمط العلاقات الرسمية كذلك يترجم نمط النموذج الثقافي السائد داخل المنظمة ،

حيث ان الادبيات التنظيرية للدراسات التنظيمية اثبتت وجوب وجود علاقات لا رسمية داخل التنظيم خاصة على مستوى الاتصال الافقي ، و هذا ما قد اكدته نظرية العلاقات الانسانية ز النظرية اليابانية للتنظيم ، و مدى مساهمة هذه الاخيرة في رفع مستوى المردودية و الاداء الوظيفي للعامل .

جدول رقم 20 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ما اذا كانت المؤسسة تعتمد اسلوب التحفيز

هل ترى ان الاسلوب التحفيزي الذي تستخدمه المؤسسة كافي لرفع مستويات الاداء ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	67.6%
لا	11	32.4%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة تعتمد على اسلوب التحفيز ، حيث تبين ان اجاباتهم اغلبها كانت بنعم ، و قد مثلت حوالي (67.6%) من مجموع المبحوثين ، ثم (32.4%) من المبحوثين الذين اجابوا بان المؤسسة لا تستخدم الاسلوب التحفيزي ، و قد بلغت نسبتهم حوالي (32.4%)

و منه نستنتج ان للتحفيز اهمية كبيرة لرفع مستوى الاداء الوظيفي لما يحققه من رضا وظيفي لدى العامل و اشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية و المادية ، حيث يخلق جو عمل مناسب ، حيث ان النظام الفعال للحوافز و الذي تتبعه المؤسسة يعمل على تحسين الانتاج و الانتاجية .

جدول رقم 21: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول اهمية شرح خطط و اهداف المؤسسة و علاقته بالأداء الوظيفي

هل ترى ان شرح خطط و اهداف المؤسسة من قبل المسؤولين للموظفين له علاقة بمستوى الاداء الوظيفي ؟		
	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	79.4%
لا	07	20.6%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول اهمية شرح خطط و اهداف المؤسسة و علاقته بالأداء الوظيفي ، حيث نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين كانت اجاباتهم بنعم ، أي ان شرح الخطط و علاقتهم بمستوى الاداء الوظيفي ، و قد بلغت نسبتهم حوالي (79.4 %) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، اما الذين اجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم حوالي (20.6 %) .

و عليه فان اهتمام المؤسسة بشرح الخطط و الاهداف و البرامج للعمال و الموظفين يساعدهم على تسيير المؤسسة على وضع اولويات لغاياتهم و تساعدهم على رسم المبادئ التوجيهية ووضع قائمة بالمهام التي يجب

القيام بها ، و هذا ما يساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها و طموحها من
خلال بناء نمط تفاعلي مشترك بين فاعليها الاجتماعيين

النتائج العامة للدراسة :

من خلال دراستنا هذه و التي كانت تحت عنوان (الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية و اثرها على الاداء الوظيفي) دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (نودجا) و قد توصلنا الى النتائج التالية :

- 1- ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تسودها قيم و معايير ثقافية تتمثل في الاهتمام بقيم الابداع و الابتكار و تنمية المواهب و الخبرات ، و كذلك الاهتمام بأنماط العلاقات الاجتماعية و الانسانية من خلال نسج نمط معين من العلاقات الرسمية و الغير رسمية .من اجل تحسين الاداء الوظيفي للعاملين
- 2- ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تحاول ان توفر مجموعة من الظروف الملائمة لبيئة عمل من اجل مردودية و انتاجية افضل
- 3- نلاحظ كذلك ان الروح الجماعية بالمؤسسة ليست كبيرة للحد المطلوب و ربما ذلك راجع لطبيعة العمل و لطبيعة المهام
- 4- كما توصلنا كذلك ان طبيعة العلاقة الاجتماعية داخل هذا الحقل التنظيمي ما هي الا صورة عاكسة لنمط ثقافي متشعب باختلاف الاستراتيجيات الاجتماعية لان المؤسسة في حد ذاتها ليست مجرد نتيجة لأفعال او احداث منفصلة عن بعضها البعض على حد تعبير **الين تورين** في كلامه عن النموذج الثقافي بل هي مجموعة افعال تنتج عناصر البقاء للبنية الاجتماعية و التنظيمية ، و التي من خلالها تتم اعادة انتاج ثقافة المؤسسة و المرتبطة اساسا بوعي الافراد ، او المفوض الاجتماعي التابع لها ، حيث ان طريقة احتواء هذه الثقافة لتلك الافعال الاجتماعية هي في النهاية التي تترجم سلوك الفاعلين في المنظمة ، لأننا لاحظنا ان مؤسسة

اتصالات الجزائر بالأغواط كباقي المؤسسات الأخرى تسير وفق نمط تسييري و تنظيمي معين من اجل الاستثمار الامثل لقدراتها و مواردها و طاقاتها البشرية من اجل الحصول على اداء وظيفي افضل بطبيعة الحال .

