

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
علم الاجتماع تنظيم وعمل



تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس والفضيات
بولاية بومرداس)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

دحماني سليمان

إعداد الطالبتين :

❖ ستيتي منال

❖ بن دايمي نورة

السنة الجامعية
2016/2015

هد

الدنيا مدرسة مهما تفوقنا فيها

ذ منها إلا شهادة وفاة

إلى روح أمي الغالية فلو مازالت على قيد الحياة لكانت فخورة جدا
بما أنا عليه الآن.

إلى أخواتي: عفاف، صفية وإلى خالاتي وأخوالي وزوجاتهم
أولادهم.

إلى صديقاتي خاصة منال، أسماء، صبرينة، ذهبية، صباح، نادية
فوزية وإلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب.

إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل زميلتي
عائلتها.

وإلى كل من وسعته ذاكرتي ولا تسعه مذكرتي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم : " والقرآن الحكيم إنك لمن المرسلين " على تسديد خطاي لإتمام هذا العمل المتواضع ، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم " أما بعد :

أهدي ثمرة مجهودي و تحصيلي الدراسي بعد سنوات من الجد والاجتهاد،

قاموس العواطف فيض المحبة والحنان، إلى أعز إنسانة في الوجود واحن كلمة كتب لها الخلود،
رة عيني "

أمي الحبيبة " .

إلى الذي زرع فيا المثل الأعلى و التربية الفاضلة وحب العمل، إلى من تمنى لي النجاح كي
يفخر بي "أبي الحنون " .

إلى اللواتي ساعدنني دائما أخواتي : أمينة ، فريال ، ليليا .

إلى ملاك البيت الذي غمرنا بضحكاته " ديدو " .

إلى أختي عقيلة وزوجها بوعلام وأبنائهم آدم ، إدريس ، اصة الملاك الصغيرة التي أفرحت
البيت " إسرائ عبير " .

إلى أختي شهرزاد وزوجها فاتح بنيهما أيوب و أيمن .

إلى جدتاي صليحة و يامنة ، وإلى روح جداي محمد و علال .

أبنائهم و خالاتي و أبنائهم .

إلى صديقتي التي شاركتني في هذا العمل "نورة " ، و إلى صديقتي " فهيمة و صليحة " .

مساندة المادية و

بالشهادتين

ى كل عائلة سنتي كبيرا و صغيرا

المعنوية و تمنى

تسعهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

كلمة الشكر

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعم عليّ و عليّ والدي و أن أعمل صالحا

ترضاه لي و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

✚ إن الحمد لله نحمده و نستعينه حمدا يليق بجلال عظمته و عظمة قدرته خلقنا من

عدم و علمنا من جهل و هدانا من ضلاله و الصلاة و السلام

علي أشرفه خلق الله محمد صلى الله عليه و سلم.

✚ إنه لمن دواعي مبدأ الأمانة و الامتنان أن نتقدم بجزيل الشكر

و التقدير إلى الأستاذ المشرف " دحمانى سليمان " على كل

المعلومات و التوجيهات و النصائح التي قدمها لنا، كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ " قريمس

مسعود " على مساعدته لنا ، و نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال المؤسسة الوطنية للإنتاج الإينوكس

و الفضيات ، و نخص بالذكر المؤطرة " دكيش أمال " على كل ما زودتنا به من معلومات .

كما نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان إلى الذي قدم لنا المساعدة المادية و المعنوية " بوعلام

العفراوي " و " فريال "

و لا يفوتنا أن نشكر من كان دائما سندا و عوننا لنا في كل خطوة

نخطوها نحو رسم معالم مستقبلنا عائلتنا الكريمة .

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بن دايمي . ستيتي

فهرس :

19	نظرية (Deal and kenny)	01
27		02
32		03
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR	04
45	دائرة نسبية تمثل نسبة الذكور والإناث	05
46	أعمدة بيانية تمثل الفئة العمرية لأفراد العينة	06

44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل	04
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل	05
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير أولويات العاملين	07
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وألويات العاملين	08
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير تميز العاملين	09
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير ت	10
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وتعامل	11
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير توجيه العاملين	12
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير	13
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المهام	14
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية والمهام	15
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن والمهام الموكلة	16
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص المؤسسية للعاملين	17
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير صفات العاملين	18
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير القيادة	19
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدافعية نحو العمل	20
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنية والدافعية	21
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن والدافعية	22
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والدافعية	23
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقات بين العمال	24

67	توزيع أفراد العينة حسب متغير	25
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وتعامل	26
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية استجابة المؤسسة للبيئة الخارجية	27
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية التصرف في حالة معارضة العمال للقوانين والأنظمة	28
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير حاجات العاملين الجدد	29
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير	30
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء والمساهمة في أدائهم	31
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريبية والمساهمة في تحسين مستوى	32
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير والخضوع لبرامج تدريبية	33
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية والخضوع لبرامج تدريبية	34
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير المؤسسة فرص	35
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	36
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	37
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في اتخاذ القرار عند تعرضها لمشكلة	38
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في تسيير	39
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير	40
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير جماعية العمل	41
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير خضوع الموظفين للأهداف بصورة جماعية والعمل على تحقيقها .	42
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وخضوع الموظفين للأهداف بصورة جماعية .	43

83	توزيع أفراد العينة حسب متغير تقدير الزملاء للعمل	44
83	توزيع أفراد العينة حسب متغير تلقي مساندة مادية ومعنوية من فريق العمل في مواجهة الازمات	45
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وجماعية	46
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية وتلقي مساندة مادية ومعنوية	47

الإهداء

فهرس

فهرس

الفهرس

الفصل الأول :البناء المنهجي للدراسة

- 1 - إشكالية البحث 03 - 04
- 2 - فرضيات الدراسة 04 - 05
- 3 اختيار 05
- 4 - أهداف البحث و أهميته 05 - 06
- 5 06 - 08
- 6 – تحديد المفاهيم..... 09 - 11

ول الثقافة التنظيمية و الأداء :

المبحث الأول : عموميات حول الثقافة التنظيمية

- 1 - مفهوم و مكونات الثقافة التنظيمية 12 - 17
- 2 - نظريات الثقافة التنظيمية 17 - 19
- 3 - أهمية الثقافة التنظيمية 20 - 21
- 4 - أنواع الثقافة التنظيمية 21 - 23
- 5 - تأثيرات الثقافة التنظيمية 23 - 24

لمحة حول الأداء الوظيفي :

- 1 - مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته 25 - 27
- 2 - أهمية الأداء الوظيفي 27 - 29
- 3 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 29 - 32
- 4 - معوقات الأداء الوظيفي 32 - 33
- 5 - تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء 34

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية في مؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس و الفضيات

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

- 1 - الدراسة الاستطلاعية و صعوبات البحث 36
- 2 - المنهج المتبع في الدراسة 37
- 3 - التقنيات 37 - 38

: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس و الفضيات وتحليل و

- 1 - التعريف بالمؤسسة (BCR) 39 - 40
- 2 41 - 43
- 3 - تحليل و مناقشة النتائج 44 - 86
- 87 - 88
- 89
- 90 - 94

في ظل التغيرات التي مست المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، أيقنت هذه المؤسسات على أنشطتها و أهدافها بأن المفتاح الرئيسي لنجاحها هو الاهتمام بمواردها البشرية، و من أجل ذلك قام المسيرون بتركيز جهودهم على دراسة الأطر الثقافية و الاجتماعية للمؤسسة ، و ذلك من خلال الاهتمام بمختلف أبعادها و متغيراتها، باعتبارها لفهم و تفسير كيات أفرادها و معرفة القيم و المعتقدات التي يركزون عليها، ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم و اتجاهاتهم لجعلها تسيير نحو تحقيق هدف المؤسسة .

و قد سعت المؤسسة كذلك إلى منح العمال هوية مشتركة و هذا من خلال إطلاعهم على عناصر ثقافة المؤسسة التي يعملون فيها، بقيم و أفكار و معتقدات هذه المؤسسة بحيث تشكل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المؤسسة .

مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس و الفضيات ، وذلك بغية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، لأجل ذلك سعينا إلى تقسيم البحث على جانبين : جانب نظري ، وجانب تطبيقي.

حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين ، إذ تطرقنا في الفصل الأول إلى الطرق المنهجية للدراسة من إشكالية البحث والفرضيات ، مروراً بأسباب اختيار أهميته . هدفه وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة ثم تحديد المفاهيم .

، فقد كان عبارة عن لمحة حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وقد قسمناه إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الثقافة التنظيمية ، من مفهوم ومكونات ونظريات مروراً بالأهمية والأنواع وصولاً إلى أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية .

في حين تناولنا في المبحث الثاني لمحة حول الأداء الوظيفي بحيث تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي و مكوناته و أهم العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى لى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء .

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تناولنا دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس و الفضيات، بحيث قسمناه إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة التطبيقية، من دراسة استطلاعية و صعوبات البحث إلى اختيار العينة وصولاً إلى التقنيات المستعملة .

في حين تناول المبحث الثاني المعنون بالدراسة الميدانية وتحليل و تقديم لمحة للمؤسسة الأم، ثم تقديم للفرع المستقبل و إلى تحليل النتائج و مناقشتها .
و في الأخير قمنا بوضع استنتنا .

الإشكالية

الثقافة ظاهرة اجتماعية إنسانية، وهي التي تجعل من المجتمع يتميز بخصائص سمات تميزه عن غيره من المجتمعات وهذه الخصائص الثقافية تقوم بدور هام تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة، أن المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية نظام يتكون من فاعلين اجتماعيين (أفراد وجماعات فرعية) لها خصائصها السوسولوجية والثقافية المختلفة عن بعضها فة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية، فهذا التفاعل المستمر نتج عنه المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تجمع بين العاملين قيمهم ومعتقداتهم .

أصبحت تشكل بالنسبة للمؤسسات طريقة أخرى في التفكير هذه الطريقة تقوم على البحث عن المناهج الإستراتيجية التي تعبر بها عن نفسها، بل تبحث عن كيفية بها على شخصيتها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها ويحقق تضامنها انسجاهما، وهذا ما بينه "ETIENNE NORMANRD" إذ يقول: " تبني قراراتها التسييرية على البحث و السعي وراء كسب المكانة التنافسية، تحكمه لقيمها الأساسية و القاعدية المرتبطة بمعايير مهنتها الأساسية بحيث تصبح القيم المهنية هي التي تحدد بشكل أو بآخر تصورهما للمحيط و " (1).

هذا حضيت الثقافة التنظيمية في الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم ، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و تعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم ، ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح بتركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها للعمل و القرارات، و الأداء الجيد والتعاون في العمل، وهذا ما يجعلها تكسب سمعة وشخصية

البناء المنهجي للدراسة

تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ ملائم للعمل، باعتبار أنها تساهم و بدرجات متباين

بشرط توفير الـ

لتحقيق أهداف المؤسسة ومنحها القدرة على التنافس مع غيرها هذا ما يساهم في دعم فعالية الأداء، و نجد من العلماء من أراد قياس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و ذلك لما لها من أهمية بالغة خاصة في المؤسسات الحديثة في ظل تطور التكنولوجيا المتطورة التي تسعى لبناء قيم تنظيمية يقتدي بها العمال و هذه القيم تمثل المؤسسة بوجه خاص .

ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجديدة في مؤسساتنا الجزائرية نظرا لارتباطه النفسي للأفراد وهي

لأهمية اللازمة في وقتنا الحاضر ضد التسير وأساليب إدارة الموارد البشرية ، فالتعرف على القيم والمعتقدات التنظيمية وربطها

دراسة تفاعلاتها في إطار ثقافة تنظيمية موحدة ومحددة هي من الهامة لإحداث التنسيق والتوافق ما بين الأهداف وتطلعات الأفراد العاملين أهداف ، مما يساهم في التخفيف من السلوكيات السلبية في الإدارة ومحاربة ثقافة التغيب و الإهمال و اللامبالاة و

الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة وهذا ما يؤثر سلبا على مستويات أدائها و يعيق التنمية الاقتصادية .