5- ان حاجة الفرد العامل بالمؤسسة الى وجود علاقات تعاون و تضامن اكثر من اهتمامه بالإنتاج في حد ذاته باعتبار ان طبيعة العلاقات الاجتماعية هي محدد للسلوك الاجتماعي و السلوك المتوازن هو مقياس لمستوى الانتاج بالمؤسسة ، فسهولة اندماج الفرد العامل بالمؤسسة و بفريق العمل سيوفر الكثير من الوقت التي تعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على حد سواء من حيث عدم تشتت الافكار و الجهد بين الجماعات التنظيمية و بالتالي الزيادة من الاداء و الفاعلية التنظيمية ، و بالتالي فان حاجة الفرد الى الانتماء تعزز من نشاطه و سلوكه الايجابي ، الا ان ذلك لا يمكن ان يكون الا في ظروف تتبناه ثقافة تنظيمية و تسمح بحصولها .

خاتمة:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير كل من منظري الإدارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، و كذا علم اجتماع المؤسسات باعتبارها احد العوامل الاساسية المحددة لنجاح و تفوق مؤسسات الاعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الخاصة بشكل خاص و تحقيق اهدافها اخذ يفرض عليها ان تتحرك بثقافتها التي تعبر عن الصورة المنعكسة عن المؤسسة من خلال انعكاس الاداء الوظيفي للأفراد هذا ما حاولنا تناولها من خلال هذه الدراسة .

قائمة المراجع

اولا : قائمة الكتب

- (1) احمد مصطفى السيد ، ادارة الموارد البشرية الاصول و المهارات المعاصرة ، دار النهضة العربية ، مصر ، الاسكندرية ، الطبعة الثانية 2010
- (2) امل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الفرد و اثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008
- (3) الصالح مصلح ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الطبعة الاولى ، دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع ، 1999
- (4) إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ع (244)، الكويت (1999)
- (5) بلقاسم سلاطنية ، ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم)
- (6) بلال مشعلي ، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 ، 2011
- (7) بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الاداري ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009 ،
- (8) ثامر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة معهد الإدارة العامة .إدارة البحوث المملكة العربية السعودية. 1995
- (9) 2- جمال الدين محمد القاسم ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 200

- (10) حمد بن فرحان السلوى ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنماء التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2005
- (11) حمدي علي أحمد. ، مقدمة في علم اجتماع التربية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 1995
- (12) حسين حريم ، ادارة الموارد البشرية ، اطار متسلسل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمال ، البعة الثالثة ، 2009
- (13) خرشي فيصل ، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ،(دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019
- (14) رباح احمد كمال ، العوامل الاجتماعية و العوامل الاكاديمية المؤثرة في اداء الطالب الجامعي العربي ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008
- (15) ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ، اسسه ، مناهجه و اجراءاته ، بيت الافكار الدولية ، الاردن
- (16) رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ،
- (17) سيف الاسلام شوية ، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية (الجزائر مختبر التربية 2006
- (18) سالم بن بركة ، براك القايدي ، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية ، اطروحة دكتوراه ، قسم الاجهزة الامنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2008

- (19) سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطية ، الاسكندرية ، 2001
- (20) صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006
- (21) علي عبد الرزاق جالبي. الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية (1993)
- (22) عبد الباس محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة بمصر ، البعة الخامسة ، 1977
- (23) عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الخامسة ، 2007
- (24) عمار بوحوش ،محمد محمود الدينات ، مناهج البحث العلمي (طرق اعداد البحث) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
- (25) 4- عبد العزيز بن سلطان العنقري ، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على امانة محافظة الطائف ، كلية العلوم الادارية و المالية ، جامعة الطائف ، 2011 م ، 1432 هـ
- (26) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثانية
- (27) علي غربي ، ابيديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة الهدى ، قسنطينة ، 2006
- (28) عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابة الابحاث و الرسائل ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، 1996

- (29) عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جمهورية مصر العربية ، 2006
- (30) غريب سيد احمد ، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
- (31) فادية عمر الجولاني ، علم الاجتماع التربوي، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1997
- (32) فيصل عبد الرؤوف الدخلة ، تكنولوجيا الاداء البشري ، المكتبة الوطنية ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن
- (33) 5- قيس محمد العبيدي ، التنظيم ، المفهوم ، النظريات ، المبادئ ، الجامعة المقترحة ، طرابلس ، 1997
- (34) 3- محمود احمد فيحل ، اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين (دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي)
- (35) 4- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2000
- (36) 5- محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009
- (37) 6- محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 3 ، 1988
- (38) مجدي احمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1996.