وضمن هذا الإطار :

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة :

أعلاه تم تحديد الفرضيتين التاليتين :

- تؤثر عملية اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية .

جماعية العمل أداء الموارد البشرية .

أسباب اختيار الموضوع :

- من خلال تتبع وضع العديد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل تبين أن المشكل هو تفشي العديد من السلوكيات و الممارسات اللامسؤولة والتي هي نتاج قيم ثقافية يحملها الفرد .

- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبير في ميدان و السلوك التنظيمي.

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للقدرات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل و الأنماط وأساليب التحرك .

تيجيتها

عن الخصائص الثقافية بالنسبة

فهي التي تؤثر على السلوك التنظيمي القوى العاملة بها حيث تعتبر لفهم وتحفيزهم وإدراكهم حيث تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل و الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها .

أهداف البحث :

وتتلخص أهداف هذا البحث فيما يلي :

- معرفة كيف يمكن أن تكون في المؤسسة قوة دافعة لتحقيق أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- معرفة خصائص الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

ثير الثقافة التنظيمية على العمال و اندماجهم في ميدان عملهم .

- معرفة أهمية العمل الجماعي وتأثيره الموارد البشرية .

أهمية الموضوع :

- كون الموضوع يهتم بالجانب الاجتماعي والنفسي للمؤسسة والتي تعتبر من المهمة في العديد من المؤسسات أنها تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.
يعتبر كحل هام للتقليل والتخفيف من السلوكيات السلبية في كإهمال الوظيفي واللامبالاة مما يساهم في روح الجماعة وتحمل المسؤولية .

- دراسة أهم السمات والخصائص الثقافية والاجتماعية للأفراد في المؤسسة من اجل مساعدة المؤسسة على زرع ثقافة ايجابية بين أفرادها.

يعتبر استطلاع البحوث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على مدى المساهمات السابقة فيما يتعلق بالموضوع البحث، ولقد تم توظيف العديد من الدراسات والأبحاث المتمثلة فيما يلي:

(1) :

- دراسة سالم إلياس في 2006 ماجستير في إدارة " تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية "، (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على

الموارد البشرية في المؤسسة، 92

يان كأداة لجمع البيانات (276)

الأولية، واستخدمت أساليب نتائج الفرضيات، حيث

الباحث على نموذج لخصائص الثقافة التنظيمية التالية) المشارك

جماعية العمل، التميز في الوقت، تشجيع الإبداع (

الباحث إلى النتائج التالية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة .
- القرار على أداء الموارد البشرية .
- تؤثر جماعية العمل على الموارد البشرية في المؤسسة .
- يؤثر الموارد البشرية في المؤسسة .
- يؤثر تشجيع الموارد البشرية في المؤسسة .

(2) الدراسة الثاني :

2008 رسالة ماجستير في إدارة " "

التنظيمية على مستوى الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة "PATEL" في فلسطين، وهدفت هذه الدراسة على الموظفين بالشركة، حيث تم توزيع الاستبيان 312 على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والقوانين، المعايير و المقاييس و الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية كأساس التنظيمية ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة و القوانين المعايير والمقاييس السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية)، وبين مستوى الوظيفي.

(3) :

دراسة إلياس و جفيريا (Ilies and Gverea ,2003) حيث اتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافة قائمة، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة ، الفرض الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، و بشكل

أكثر تحديدا حتى أن ثقافة قد تكون مقاومة للتغيير، فهي مرنة إلى حد ما ويمكن الـ
فيها، أما الثاني فيتعلق

الافتراض الثالث فيشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تسهل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الإستراتيجيات المناسبة من أجل التغيير الثقافي، أما الافتراض الرابع فيشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز غي تغيير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها .

(4) :

دراسة شيكاوي سهام في 2008 لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات في مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة " حيث هدفت الدراسة إلى دراسة المنظمات الجزائرية من تدهور مستويات الأداء ونسب المر دودية
70 تم فرض الفرضيات التالية :

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لا يمكن للمنظمة أن تدرس و تطور ثقافتها التنظيمية بمعزل عن التغييرات والتحويلات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء الوظيفي.
تعمال تقنية الاستمارة، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد ثقافة تنظيمية جيدة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، إلا أن المؤسسة تهمل وتغفل البعد الاجتماعي والثقافي لأفراد المؤسسة ولا تشجع الإبداع والابتكار، كما أنها لا تمنح المكانة اللازمة لتوفير القيم المشتركة والمعايير التنظيمية القوية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

تحديد المفاهيم :

يجدر هنا شرح بعض المفاهيم الأساسية قة بموضوع دراستنا وهي كالتالي:

(1) الثقافة التنظيمية :

: " culture " هي كلمة من أصل لاتيني مشتقة من " cultura " وهي

و الترميمات التي تجرى على الحقول والماشية ، وتحول هذا

المصطلح في نهاية القرن 13 (1).

من الناحية الإصلاحية : " Denyscuche " ثقافة المؤسسة هي نظام

مفتوح تتفاعل فيه الثقافية الخارجية والداخلية ، تنجم عنها ما

يسمى بثقافة المؤسسة والتي يذهب البعض إعتبرها حاصل تقاطع مختلف الثقافات

المصغرة أو الميكرو ثقافات ، فهي تعرف على أنها " نتائج معقدة لعملية بناء ثقافي لا

يكتمل فهو يربط بين مجموعة فاعلين وعوامل متباينة دون أن تشكل أيا منها الموجه

"(2).

إجرائيا :هي عبارة عن مجموعة القيم العادات التي يكتسبها العمال من خلال التفاعل

بينهم داخل المؤسسة وتتمثل هذه الثقافة في مجموعة القيم و العادات و الطقوس و

القواعد التي تحدها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها .

(2) :

: الأداء يقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء

والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance

1) francois elain" le management de la communication personnelle à la communication de l'entreprise" paris ,1998, p 08 .

2) Denys cuche " la nation de culture dans les sciences sociales" édition casbah , Alger,1998, p 104

الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (1).

: يعرفه راوية حسن أنه : " الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " (2).

إجرائيا : الأداء هو سلوك أو التصرف الذي يقوم به العامل في عمله حيث يتم من خلاله معرفة نقاط القوة والضعف للعامل ، ومما يساعد على إعطاء حكم موضوعي قرارات مستقبلية .

(3) :

: تعني منح الفرص للمرؤوسين في التأثير في القرار ، وتتضمن جانبين ، مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان ، تصميم المؤسسة و المشاركة في العمليات أسلوب الإدارة ، الثقافة و التفاعل) (3).

انهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركتهم بالمسؤولية ، فالمشاركة تتضمن و المساهمة و المسؤولية (4).

إجرائيا : المشاركة في اتخاذ القرار تعني مساهمة عدد كبير من العمال في صنع مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب وهذا يضمن القيادة الإدارية ويزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية .

(1) عبد الملوك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية " لعلوم الإنسانية ، العدد رقم 01 2001 . 86

(2) راوية حسن " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) " الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000 . 209

(3) حسين حريم " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية " 2006 .96

(4) أمينة صديقي " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة المتوسطة لولاية ورقلة ، مذكرة لنل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية 2012 2013 12 .

4) جماعية العمل :

أهداف : هو يعمل

ويتأثر أداء الجماعات بمتغيرات ثلاثة وهي حتمية

المهمة ، أهداف الجماعة ، و الاعتيادية .(1)

إجرائيا : هو يعمل العمال في مجموعات فرق عمل لتكون هناك فعالية من فرد

له موهبة العاديين بحيث تقوم هذه الفرق بتدوين جوانب

الضعف الفردية بجوانب القوة لدى الفريق و بناء ، وهذا ما يؤدي إلى

زيادة الرغبة في أداء العمال .

: عموميات حول الثقافة التنظيمية

تمهيد

الثقافة التنظيمية المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم فهي من المحددات الرئيسية
سنة قائم على تركيزها على القيم والمفاهيم و
أداء العمل، والتحديث و
المساهمة في اكتساب
المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية
في هذا
مكوناتها
أهم النظريات التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية،
أهميتها بأنواعها تأثيراتها .

: مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها

1/1: مفهوم الثقافة التنظيمية .

يعود ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية علم الانتروبولوجيا الذي ظهر في
(19) وهذا العلم
يشير عموما الثقافة التنظيمية هي: "كل ما يصنعه نتيجة تعامله مع
الطبيعة " (1).

مفهوم ثقافة المؤسسة فقد ظهر
السبعينات بحيث كان يعتقد بان موضوع "ثقافة المؤسسة" يسمح بالتشديد على
أهمية العامل البشري في الإنتاج.

وفي فرنسا ظهر هذا المفهوم في بداية الثمانينات في خطاب مسؤولي التسيير
عندما كانت المؤسسات تشهد أزمة تشغيل وإعادة هيكلة صناعية

1) Armand Dayan, **manuel de gestion**, volume 2 eme édition , Paris, 2004, P 112 .

حول الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

تمثل أداة إستراتيجية لمحاولة حمل العاملين على الانخراط في الغايات التي كانوا يرسمونها .
ن مفهوم "ثقافة المؤسسة" يشير إلى النتيجة
الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون
، بحيث لا توجد ثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكنها أن
تكون سابقة لهم (1).

دوارد تايلور يعرف الثقافة على أنها : "
يشتمل على المعرفة والمعتقدات والعادات التي يكسبها الإنسان باعتباره عضوا في
" (2).

أما الثقافة التنظيمية فتعني : "كل التقاليد والقيم
الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر على العاملين." (3)

هناك من يعرفها على أنها " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات
والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة
وطريقة اتخاذ
تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع
المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة " (4).

وفي حين هناك من يعرفها على أنها " تعبير عن قيم
ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من
كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قدراتهم لمروسيهم ومنظمتهم " (5).

(1) دنيس كوش ، ترجمة منير السعيداني ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة
بيروت 1 2007 . 117

(2) ، القيم الثقافية والتسيير_ بدون ذكر مدينة النشر ، 1998 07

(3) الموارد البشرية 3 2007 . 121

(4) ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسي ، ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
2007 . 76

(5) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة
والتحقيق بمنظمة الرياض ماجستير في العلوم الإدارية ، 2005 06 .

حول الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

لرغم من اختلاف هذه التعريفات، إلا أنها كلها تجمع على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي تلك الممارسات الفردية التي يتفاعل معها أعضاء المؤسسة فيتأثرون بها ويؤثرون عليها.

و يرى "jean vandewattyn" أن مفهوم الثقافة التنظيمية برز مع أربعة كتب رئيسية خلال الفترة الممتدة ما بين 1881 و 1882 وهي كالتالي :

- الثقافة التنظيمية : نظرية Z في مواجهة التحدي الياباني ل " وليام أوشي "

Corporate théorie Z faire face au défi japonais ? de william ouchi .

- فن الإدارة اليابانية ل " رتشارد دوباسكال و أنتوني " .

Management est il un art japonais de richard T . pascal et Anthony .

- البحث عن التميز ل " توم بيتر " و " روبير وترمان " .

Le prix de excellence, les secrets des milleuries entreprise , tom peters et robert H , waterman.

- وكتاب ثقافة المؤسسة أو المنظمة ل " ديال وكينيدي " .

corporate culture : the rites and rituals of corporate life , de terrence E .Deal Et Allen - A – kenned .(1)

(1) قريمس مسعود، مداخلة : ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم غير منشورة، يومين دراسيين 23 24 أبريل، 2013 . 03

2/1: الثقافة التنظيمية

تختلف مكونات الثقافة التنظيمية من عالم وهي عبارة عن نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تساهم في التأثير على سلوك الموظفين داخل المؤسسة و تتمثل عموماً في ما يلي :

1) القيم : وهي عبارة عن "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة (1).

ويقول محمد احمد العطار: " بأن القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة (2) "

2) : وهي مختلف التغيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة وترتبط الرموز بذهن الموظف وتعزز صورة المنظمة لديه (3).

3) : هي أداة اتصال إستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهم الوظيفي مع كل ما تحمل من معاني وتوضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتعاور اللغوي المعمول به (4).

لغة خاصة بها تشمل النشاط الصناعي للمؤسسة، وهذه اللغات هي لغات معينة يفهمها العاملون بالمؤسسة سواء بينهم أو بين العمال و

(1) محمود سلمان العيمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2002 . 32 .

(2) ، السعودية ، 21 2009 .

(3) سيد محمد جاد الرب داراة الإبداع و التمييز التنافسي الهاشمية للنشر 2013 . 190 .

(4) موسى خليل للتوزيع، بيروت 2005 . 44 .

المديرين

السريع بين العاملين داخل المنظمة .⁽¹⁾

(4) وهي عادات تحرص عليها المنظمة من

خلال فعاليات متابعة تسعى من وراءها إلى التعبير و التعزيز من قيمها الأساسية

لاحتفالات التي تقوم بها المؤسسة بالأعياد

القومية و الإدارية، استقبال مدير جديد حفلات التكريم

للموظفين المثاليين و الجديين.⁽²⁾

كما تقوم بعض المؤسسات بتكريم الموظفين الذين أحيلوا للتقاعد وذلك بتسليم

لوحات شرفية وهدايا تعبيراً منهم عن شكرهم على المجهودات التي يبذلونها لنج

المؤسسة و المساهمة في تطورها.

(5) الطابوهات (الممنوعات): هي ما تود المنظمة إخفائه و رفضه و نفي

المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة .

وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية، مدير فاشل

من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة

الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلباً على أداء العمال والمنظمة ككل.⁽³⁾

(6) : يقصد بالعرف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي

يدركها العام .

التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني

وقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما

(1) سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية

2008 2009 70 .

(2) سامي فياض العزاوي ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم و الأسس و التطبيقات

الرياض، 2009، 172.

(3) إلياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمني

مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 2006

. 23

سيين

سيين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء الآخرين في التقدير ، وتوفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات العامل النفسية و الاقتصادية . (1)

(7) الأساطير : تعد القصص رواية عن السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات و القيم العميقة للثقافة و القصص التنظيمية ماهي الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل ، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات.

في ما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر ، فهي التاريخية للمؤسسة نجاحها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها ، لكن بصفة مثالية شخصياتها هم حقيقة وقعت في هذه المنظمة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل المنظمة . (2)

نيا : نظريات الثقافة التنظيمية

تتلخص النظريات التي حاولت تفسير الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة فيما يلي:

1/2: نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من تمييز بروح معنوية تتمثل في الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة وهي تحديد النمو الثقافي الممكن تحقيقه

(1) وديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة شركة بيبسي - الجزائر - كلية للعلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2013 2014 80.

(2) زين الدين بروش ، لحسن هدر ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ، ENAMC في أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الأول ، جوان 2007 58 59 .

عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ومنه فان روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم الموجودة داخل المؤسسة والتي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعات التنظيم ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المؤسسة ، وهذا يجعل روح

(1).

2/2: نظرية " z "

هي نظرية يابانية قام بها "وليام أوشي (w.ouchi) في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أجرى عدة دراسات ميدانية من اجل التوصل اليابانية و توصل في نهاية ما سماه بنظرية "z" والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب للعاملين من اجل رفع مستوى أداءهم الوظيفي .

تبين هذه النظرية العلاقة بين و العاملين وان هذه العلاقة تسودها

- تعتمد هذه النظرية على إدخال تعديلات و البدء بالتنفيذ في المراكز الوظيفية العليا لكونها المسؤولة عن و تسهيل عملية التحول أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمؤسسة و تاريخها و فلسفتها واهم قيم و فية التي سنتبناها المؤسسة ككل.

من خلال هذه النظرية تشجيع مجالات المشاركة لتنمية عنصر الثقة بين العاملين و ، ببث روح العمل الجماعي و التعاون و تنمية الولا التنظيمي تعرض من القيم التنظيمية التي تؤدي تحقيق صحة المناخ التنظيمي ، كما أن تنمية الولاء التنظيمي و روح الفريق من أهم الأهداف التي المؤسسة لتحقيقها (2).

(1) بكيش دليلة ثقافة المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية في مؤسسة ENIEM الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة مولود معمري - تيزي وزو - 2012 2013 30 .
(2) ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، 90 .

3/2: نظرية Deal and kendy

قام بها العالمان بتحديد معيارين على أساسهما يتم وصف الثقافة التنظيمية بنشاط معين داخل المنظمة.

1 (/)

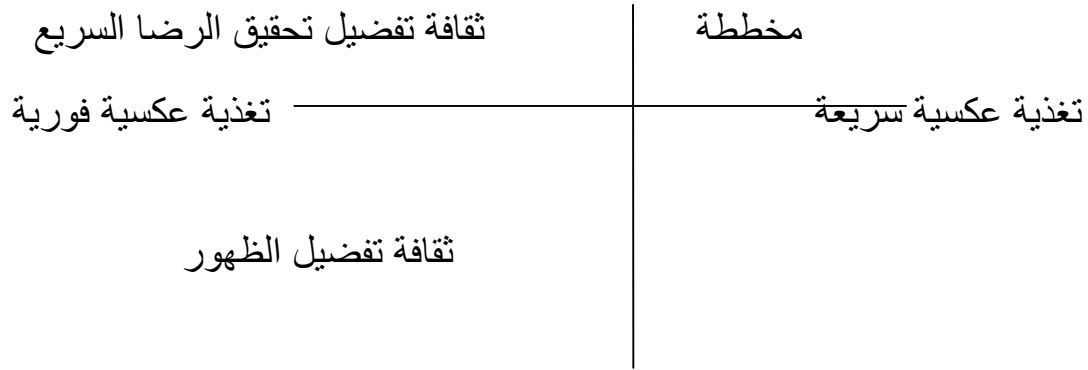
2 (سريعة - بطيئة)

المعيارين توصل الباحثان إلى تحديد عدة أنواع من الثقافة التنظيمية.

ويرجع الضعف في هذه النظرية إهمال

قد يختلف من فرد داخل نفس المنظمة وهو ما يوضحه الشكل (1):

(1): يمثل نظرية deal and kendy



1) Arnaud Emmanuel, **le management stratégique de l'information Economie**, Paris, 1994, P. 71 .

ثالثا : أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في أهميتها فيما يلي:

- " نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد و الابتكار." (1)
- تعتبر ميزة تنافسية على سلوكيات خلاقية ، كالتفاني وخدمة العمل مما يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين .
- الثقافة الواضحة و القوية في منظمة تمد العاملين برؤية واضحة وفهم للطريقة التي تؤدي بها .
- " يوفر ، ويؤدي ، ووجود استجابة سريعة لقرارات العليا . (2)

أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة في : " كون الثقافة التنظيمية تمثل دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لها دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية العاملين التأثير وأهمية الإدارية، فهي تركز على المظاهر الثقافية و المعنوية في حياة التنظيمات الإدارية ث في الجوانب المادية و الهيكلية يستطيع احد ينكر التداخل بين الجانبين وأهمية العملية التنظيمية ن وكون التنظيم هو جزء من المجتمع المحيط فان ثقافة المنظمة هي ج وامتداد لها، بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تسا

(1) ، "دراسة ميدانية لولاية سطيف ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، عدد11 2011 240 .

(2) السيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، كلية التجارة بالإسماعيلية قناة السويس 2009 50 .

عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

وير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أن تضر المنظمة بوضع المعوقات التي تحول لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة وعدم الالتزام . (1)

رابعا : أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية أهمها : الثقافة التنظيمية القوية التنظيمية الضعيفة ، والثقافة المثالية ، والثقافة التكيفية (الموقفية).

(الثقافة القوية :

تعرف الثقافة القوية بأنها:"الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم". (2)

ويمكن القول بان " ثقافة المنظمة تكون قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة ل مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل " (3)

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

: تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

: يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع

الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم وتحفيزهم . (4)

(1) شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة
2008 / 2009 . 43

(2) اثر البيئة على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، حالة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة
الدكتورا في العلوم الاقتصادية ، ج . 1999 225

(3) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2
2003 . 145

(4) . 225

عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ومن هنا يمكن استخلاص بان الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة ويرمز لهذا العنصر إلى القوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم و

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المع

ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من

عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين و العاملين .⁽¹⁾

(الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول

الواسع من معظمهم ، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين

أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا يتلقى أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد

مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ."⁽²⁾

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات ، وتهتم الإدارة بالقوانين

اللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتجسد الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة

العائلي والسياسي وفيها تتحقق الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد

يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الاغتراب

الاجتماعي ، حيث تبدوا القيم و المعايير الاجتماعيه .

(1) أخلاقيات العمل دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة 1 2009

. 362 361

(2) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية، الإسكندرية 2000

.115

(ثقافة المثالية :

يرى كل من (Dracher) (ouchi Waterman) تنظيمية مثالية ووحيدة ، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة ن هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح (1).

الثقافة التنظيمية الأمريكي " فريدريك تايلور " حيث اعتبر انه من تحديد لكل مهمة طريقة تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين .

(الثقافة التكيفية :

يقترح بعض الباحثين (calori) (Drucker) ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ،ذلك اختبار ثقافة التنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار (f :tway) انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح في لكل المؤسسات وفي كل الظروف البيئية . (2)

: تأثيرات الثقافة التنظيمية.

ة التنظيمية تأثير كبير على فعالية المنظمة، وعلى سلوك العاملين ولها تأثيرات نذكر منها :

(1) - ثقافة المنظمة والفعالية : هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية ، وفعالية المنظمة حيث هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية

(1) المحددات والمعوقات الثقافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000 الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة ، السنة الجامعية 2003 . 34

(2) محمد الطاهر بوباية ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدمية ، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 1996/1995 . 49

عموميات حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

والثقافة القوية يمكن إنتاجية اقتصادية حينما تكون هذه الثقافة مصدر للميزة التنافسية ، وذلك شريطة تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد وتكون قابلة للتقليد.

(2) - ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي : ثقافة المنظمة تؤثر على الهيكل التنظيمي والعمليات ، و الممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ .)

ن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة .⁽¹⁾

:

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة ، فهي تتمتع بأهمية كبيرة داخلها ، أنها تعمل على توحيد العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة ، وتدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين بينهم كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها ، وإجراءاتها وقيمها ،ومعتقداتها .

فالثقافة تؤثر في العديد من الجوانب المتعلقة بالمؤسسة حيث تؤثر في كفاءتها ، وفعاليتها وهيكلها التنظيمي .

الفصل الثالث

ماهية الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء ومحدداته

أنواع الأداء

أهمية الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة في الأداء

معوقات الأداء الوظيفي

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

المبحث الثاني : لمحة حول الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة ذلك إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وغالبا ما نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة فبواسطته يمكن معرفة مواطن الضعف والقوة للعمال في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة كل من مفهوم الأداء ومحدداته بالإضافة إلى إبراز أهميته وصولا إلى مؤثراته ومعوقاته.

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ونذكر منها ما يلي:

يعرفه حسن راوية بأن الأداء الوظيفي: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من الأداء فينتقضى على أساس النتائج التي حققها العامل".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بان الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

في حين نجد بأن عاشور أحمد صقر فيعرفه على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام الممثلة التي يتكون منها عمله وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.

(1) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999 ، ص 216 .

فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالثقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله⁽¹⁾.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بالعمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

1/2: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينهما، وتتمثل محددات الأداء فيما يلي:

1) الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه في عمله⁽²⁾.

2) القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من أداء عمله وهي عبارة عن الخصائص الشخصية المستخدمة وتتألف بدورها من العناصر التالية:

. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

. المهارة أو التمكن من ترجمة المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

. مدى وضوح الدور⁽³⁾.

3) إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

(1) . 50

(2) حسن راوية . 216

(3) مصطفى احمد سيد . السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة . . 2000 . 147 .

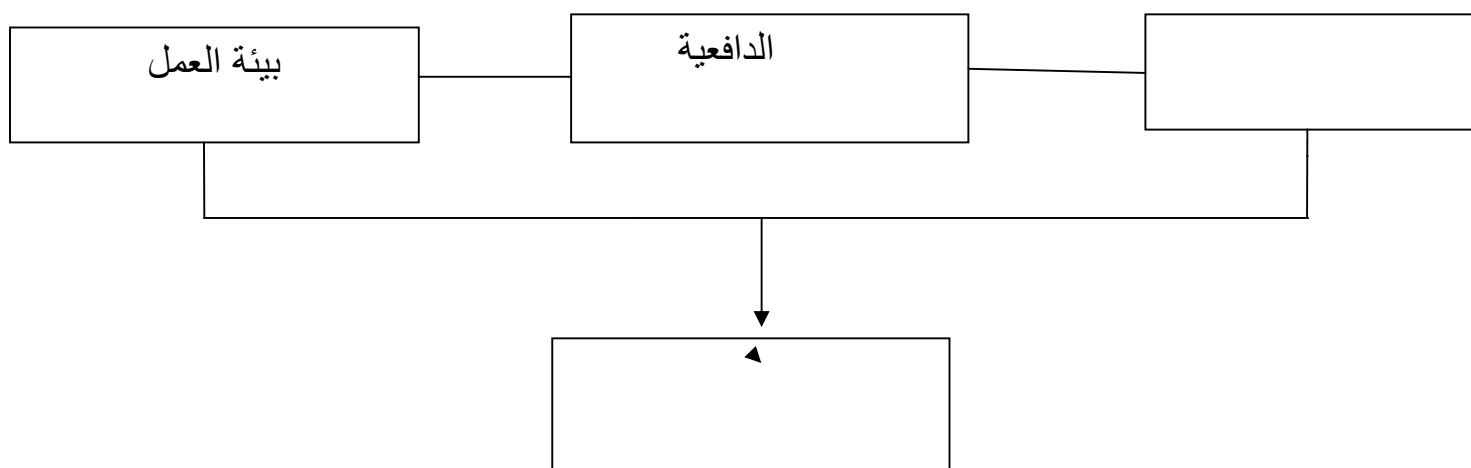
ويمكن صياغة محددات الداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك} .^{(1)}$$

4) بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل : الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، وأخرى

معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين .⁽²⁾

الشكل رقم (02) : يمثل محددات الأداء



المصدر : مصطفى أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص 146

ثانيا : أهمية الأداء

للأداء الوظيفي أهمية بالغة في أي مؤسسة ونذكر منها مايلي :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة

. 38

. 146

(1)

(2) مصطفى احمد السيد

جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري . وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات تكلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا .⁽¹⁾

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها .⁽²⁾

فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين مميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المؤسسة على

(1) الدخلة فيصل عبد الرؤوف تكنولوجيا البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) المكتبة الوطنية
2001 98 99 .

(2) إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نانف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 40 .

تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. (1)

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الأداء

تنقسم العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي :

أ) **العوامل الخارجية** : وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، وعلى الإدارة الواعية أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية أو السلبية وتتنبأ وتعمل على مواجهتها وتعمل على التكيف و التعايش معها وهي :

1 - البيئة السياسية : أي طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية، ومدى الاستقرار السياسي .

2 - البيئة القانونية : وتتمثل في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وهي تؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة ، والأوضاع السياسية التي تشكل التوجيهات القانونية وتضع قوانين وقيود عمل وأداء المؤسسة .(2)

3 - البيئة الاقتصادية : وتتمثل في الاستقرار الاقتصادي ، وطبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة، كما يتضمن النظام البنكي، وهيكل الأسواق .

4 - ندرة المواد الأولية أو توزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة .

(1) شامي صليحة . 64

(2) ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع تخطيط ، 2003 ، 73 .
(بالبر واقية)

4. البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في المجتمع، مستوى التعليم، ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني، ومدى تطابق التخصصات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة. (1)

5. البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات، ودرجة تعقيد التكنولوجيا المستخدمة. (2)

ب) **العوامل الداخلية:** وتتمثل في العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة وتخضع للإدارة وتتمثل فيما يلي :

1 - المورد البشري : يشكل أهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، باعتباره العامل الميكانيكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى فعلية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة، هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف وهو الذي يحققها .

2 - الإدارة : أن للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء تعتمد على الأساليب التي تقدمها الإدارة ، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة. (3)

3 - التنظيم : يشمل على تقسيم العمل ومراكز السلطة ونظام للاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق التوجيه والإرشاد والأنشطة

(1) . 74
رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير ،
(2) شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها
2006 55 56 .
(3) 75 76 .

القائمة، وتقويم الجهود المبذولة ومعالجة جوانب القصور من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي. (1)

4 - بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية ، نظام الحوافز، الاتصال، وكل هذا له أهمية بالغة على السلوك الأدائي للمورد البشري .

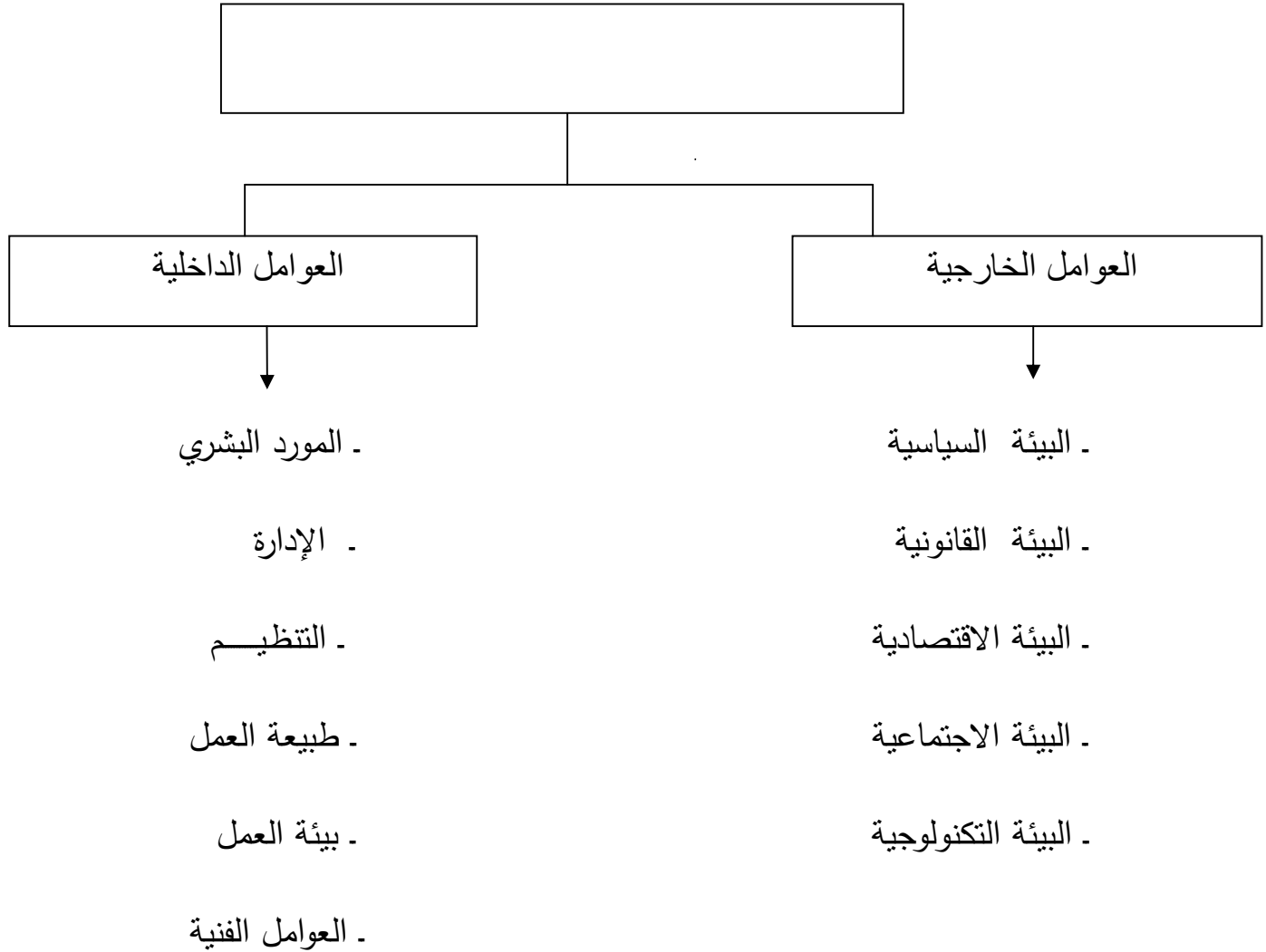
5 - طبيعة العمل : تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها، ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته، وولائه للمؤسسة وبالتالي للإنتاجية والأداء .

6 - العوامل الفنية : فالآلات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، وكذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأداة للأفراد كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. (2)

(1) أديب عقيل علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل كلية الإنسانية 2013 . 41

(2) . 75

شكل رقم(03) : يمثل العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : عمر سرار، مرجع سابق ، ص 71

رابعاً : معوقات الأداء

هناك العديد من المعوقات التي تعيق أداء الموارد البشرية، ومن بين هذه العوامل ما يستطيع العمال أن يسيطروا عليها، ومنها ماهي خارجة عن نطاق سيطرة الأفراد العاملين، وفيما يلي نذكر أكثرها شيوعاً :

- النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الأفراد .

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات، السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة .

- نقص التعاون مع الآخرين .

- نمط الإشراف .

- الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، التهوية، وهذه العوامل يطلق عليها العوامل الخارجية وهي ليست لوحدها المؤثرة في أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل مع العوامل الداخلية وهي المرتبطة بشخصية العامل وذكاءه وقدراته الذاتية وسماته الشخصية وخبرته بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية⁽¹⁾.

وهذه العوامل البيئية هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ، فمثلاً إذا حدث عطل في آلة من الآلات وجهاز ما فإن هذا يؤثر على الجهد الذي يبذله العامل في العمل، وكذلك فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يعتبر عامل مهم يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم المسؤوليات التي تمارسها الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة

(1) فس الصناعي بين النظرية والتطبيق دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1996 .187

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة نقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد. (1)

خامسا : تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

لقد دلت الدراسة التي قام بها الباحثان Peters & Waterman على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل : الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسة إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء متميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية و المالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تمييط الأداء.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية الملموسة للمنظمة .

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع مما يؤثر على الكفاءة أدائهم.

- مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه. (1)

خلاصة

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول أن الأداء هو الوسيلة الأساسية في المؤسسة، ويمكن من خلالها بلوغ مرحلة التفوق والنجاح، فهو انجاز العمل بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج، كما انه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، ومن ثم فهو يعد مفهوما يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

1) لياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية ، دراسة حالة لشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL EARA مسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2008 . 30. 2009

بعدما قمنا بدراسة نظرية في الفصل السابق حول الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي و أهميتهما في التأثير على الموارد البشرية داخل المؤسسة سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العمال و ذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لصناعة الإينوكس و الفضيات (ORFEE) ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين .

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني

1/1 الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر خطوة هامة في البحث العلمي وهي صورة مصغرة للبحث ، كما أنها تهدف . ومات حول الموضوع المراد دراسته ، ونظرا لأهميتها في الجانب التطبيقي قمنا بها بهدف تجريب الاستمارة وتغيير بعض للتحقق من وجود العينة المناسبة لبحثنا ، وقد قمنا بها بداية من شهر فيفري 2016 في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس والفضيات (ORFEE) . لـ (08) . بهدف التحقق من مدى وجود موضوعنا في هذه المؤسسة ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العمال في هذه المؤسسة .