- (39) محمود احمد فيحل البوم ، اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين (دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي) ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية
- (40) متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 200 ،
- (41) مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- (42) مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجائر ، 1992
- (43) مراد مولاي الحاج ، العمال الصناعيون في الجزائر ، ممارسات و تمثلات ، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة ، وهران ، 2006 ،
- (44) موريس أنجرس ، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية". الإشراف على الترجمة مصطفى ماضي. الطبعة الثانية نشر دار القصبية، الجزائر، 2006
- (45) مادلين غراويتز مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة الدكتور : عمر سام ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر بدمشق ، 1993
- (46) عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 الارد
- (47) ن ، البعة الثانية
- (48) ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)

- (49) نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، منشورات دار دجلة ، المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى
- (50) وائل عيد الرحمن التل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دار الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 2007

- 1) Renaud San Saulieu .autre la méthode sociologique d'analyse des condition de travail anact .1981 .chap.01
- 2) ¹ hierle .jean .pierre pour un proche ethno. Historique de travail .paris lharmattan.in. 2000. P. 132
- 3) (53Morin pierre . dlavallee eris. le manager a l'écoute du sociologue .op. cit. 48
- 4) ¹ Bro Uttal: the corporate culture , in fortune , October N° 17, 1983, PP 60

ثانيا : قائمة المذكرات :

- (1) احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية) ، قسم العلوم التجارية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة باتنة ، 2009
- (2) بابوري مريم ، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قالمية) ، جامعة 8 ماي

1945 قالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، 2015 /

2016 ، ص : 64

(3) راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الاسكندرية ،
2000

(4) خالد الكثيري ، خصائص الثقافة التنظيمية و عناصرها و طرق قياسها (دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية) ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع
التنظيم و العمل

(5) زوليخة بومدين ، اسلوب العمل بالفرق و اثره على الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية – مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط انموذجا) ، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة عمار ثليجي الاغواط ، 2013 / 2014

(6) سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي (دراسة على عينة من الاداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة) ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2014/2014

(7) ساري زينب ، تشكيل الهوية المهنية لدى خريجي الجامعة بالوكالة الوطنية للتشغيل بالأغواط ، جامعة عمار ثليجي مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، 2013 / 2014

(8) سنية نواصر ، التطوير الاداري و اثره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مقارنة سسيوتنظيمية لمصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص : علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة غرداية ، 2016 / 2017

(9) محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة بايب غاز ، غرداية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004 ، 2005/

(10) مرشح طاهر شكري (حسن علي) ، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم ، اطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2016 ،

(11) هتهات فائزة ، حماني مريم ، زيتوني عبد الخالق ، عملية مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية خدمية ، دراسة حالة المفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012

ثالثا : قائمة المجلات و و المواقع الالكترونية :

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، قانون 03-2000 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ، الجريدة الرسمية ، العدد 48 ، الصادرة بتاريخ ، 2000/08/06

(2) بن عون الزوبير ، ثقافة المنظمة ، الديناميات الثقافية لمجموعات المنظمة قراءة في الفصل الثالث لكتاب علم اجتماع المؤسسة لعالم الاجتماع الفرنسي (رونوسان) ، على الموقع الالكتروني التالي :

<http://www.maqalaty.com>

- (3) بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين ،
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدعهن لوحدة وهران ، مجلة
اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17 ، 2017
- (4) بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة (دراسة في
طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الاداء)
- (5) بوعلالة عائشة ، نظام تقييم اداء العاملين و اثره على الاداء الوظيفي)
دراسة حالة عينة من الموظفين الاداريين في جامعة ادرار ، مجلة التكامل
الاقتصادي الجزائري ، المجلد السابع ، العدد 03 ، ديسمبر 2021 ،
جامعة ادرار
- (6) خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
، جامعة خميس مليانة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، العدد 09 ، سبتمبر
2013
- (7) زيد صالح حسن ، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، دراسة
تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير
ادارة الاعمال ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2010
- (8) عميري عبد الوهاب ، الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية و الاداء
الوظيفي ، مجلة ابعاد اقتصادية ، جامعة بومرداس ، المجلد 11 ، العدد 2
، 2021
- (9) مرزقلال ابراهيم ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين
في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة)
، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 5 ، العدد
2020 ، 1