2/1 : لقد واجهتنا عدة صعوبات في هذا البحث من بينها :

- 1) غموض مفهوم ثقافة المؤسسة : فالعديد من العمال في هذه المؤ . لا توجد لديهم معرفة بمفهوم ثقافة المؤسسة وذلك في مختلف المستويات التعليمية .
- 2) عزوف بعض المبحوثين المشاركة في البحث : وهذا راجع لغياب . وأيضا تحفظ حول سيرورة العمل ناتجة عن تنظيمي داخلها .
- 3) ضيق الوقت : نظرا لارتباط هذا البحث . . لم نجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات والمعلومات الهامة والضرورية ، فقد اكتفينا بمعرفة بعض الجزئيات فقط .

2 / المنهج المتبع للدراسة :

إن اختيار منهج الدراسة يعد نقطة هامة في البحوث في العلوم الاجتماعية ، إذ يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يستخدم لمعالجة متغيرات الدراسة حسب الموضوع من حيث الأهداف و النتائج المتوصل إليها ، لذا اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي ، و هو " يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم " (1).

3 / اختيار العينة و التقنيات المستعملة لجمع المعلومات

1/3 اختيار العينة :

لقد تم اختيار العينة في بحثنا هذا من عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الإينوكس والفضيات (ORFEE) ، و قمنا باختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة ، وهي عينة " يتم سحب مفرداتها بطريقة تتيح لكل مفردة من مفردات مجتمع لبحث فرصة متكافئة عند الاختيار. " (2)

وتتكون عينة بحثنا من 60 امل تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

2/3 تقنيات جمع المعلومات و تحليلها :

1) الاستبيان : يعرف على أنه : "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات معينة ، و يعد أداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات الكمية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية " (3).

(1) المنهجية في كتابة البحوث و الجامعية ، منشورات الشهاب (

1998 . 29

(2) المختار محمد إبراهيم ، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية ، بدون ذكر دار النشر ، القاهرة ،

2005 . 47

(3) طلعت إبراهيم لطفي ، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ،

1995 . 81

الدراسات السابقة و النظريات و القراءات المتبعة لبعض البرامج ، و لقد احتوت الاستمارة على أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة حيث احتوت 32 5 محاور و هي كالتالي :

- : المبحوثين تتعلق بالـ .
المستوى التعليمي ومنصب العمل وذلك بغية دراسة العوامل الديمغرافية لعينة .

- المحور الثاني : تضمن متغير الثقافة التنظيمية بحيث تم طرح أسئلة تشرح أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة و ذلك بوضع .

- المحور الثالث : تناول متغير الأداء الوظيفي .

- المحور الرابع : تضمن متغير عملية اتخاذ القرار .

- المحور الخامس : تناول متغير جماعية العمل .

(2) - : تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في الدراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، بحيث يعرفها "بنجهام" على أنها : " المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد و ليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها " (1).

ولقد قمنا بها و ذلك من أجل التعرف على مدى فهم العمال لمصطلح الثقافة التنظيمية و كذا لتزويدنا ببعض المعلومات حول المؤسسة،و إعطاء فكرة أولية و شرح مختصر عن هدف الإستبيان، وذلك من أجل إزالة سوء الفهم أو تخوف من الإجابة، - ساعدتنا كثيرا في الحصول على بعض المعلومات و التي توصلنا إلى صدقها من خلال تحليلنا للإستمارة .

(1) أساليب البحث العلمي مفاهيمه،أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية في مؤسسة (ORFEE) . ليل

(1) - نبذة تاريخية حول المؤسسة :

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين والصنابير (BCR) من أكبر

ولقد - بموجب مرسوم رقم 08 38 في جانفي 1983 - (BCR) اللوالب والسكاكين والصنابير

1973 بمكتب الدراسات الفرنسية S.C.O حيث وقعت الاتفاقية في

الجزائر في 07/02/1977 بين المنظمة الوطنية لإنتاج أدوات الميكانيك و

الإلكترونيك " سونا كوم " - O.P.I إن تسيير المشروع كان وفق

المخطط العادي المالي مع الأخذ بعين الاعتبار الهياكل اليدوية .

" " 1977 1982 .

I .R.E . 1883

وأخيرا شركة اللوالب والسكاكين والصنابير BCR 01 1983 ، ثم بدأ ذهاب

التقنيين الجزائريين في 15 1999 BCR الكائن مقرها بسطيف

بحي " بيزار " مؤسسة ذات أسهم مستقلة ذاتيا وخصص لها مقر ب

1.960.000.000.دج ومجموعة أجهزة التسيير و المراقبة .

تحتوي المؤسسة على قدرات إنتاجية سنوية (حجم) :

boulonnerie 8000 ✓

robinetterie 1600 طن من الصنابير ✓

coutellerie 26 مليون قطعة من السكاكي ✓

éviers 100000 ✓

- BCR تتكون من فرع واحد ORFEE ووحدتين - هما " عين الكبيرة " و وحدة " واد رهيو " ثم أصبحت هاتان الأخيرتان فرعين تابعين - BCR ، حسب مخطط تحسين - 2001 2005 الذي ينص في جزئه الخاص بهيكله هوية المحور الاستراتيجي لإعادة هيكلة المؤسسة إلى فروع ، هذا التوجه ترجم - 2001 بإنشاء فرع ORFEE - BCR المختص في منتجات الاينوكس ، اعتمادا على هذه التجربة وبعد التقييم الذي حكم عليها إجماليا بأنه ايجابي لنتائج هذه العملية قررت BCR تفريع موقعي " عين الكبيرة " و " واد رهيو " : 2002

- ✓ ORFEE ببرج منايل ، ولاية بومرداس لإنتاج أدوات الاينوكس و الفضيات
- ✓ SANIAK بعين الكبيرة ، ولاية سطيف لإنتاج اللوازم الصناعية و الصحية
- ✓ ORSIM بواد رهيو ، ولاية غيليزان للصناعة الميكانيكية و ال

ن كذلك من شبكة بيع مباشرة للمستهلكين تحتوي على نقاط بيع وهي:

- نقطة بيع الجزائر ، دالي ابراهيم.

- نقطة بيع سطيف .

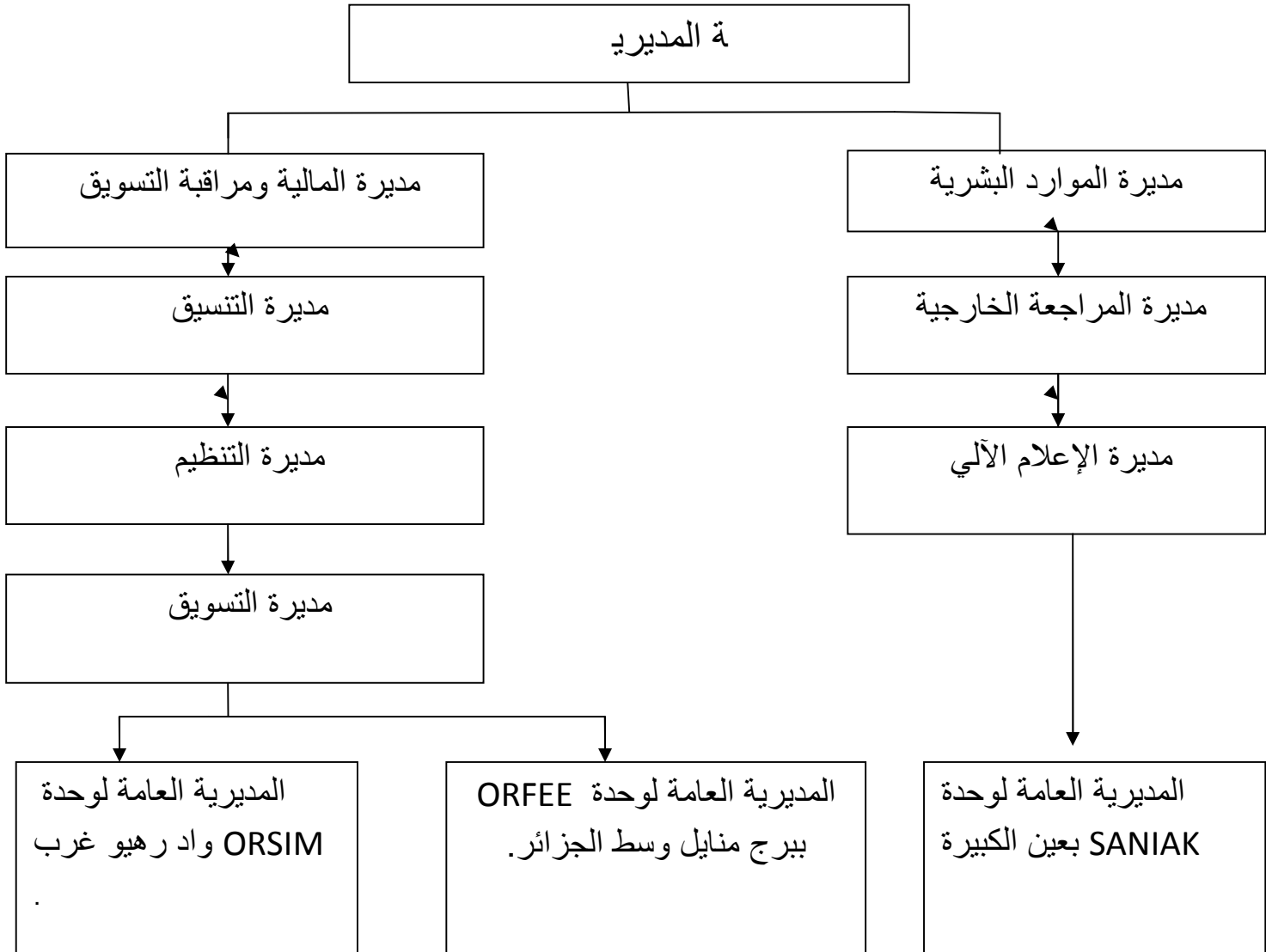
- نقطة بيع قسنطينة .

- نقطة بيع وهران .

- نقطة بيع واد رهيو .

- تتمحور مهمة الشركة BCR - والبحث والتطوير فهي تقوم - والسكاكين والصنابير وأحواض المطبخ ، وقد حددت الشركة سياستها حول إرضاء الزبون تجاه منتجاتها والاعتماد على جودة السلعة في - من هذا المبدأ بدأت الشركة في التطور ، وقد حازت على شهادة الإيزو ISO 9002 - 19 ديسمبر 1999 من طرف المؤسسة الفرنسية لضمان الجودة .

(04) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR



(2) (ORFEE) :

- تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات ORFEE شركة فرعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف BCR ، وهو فرع مختص في الفضيات وتصليح أحواض المطبخ وأدوات المنزل بصلب الإينوكس .

تأسس الفرع بناء على محضر إجتماع الجمعية العامة المنعقدة بمقر الشركة القابضة

(الميكانيك و الإلكترونيك) بتاريخ 8 2001

المصادقة على إحداث فروع المؤسسة بتفويض المدير العام الوحيد للمؤسسة BCR بإنشاء الفروع وتغيير أجهزة تسيير هذه الأخيرة لقد تمت الموافقة على الشكل الرسمي للتأسيس القانوني للشركة الفرعية ORFEE شركة مساهمة في شكل شركة ذات في وضع القوانين الأساسية :

- من حيث الشكل : تم وضع القانون الرسمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في شكل شركة وطنية مساهمة تخضع .

- من حيث الموضوع : موضوع الشركة هو ، البحث، التنمية و التسويق لكل و المشتراة قصد إعادة بيعها من مادة الإينوكس ، السكاكين و وبصفة عامة لوازم المنزل والطاولة وكذا أحواض المطبخ من الإينوكس .

- التسمية : تأخذ الشركة التسمية التالية " الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس و الفضيات " باختصار " ORFEE " ، هذه الكلمة مقسمة إلى قسمين :

✓ (1) : ORFE وتعني الفضيات orfèvre .

✓ (2) : éviers .

وفي كل العقود والرسائل والفواتير والبلاغات والنشرات وفي جميع الوثائق الأخرى كيفما كانت طبيعتها الصادرة وعن الشركة يجب أن تسبق أو تتبع فور تسمية ا بكلمة ذات أسهم SPA وذكر رأسمالها الإجتماعي ب : 1000000 .

● المقر الإجتماعي : يتواجد مقر الشركة ببرج منايل - طريق القرية الفلاحية - بولاية بومرداس ويمكن تحويل مقرها إلى مكان أذ من نفس البلدة أو أي ولاية بمقرر من الجمعية العامة .

● : (99) ، إبتداءا من تاريخ تقيدها

بالسجل التجاري وهو التاريخ الذي تكتسب فيه الشركة الشخصية المعنوية

المتعارف عليها في مثل هذا الشأن ، كما يجوز حلها قبل إنتهاء هذه المدة حتى اقتضت الضرورة بنفس الكيفية التي بها .

- رأسمالها : حدد رأس مال الشركة الابتدائية مليون دينار جزائري (1000000) اسمية قدرها عشرة دينار (10000) .

(3) :

المالية والمحاسبة رغم وجود منافسة قوية في سوق المنتجات المنزلية بكلها وأشكالها وماداتها إلا ORFEE تحتل الصدارة في الجودة ، وهذا نتيجة الخبرة الطويلة في الإنتاج ، إلا أنها ما زالت تعاني من ارتفاع تكلفة المنتجات نتيجة ارتفاع المادة الأولية % 80 .

ORFEE بمنتجاتها المتطورة و بالصلب الاينوكس ، ويتم إعادة طلائها بالفضة في بعض الأحيان ، فهي تصنع وتبيع مختلف أدوات المنزل المتنوعة ، نذكر منها : ، سلطانية الحساء ، إبريق القهوة ، سكاكين ، ملاعق ، الصينيات ، الأوعية إلخ ، تنتج الوحدة سنويا تسعة ملايين (9000000) صلب الاينوكس يمثل 98.8 % 1.2 % من الفضييات ، ولدينا أنواع من :

M: المنزلية Ménage 89.92% (17% إينوكس) .

H : الصياغية Orfèvre 5.92% (18% 10% منتجات صناعية) .

A : الفضية Argent 1.18 (< 18% إينوكس + تغشية بالفضة) .

الموارد البشرية للمؤسسة تقدر ب : 263 عامل وهم مقسمون على النحو التالي :

42 Cadre .

122 Maitrise .

99 عون تنفيذ Exécution .

إيماننا بالأهمية الحيوية لفهم المعتقدات القيم المؤثرة على
 بغية التعرف على أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي من
 نها تحفيز العمال على الأداء و الإنتاجية، جاءت هذه الدراسة لتسلط
 التنظيمية في المؤسسة الوطنية أدوات الإينوكس
 الفضيات (ORFEE) بهدف التعرف على وجهة نظر العمال ير الثقافة
 التنظيمية على الأداء. يلي عرض أهم الجداول التي تم قمنا
 بتحليلها من أجل التحقق من الفرضيات .

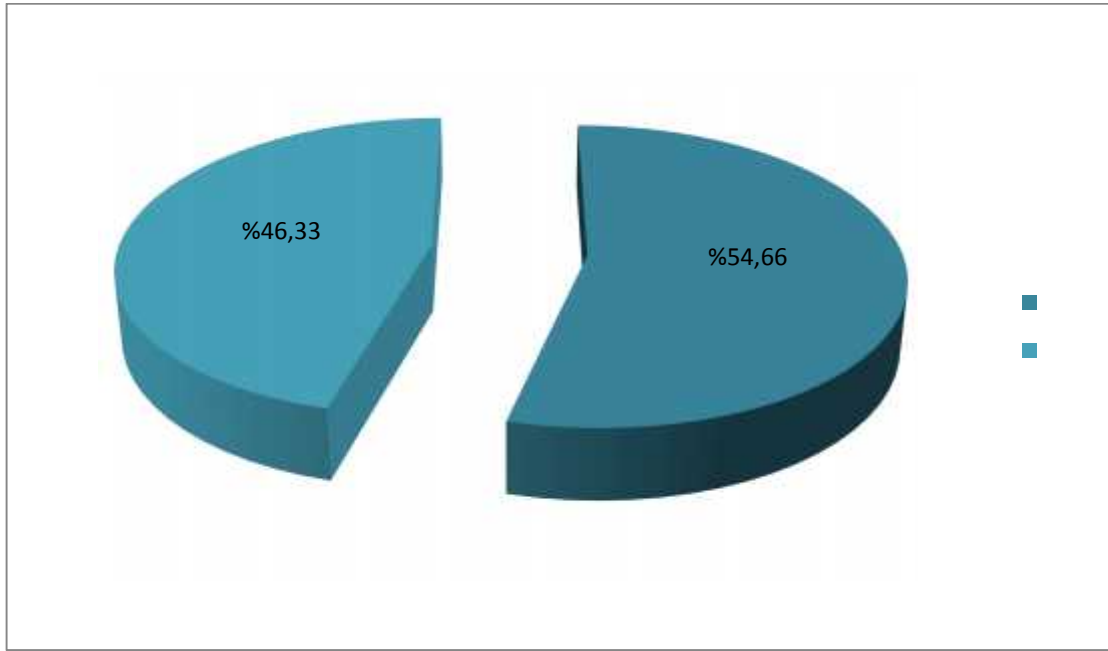
01 : يع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية		
54,66%	34	
43,33%	26	
100%	60	

في ضوء هذا الجدول

56,33%، وهي 43,33%. و يرجع ذلك إلى
 طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والمتمثل في صناعة الأواني والإينوكس
 وكذا طبيعة عمل المرأة الجزائرية ينحصر القطاعات التالية: التربوية
 والتعليم وهذه الوظائف تتناسب والأدوار التقليدي . في مايلي دائرة
 نسبية تمثل نسد :

(05) : دائرة نسبية تمثل نسبة الذكور و الإناث

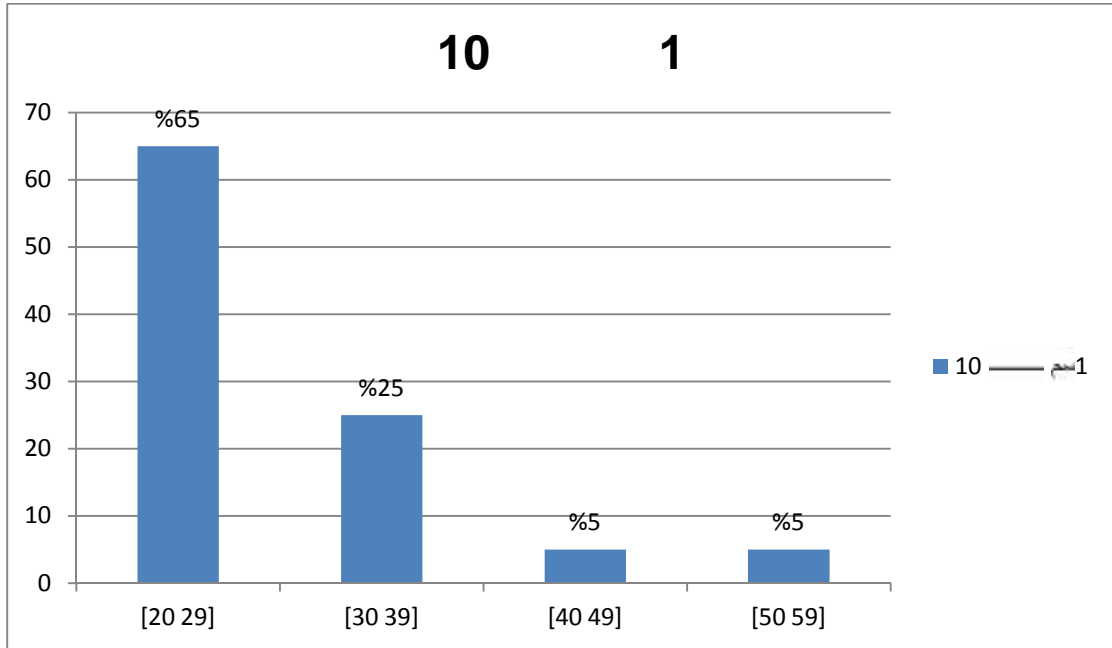


02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية		
65%	39	[29 20]
25%	15	[39 30]
05%	03	[49 40]
05%	03	[59 50]
100%	60	

يتبين من خلال هذا الجدول أن غالبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 29 20 و65% وهذا جمع لوجود إستراتيجية التشبيب داخل ، ومغادرة الكفاءات القديمة، في حين نجد أن 25% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 39 30 ، وهناك نسبة متساوية بين العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 49 40 و 59 50 هذا بنسبة 5% يعود ذلك للخروج ال . وهذه الأعمدة البيانية تمثل :

(06) : أعمدة بيانية تمثل الفئة العمرية لأفراد العينة



03 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	الحالة العائلية
50%	30
43,33%	26
6,66%	04
100%	60

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال العزاب مثلت أعلى نسبة حيث

50% يرجع ذلك إلى

الإمكانيات المادية لتأسيس ، في حين نجد 43,33% من العمال متزوجين

6,66% منهم فهم أرامل.

04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل

النسبة المئوية		
%55	33	
%25	15	
%20	12	عون تنفيذ
%100	60	

يُلاحظ من خلال هذا الجدول أن 55% من العينة قدرة على تنفيذ أعمال التنفيذ حين أن عمال التنفيذ 20% ونستطيع أن نستنتج أ هي لما تتمتع هذه الفئة من مستوى التعليمي، يؤهلها لفه أهميته.

05 : توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل

النسبة المئوية		
%56,66	34	
%10	06	تسويق
%33,33	20	
%100	60	

يظهر من خلال الجدول المذكور أعلاه نسبة حيث قدرت 56,66% في حين عمال التسويق بلغت نسبتهم 33,33% .

06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية		المستوى التعليمي
%33,33	20	
%20	12	
%46,66	28	
%100	60	

من خلال هذا الجدول يتبين بأن نسبة العمال الذين يتمتعون
 28% وهي أعلى نسبة، في حين
 المستوى التعليمي
 20% وتأتي بعدها نسبة العمال ذو المستوى التعليمي الثانوي
 12%.

07: توزيع أفراد العينة حسب متغير أولويات العاملين

أولويات العاملين بالمؤسسة	النسبة المئوية
- تلبية احتياجات و متطلبات رؤسائهم و	30%
- تأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات	46,66%
- تلبية تحديات المهمة و إيجاد لتأديتها	23,33%
	100%

أولويات العاملين داخل المؤسسة عن تلك الواجبات التي يُعنى بها العمال
 يُولون لها الإهتمام حيث المهام التي يقومون بها لصالح المؤسسة.
 يبين أولويات العاملين في المؤسسة حيث أن 46,66%
 يعتبرون أن أولوياتهم في المؤسسة هي تأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات
 ، في حين 30% بأن أولوياتهم داخل المؤسسة، تتمثل في
 تلبية احتياجات و متطلبات رؤسائهم والإدارة العليا. 23,33%
 إجاباتهم بأن أولوياتهم هي تلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها .
 نستشف من خلال هذه التصريحات، أن العمال مازالت لديهم نظرة تقليدية تنحصر
 في الإهتمام بتلبية الواجبات الموكلة إليهم.