(10) نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي ،

مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 15 ، جوان 2014

(11) نصيف مروان عامر ، صليبي غاندي طالب ، دور ثقافة التميز في

تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية (دراسة تحليلية في جامعة

تكريت)، مجلة التراث ، المجلد 11 ، العدد 05

i. من الموقع الالكتروني

التالي : تقييم الأداء

الوظيفي موضوع

(mawdoo3.com)

اهم 5 معايير و طرق لتقييم الاداء الوظيفي على الموقع الالكتروني التالي : 2)

<https://tumuhtr.com/blogs>

، يوم 11 / 11 / <https://ar.wikipedia.org/wiki/11/11> الموقع الالكتروني: ¹ 3)

2017 ، الساعة : 19 : 15

www Algérie الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، ¹ 4)

telecom.dz ، يوم : 24 / 24 / 2017

على الموقع <http://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/> ¹ 5)

الالكتروني

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
استبيان حول



استبيان رقم :

الثقافة التنظيمية و اثرها على الاداء الوظيفي (دراسة
ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ولاية الاغواط
أنموذجا)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الدكتور :

مصعب جعفرورة

اعداد الطالبة:

❖ عويسي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023 / 2024

المحور الاول : البيانات الشخصية

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الاول : البيانات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر انثى
- (2) السن : من 25 الى 35 من 35 الى 45 من 45 الى 55 من 55 فما فوق
- (3) عدد سنوات الخبرة : اقل من سنة من سنة الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : القيم و المعايير و دورها في توجيه سلوك العاملين

- 1- هل هناك اهتمام و تحفيز بمحاولات الابداع و الابتكار في مجال العمل من قبل المسؤولين في المؤسسة التي تعمل بها ؟
نعم لا احيانا
- 2- كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تعمل بها ؟
عن طريق اشراك جميع الاطراف الفاعلة تقتصر على المسؤولين فقط
- 3- هل ترى ان هناك عدالة و مساواة بين جميع العمال و الموظفين من قبل الادارة العليا بالمؤسسة التي تعمل بها في مسألة الحقوق و الواجبات ؟
نعم لا احيانا

المحور الثالث : دور اللوائح و القوانين التنظيمية في ضبط و تنظيم الاداء

الوظيفي

- 1- هل ترى ان المؤسسة التي تعمل بها تتخذ اجراءات صارمة و ردعية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و القانون الداخلي ؟
نعم لا احيانا
- 2- ماهي الإجراءات التأديبية التي تمارسها المؤسسة ضد الموظفين الذين يتماطلون في اداء مهامهم بكثرة التأخر و الغياب ؟
التوبيخ الشفهي الإنذار الكتابي الخصم من الراتب الطرد من العمل

أخرى
3 - ماهي اهم المعوقات التنظيمية التي ترى انها تعرقل مسار الاداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

- نقص في الخبرة و المهارة
- نقص في التخطيط
- ضعف التنفيذ
- ضعف عام في التواصل داخل المؤسسة

- أخرى

المحور الرابع : طبيعة العلاقات الاجتماعية و الانسانية داخل المجال التنظيمي و

دورها في الاداء الوظيفي :

1- هل هناك تبادل افكار و تواصل ايجابي من خلال طريقة العمل الجماعي بالمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

2- ماهي طبيعة علاقاتك الاجتماعية مع الموظفين داخل المؤسسة التي تعمل بها توجد علاقات صداقة تقتصر على علاقة الزمالة فقط علاقات اجتماعية سلبية و متوترة

3- هل ترى ان الاسلوب التحفيزي الذي تستخدمه المؤسسة كافي لرفع مستويات الاداء ؟

نعم لا

4- هل ترى ان شرح خطط و اهداف المؤسسة من قبل المسؤولين للموظفين له علاقة بمستوى الاداء الوظيفي ؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم ، كيف ذلك

المحور الخامس : مستوى الاداء الوظيفي و علاقته بالنمط التنظيمي للمؤسسة

٣:

3- هل ترى ان البيئة الداخلية و التنظيمية للمؤسسة تساعدك على اداء مهامك بالشكل المطلوب ؟

نعم لا نوعا ما

- 4- هل تعمل المؤسسة على توجيه المهارات و القيم و الخبرات من اجل الحصول على اداء وظيفي جيد ؟
نعم لا احيانا
- 5- هل تحرص المؤسسة التي تعمل بها على التواصل مع الموظف من اجل معرفة مواطن القوة و الضعف و معالجتها من اجل الحصول على اداء وظيفي افضل ؟
نعم لا
- 6- ما هي الاجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة من اجل تنفيذ القيم و المعايير التي تتبناها من اجل الوصول اداء وظيفي افضل ؟
توجيه العمل توجيه المهارات و تحسينها التحكم في
بيئة العمل
اخرى