08 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و أولويات

العاملين

		الفئة المهنية		أولويات العاملين
		تنفيذ		
%100 16	%18,75 03	%37,5 06	%43,75 07	تقديرات واحتياجات متطلبات رؤسائهم
%100 25	%16 04	%16 04	%68 17	تأدية واجباتهم الوظيفية
%100 19	%26,31 05	%26,31 05	%47,36 09	تلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة سُ

حيث أن أولوياتهم في العمل تكمن في تقديرات احتياجات، ومتطلبات رؤسائهم،

هذه الإجابة مدعمة من طرف أعوان التحكم

التنفيذ فقد سجلت %18,75.

وبالنسبة للعمال الذين يرون أن أولوياتهم تكمن في تأدية واجباتهم الوظيفية،

%68

التنفيذ، فقد كانت نسبهم %16.

بينما العمال الذين كانت إجاباتهم أن أولوياتهم تكمن في تلبية احتياجات المهمة

وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها

%26,31

لتنفيذ

%47,36

المسؤوليات العمال، على

ويرجع هذا الاختلاف من حيث

يضطلعون مسؤوليات هامة وجسيمة، مقارنة بعمال التحكم

والتنفيذ، فتأدية الواجبات الوظيفية يدل على وجود ثقافة تنظيمية ويعبر
ولائهم للمؤسسة، وهذا ما يعود بنتائج إيجابية على

09 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تميز العاملين

التميز الوظيفي	المنوية	
- الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم	16	26,66%
- الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة و الصحيح	36	60%
ة التقنية و الفاعلية العملية والإنتاجية	04	6,66%
- الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين	06	10%
	60	100%

نستنتج من خلال هذا الجدول أن 60% أفراد العينة يرون أن المميز هم الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح 26,66% منهم فيرون أن الأفراد المميزين هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم، في حين 10% العمال المميزين هم أولئك الذين يُقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين 6,66% المميزين، هم أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.

وفي ضوء ما سبق، نستطيع القول أ هذا الجدول ما استخلصناه من نتائج في الجدول الذي سبقه، حيث أن العمال ماز يهتمون بالقوانين وتنفيذها هذا ما يؤكد وجود ثقافة لدى العمال الالتزام هو من أحد أهم القيم والاعتقادات المركزية.

10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تعامل المؤسسة مع العمال

النسبة المئوية		
16,66%	10	كأدوات تستخدم طاقاتهم و أوقاتهم لصالح الإدارة
43,33%	26	كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد و بأجر معين
36,6%	22	كشركاء لإنجاز هدف مشترك
3,33%	02	كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سويا
100%	60	

يُعبّر التعامل عن السلوك الذي تتعامل به المؤسسة مع عمالها يظهر خلال هذا الجدول أن 43,33% اعتبروا أن المؤسسة تتعامل معهم وظيفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين 36,6% مل معهم كشركاء لإنجاز هدف م ، في حين نجد 16,66% يعتبرون أن المؤسسة تتعامل معهم كأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة 3,33% من أفراد العينة، كانت نظرهم بأن المؤسسة تعاملهم كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سويا.

و يتضح جليا المؤسسة تعتمد على الصرامة والجدية في العمل وفي تعاملها مع عمالها، لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على التنظيم الرسمي وتتميز نظرتها للعمال بالتقليدية، حيث تعتد هم مجرد أفراد مطيعين.

11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و تعامل المؤسسة

مع عمالها

		الفئة المهنية		
عون تنفيذ				
%100 13	%46,15 06	%23,07 03	%30,76 04	- كأدوات تستخدم طاقاتهم و أوقاتهم لصالح الإدارة
%100 27	%11,11 03	%14,81 04	%74,07 20	كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد و بأجر معين
%100 17	%11,76 02	%47,05 08	%41,17 07	- كشركاء لإنجاز هدف
%100 03	%33,33 01		%66,66 02	اصدقاء يرغبون في العمل سويا
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33	

ها فيما يخص تعامل

عمالها كأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة

طرف أعوان التنفيذ بنسبة 46,15%، في حين سجلنا 30,76%

أما أعوان التحكم فقد بلغت نسبتهم 23,07%.

تعامل المؤسسة مع العمال كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد

و بأجر معين 74,07%

بعدها فئة أعوان التحكم بنسبة 14,81%، في حين قدرت نس

التنفيذ بـ 11,11%.

ما تعامل المؤسسة مع عمالها كشركاء لإنجاز هدف مشترك

47,05%، في حين قدرت بـ 41,17%

، بينما سجلنا نسبة 11,76% في أعوان التنفيذ.

في ما يخص تعامل المؤسسة مع العمال كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سوياً بنسبة عالية من طرف فئة الإطارات، بينما تم تسجيل 33,33% في أعوان التنفيذ، بينما لم تسد

يتضح مما سبق أن المؤسسة تولي أهمية لف الأخرين، هذا يدل على أن المؤسسة تعامل العمال

12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير توجيه العاملين

النسبة المئوية	توجيه العاملين	
16,66%	10	- أفراد يملكون سلطة الثواب و العقاب
66,66%	40	
11,66%	07	- الإلتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة
05%	03	- الرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل
100%	60	

يمثل التوجيه تلك لمساعدة التي يقدمها الموجه أو المشرف للعمال بغرض تنمية مهاراتهم للمهنة التي تتناسب مع ميولهم وقدراتهم وهذا ما يجعلهم قادرين على أداء العمل بشكل أفضل وتحقيق رضا بالذات، وفي هذا الجدول نلاحظ بأن الأفراد يوجهون أو يدارون بواسطة أنظمة عمل و قواعد وإجراءات توضح الحقوق و الواجبات حيث مثلت نسبة أعلى وهي 66,66% نسبه 16,66%

أنهم يوجهون حسب أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب، في حين 11,66% توجيههم يكو الذاتي تجاه أهداف 5% هي نسبة العمال الذين يوجهون عن طريق الرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل.

13 : توزيع أفراد العينة متغير عملية اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	عملية
66,66%	40 - التوجيهات و الأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى
13,33%	08 على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة
8,33%	05 المعنيين مباشرة في موقع العمل
11,66%	07 - الإجماع و من خلال إتباع النقاش و قبول الجميع
100%	60

تعتبر عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير
اعتبار أن مبدأ المشاركة يمنح الفرص للمرؤوسين للإدلاء
بآرائهم ير في القرار الذي تتخذه المؤسسة، و هذا ما يحفزهم على أداء أعمالهم
في المسؤولية زيادة انتماهم له، و من خلال هذا الجدول
نلاحظ أن عملية بالدرجة الأولى على التوجيهات
إعطاء تعليمات من 66,66% في حين أن
هناك نسبة 13,33% من العمال يع
القرار يعتمد على القنوات
الرسمية في ضوء السياسات الـ 11,66% من أفراد العينة،
فيعتبرون أن ار يتم بالإجماع ومن خلال إتباع
الجميع، و 8,33% - هي نسبة ضعيفة-
اتخاذ القرار يتم بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل.

وبناء عليه نستنتج

فهي تعتمد على الاتصال التنازلي حيث يتم إصدار الأوامر من أعلى إلى
هذا ما عايناه طيلة تواجدنا في ميدان

وقت إجرائنا للدراسة الميدانية.

14 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تحديد المهام

النسبة المئوية	تحديد المهام
23,33%	14 - تقديرات و قيم و رغبات صاحب السلطة
60%	36 - احتياجات و خطط المؤسسة و قواعد المنظمة
3,33%	02 - مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات صاحب السلطة
13,33%	08 - التفضيل الشخصي للعاملين و حاجاتهم
100%	60

توزيع المهام عملية يتم من خلالها تحديد مضمون الوظيفة التي يقوم بها العامل تزويده بمجموعة من المعلومات عن طبيعة ونمط الوظيفة التي سيشغلها، ويوضح هذا الجدول أن ما نسبته 60% تقوم مهامهم على أساس احتياجات و ، في حين أن 23,33% يعتبرون أن مهامهم قائمة على أساس تقديرات ورغبات صاحب السلطة 13,33% من العمال، فصرحوا أن هذه العملية الشخصي للعاملين، وحاجاتهم النمو والتطور، بينما 3,33% من العمال، فيرون أن مهامهم قائمة على أساس مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات

15 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و المهام الموكلة

الفئة المهنية	المهام الموكلة للأفراد	عون تنفيذ
تقديرات و قيم و رغبات	33,33%	25%
احتياجات و خطط	68,75%	18,75%
مطابقة احتياجات المهمة	42,85%	57,14%
التفضيل الشخصي للعاملين و حاجاتهم للنمو و	44,44%	22,22%
	55%	25%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يعتبرون أن المهام الموكلة إليهم تقوم على أساس تقديرات وقيم صاحب السلطة، كانت من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 41,66%، في حين بلغت 33,33% ، بينما في فئة أعوان التحكم 25%.

وفي المقابل نجد أن العمال الذين يرون أن المهام الموكلة لهم قائمة على أساس احتياجات وخطط المؤسسة و 68,75% بينما في فئة أعوان التحكم فبلغت 18,75%، في حين بلغت 12,5% في فئة أعوان التنفيذ.

أما المهام الموكلة للأفراد و ابقة احتياجات المهمة مع

57.14%، في حين نجد ما نسبته 42,85% بينما لم نسجل أي إجابة في فئة أعوان التنفيذ.

ونلاحظ من جهة المهام الموكلة للأفراد التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو و رات حيث قدرت بـ 44,44% في حين بلغت 33,33% أعوان التنفيذ 22,22%.

بناء عليه، نستطيع القول أن المهام الموكلة لـ الإدارة العليا إلى أسفل لأن المهام الموكلة تقوم على الهرم.

16 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و المهام الموكلة للأفرا

	[59 50]	[49 40]	[39 30]	[29 20]	المهام
%100 14		%11,76 02	%35,29 06	%52,94 09	- تقديرات و قيم و
%100 25	%8 02	%4 01	%20 05	%68 17	- احتياجات المؤسسة
%100 08			%12,5 01	%87,5 07	- مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات و
%100 10	%10 01		%30 03	%60 06	- التفضيل الشخصي للعاملين و حاجاتهم
%100 06	%5 03	%5 03	%25 15	%65 39	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال الذين كانت إجابتهم حول كون المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس تقديرات وقيم و

لفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين [29 20]، بينما نجد

العمرية المحصورة بين [30] %35,29

[39]، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [49 40] نسبتهم

%11,76، في حين لم نسجل أي إجابة في الفئة العمرية بين [59 50].

العمال الذين يرون أن المهام الموكلة لهم قائمة على أساس احتياجات

لعمال الذين تتراوح

أعمارهم ما بين [29 20] %68، في حين بلغت %20 عمرية

المحصورة ما بين [39 30] العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50]

[59] 8% في حين نجد 4% في الفئة العمرية التي أعمارها ما بين [40 49] .

العمال الذين يرون أن المهام الموكلة لهم تقوم على أساس مطابقتهم لاحتياجات المهمة مع رغباتهم واهتماماتهم العمرية بين [20 29] 87,5%، في حين أن ما نسبته 12,5% الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30 39]، في حين لم يجاب في الفئات العمرية الأخرى.

العمال الذين يرون أن المهام الموكلة لهم تقوم على أساس التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو والرفاهية الذين تتراوح أعمارهم ما بين [20 29] 60%، بينما سجلنا 30% العمرية ما بين [30 39] وأخيراً سجلنا 10% العمال الذين تتراوح أعمارهم [50 59].

17 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص المؤسسية للعاملين (توقعات المؤسسة من العاملين)

المتغير	التوقعات من العاملين	النسبة المئوية
- أن يكونوا مجتهدين و طائعين و موالين للإدارة العليا	19	31,66%
- أن يكونوا مسؤولين و بمصداقية عالية في أداء واجباتهم	26	43,33%
يكونوا ذاتي الاندفاع و الرغبة في المبادرة و	05	8,33%
يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين و متعاونين	10	16,66%
	60	100%

كيات المؤسسة تجاه عمالها، نلاحظ من خلال هذا

تتوقع منهم أن يكونوا

43,33%

مسؤولين وبمصداقية عالية في أداء واجباتهم، في حين أن 31,66% يعتبرون أن تظر منهم أن يكونوا مجتهدين وملتزمين وطائعين وموالين للإدارة العليا 16,66% فيرون أن المؤسسة تتوقع منهم أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونيين 8,33% العمال الذين لديهم توقعات منهم أن يكونوا ذاتيي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي، من خلال ذلك يتضح بأن المؤسسة مازالت تحمل النظرة التقليدية للعامل و آلة يخضع لسيطرة الإدارة العليا.

18 : توزيع أفراد العينة حسب متغير صفات المديرين

النسبة المئوية	صفات المديرين
23,33%	14 - أن يكونوا أقوياء و حازمين و جازمين و لكن
26,66%	16 يتجنبوا السلطة لمصالحهم الشخصية
21,66%	13 - أن يمارسوا الديمقراطية و قبول آراء الآخرين
28,33%	17 ن يدعموا و يستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم
100%	60

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك نسب جد متقاربة بين الإجابات، بحيث 28,33% من العمال اعتبروا أن صفات المديرين يجب أن بتدعيم الاستجابة لاهتمامات العاملين معهم 26,66% المديرين يتوجب عليهم اجتناب استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية، في حين 23,33% يجب على المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين و جازمين وبكل 21,66% المديرين يجب أن يمارسون الديمقراطية و قبول الآخرين .

يتبين أنه من واجب المشرفين على العمال أن يكونوا مسؤولي يراعون اهتماماتهم ويستخدمون السلطة المطلوبة لذلك، لأ يجدون المسؤولين حازمين حتما سيؤثر فيهم يدفعهم لأداء العمل بشكل جيد.

19 : توزيع أفراد العينة حسب متغير القيادة

النسبة المئوية		قيادة العاملين
31,33%	19	- امتلاك السلطة و التأثير في المؤسسة
25%	15	- تكون جزء من التوصيف الوظيفي لمهمتك
33,33%	20	معرفة كبيرة ترشد بها الآخرين
10%	06	- يسأل الآخرون و يبحثون عن النصيحة و المشورة
100%	60	

تعتمد القيادة على حجم السلطة الممنوحة للعاملين ومدى استقلالية المنصب الذي سيشغله العامل والعمل المسموح القيام به. إنها عملية تؤثر في العاملين وتوجههم لإنجاز هدف محدد. هذا الجدول يعبر عن ذلك حيث 33,33% من العمال يرون أن القيادة هي امتلاك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين 31,66% فيرون تتمثل في امتلاك السلطة والتأثير في حين 25% من العمال فيرون أنها تكون في جزء من التوصيف الوظيفي للمهمة، 10% فيرون أنها تكون بسؤال الآخرين والبحث عن النصيحة و المشورة. من خلال هذا الجدول نلاحظ أن النظرة التقليدية للعمال بدأت تتغير كانت مقتصرة على طاعة القوانين والإدارة العليا.

20 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الدافعية نحو الـ

النسبة المئوية		الدافعية نحو العمل
10%	06	
25%	15	
51,66%	31	- الرغبة القوية في الانجاز و الإبداع و المشاركة في
13,33%	08	- مساعدة الآخرين و إيجاد علاقات تعاون معهم
100%	60	

تعبر الدافعية عن عمليات توجيه السلوك حاجات معنوية ومادية للمديرين من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، وتتميز الدافعية بالتغير والتطور المستمرين من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 51,66% من العمال يعتبرون أن دافعتهم نحو العمل هي نتيجة للرضا القوية في الانجاز 25% منهم فيعتبرونها نتيجة للحصول

13,33% من العمال يرون أن الدافعية نحو

هي نتيجة طبيعية لمساعدة رين إيجاد علاقات تعاون معهم الذين اعتبروا أنها نتيجة للحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء فقد 10%. يتضح من خلال هذه التصريحات، لتقليدية التي يحملها العمال تجاه عملهم تتغير.

21 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و الدافعية

				الفئة المهنية
				الدافعية نحو العمل
	تنفيذ			
100% / 04	50% / 02	25% / 01	25% / 01	
100% / 17	35,29% / 06	5,88% / 01	58,83% / 10	
100% / 29	13,79% / 04	17,24% / 05	68,96% / 20	- الرضا القوية في الإنجاز و
100% / 04		50% / 02	50% / 02	- مساعدة الآخرين و إيجاد علاقات تعاون معهم
100% / 60	20% / 12	25% / 15	55% / 33	

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال الذين يعتبرون أن دافعتهم نحو العمل هي الحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء مثلت أعلى نسبة

في فئة أعوان التنفيذ حيث قدرت بـ 50%
الإطارات فقد كانت النسب متساوية و قدرت بـ 25%.

أما بالنسبة للعمال الذين يرون أن دافعيتهم تكمن في الحصول على الراتب أو
بينما 58,83%،

35,29% من طرف أعوان التنفيذ

5,88%.

في حين مثلت فئة الإطارات أعلى نسبة وهي 68,96% حيث اعتبرت أن
الدافعية نحو العمل تتمثل في الرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في
، بينما مثلت أعوان التحكم نسبة 17,24%، أما أعوان التنفيذ فقد بلغت
13,79%.

نجد أن العمال الذين يرون أن الدافعية تكمن في مساعدة الآخرين وإيجاد
علاقات تعاون معهم فقد كانت النسب متساوية بين فئة الإطارات و
في حين لم تسجل أي إجابة في أعوان التنفيذ.

يظهر من خلال هذا أن فئة الإطارات و م لديهم نظرة حديثة عن
هذا ما يدفعهم للعمل من أجل تحقيق الانجازات والتعاون مع بعضهم
ن منصبهم يتطلب ذلك، بينما أعوان التنفيذ فمازالت لديهم النظرة

التقليدية للمؤسسة المقتصرة على طاء

22 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و الدافعية نحو العمل

	[59 50]	[49 40]	[39 30]	[29 20]	الدافعية للعمل
%100 02			%100 02		
%100 18			%50 09	%50 09	
%100 28	%3,57 01	%7,14 02	%10,71 03	%78,57 22	- الرغبة القوية في
%100 12	%16,66 02	%8,33 01	%8,33 01	%66,66 08	- مساعدة الآخرين و إيجاد علاقات تعاون معهم
%100 60	%05 03	%05 03	%25 15	%65 39	

يظهر من خلال هذا الجدول أن الدافعية نحو العمل لغرض الحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء كانت مدعمة من طرف العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [39 30] 100%، في حين لم نسجل أي العمرية الأخرى يرجع ذلك لكون بقية العمال يسعون لاكتساب الخبرة و المؤسسة من أجل تولي مناصب عليا.

بينما كانت الإجابات متساوية حول كون الدافعية للعمل بدافع الحصد ف العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [29 20] 50%، في حين لم نسجل أي إجابة في الفئات العمرية [39 30]

أما دافعية العمال باعتبارها رغبة قوية في الإنجاز والإبداع و لذين تتراوح أعمارهم ما بين

[29 20] 78,57%، في حين قدرت النسبة في الفئة العمرية المحصورة بين [39 30] 10.71%، تليها نسبة 7.14% العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [49 40]، أما الفئة العمرية المحصورة ما بين [59 50] فيها نسبة ضعيفة 3.57%.

في حين الذين يرون أن الدافعية تكمن في مساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم فقد تم تسجيل أعلى نسبة في الفئة المحصورة بين [29 20] تليها نسبة 16.66% الذين تتراوح أعمارهم بين [59 50] العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [39 30] وما بين [49 40] تسجيل نفس النسبة حيث قدرت بـ 8.33% في كلتا الفئتين. ويرجع ذلك الذين ينتمون للفئة العمرية الصغيرة لديها رغبة شديدة في الإنجاز و من أجل تكوين الذات واكتساب خبرة مهنية تمكنها من الترقية إلى مناصب عليا ، بينما يسعى العمال في الفئات العمرية هذا ما له نظرية التعزيز لـ "فريدريك سكينر" و ي يحصل عليها نتيجة أدائه.

23 : توزيع أفراد العين حسب متغير المستوى التعليمي و الدافعي

المستوى التعليمي				الدافعية نحو العمل
%100 29	%41,37 12	%20,68 06	%37,93 11	
%100 25	%64 16	%16 04	%20 05	- الرغبة القوية في الانجاز و
%100 06	%41,37 12	%33,33 02	%66,66 04	- مساعدة الآخرين و إيجاد علاقات تعاون معهم
%100 60	%46,66 28	%20 12	%33,33 20	

وبنظرة سريعة إلى ا ، يظهر أن الدافعية نحو العمل بغرض الحصول
الولاء، لم تسجل فيها أية إجابة، و
مختلف المستويات التعليمية.

أما بخصوص الدافعية الناتجة عن الحصول على الراتب أو المكافآت فقد تم
تسجيل أعلى نسبة في المستوى التعليمي الجامعي و 41,37%، ثم تليها
الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، بينما أ 37,93%
فهي 20,68% ي التعليمي الثانوي.

الدافعية نحو العمل من أجل الرغبة القوية في الإنجاز و
المستوى التعليمي الجامعي بنسبة
64%، ثم تليها نسبة 20% الذين يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط
ي المستوى التعليمي الثانوي ف 16%.

دافعية العمال نحو العمل التي تكمن في مساعدة الآخرين و
علاقات تعاون معهم 66,66%
المستوى التعليمي المتوسط، في حين بلغت 33,33%
المستوى التعليمي الثانوي، بينما لم تسجل أي إجابات
التعليمي الجامعي. يرجع هذا إلى أن العمال ذو
يسعون لمساعدة الآخرين من أجل العمل كفريق واحد ذلك بغية سد الخلل الذي
يحدث أثناء العمل بذلك فهم ي مؤسسة بنظرة حديثة ويسعون إلى بناء
علاقات غير رسمية في ميدان العمل هذا ما ذهبت إليه نظرية العلاقات الإنسانية
" التون مايو" و "التعاوني لدى " شيبستر برنارد " و
لاتصالات كقوة بين أعضاء التنظيم.

المستوى التعليمي الجامعي فيسعون إلى تحقيق الرغبة في ، وهذا ما نجده عند "برنارد" بحيث يرى أن أعضاء التنظيم الصداقة للعمل و المساهمة .

24 : توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقات بين العاملين

العلاقات بين العاملين	النسبة المئوية	
	10	16,66%
- ظروفهم أو عندما تطلب العليا ذلك	07	11,66%
- التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك	37	61,66%
- الصداقة و الرغبة في مساعدة الآخرين دائما	06	10%
	60	100%

تمثل العلاقات بين تتأسس بين الشركاء الاجتماعيين الأساسيين داخل مكان العمل بحيث تنمو و هذه العلاقات في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة في التنظيم الاقتصادي، وفي هذا ي تقوم عليها العلاقات بيت لين حيث نجد أن 61,66% من العمال يرون أن التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك هو أساس قيام العلاقات بينهم، في حين أن 16.66% ها تقوم على أساس المنافس ، في حين 11,66% اعتبروها قائمة ظروفهم العلي 10% الذين ير يام العلاقات بينهم هي الصداقة والرغبة القوية في مساعدة الآخرين .

هكذا يتبين أن العمال وباعتبارهم يعملون في مكان واحد فانه من الضروري أن تكون هناك علاقات قائمة بينهم كائن اجتماعي يعيش فيتأثر بهم و يؤثر فيهم، و هذا ما يخلق نوع من التضامن بينهم وهذا ما نجده عند "إيميل دوركايم" في حديثه عن التضامن

"نظرية النظام التعاوني" "نظرية العلاقات الإنسانية" لـ "إلتون مايبوا". هنا
أذهان العمال ولكن هناك
تقليدية.

25 : توزيع أفراد العينة حسب متغير التعامل مع الصراعات داخل

النسبة المئوية		
16,66%	10	- تدخل الإدارة العليا و
31,66%	19	- تجنبها من خلال الالتزام بالقواعد و
40%	24	- معالجتها عن طريق النقاش الهادف
11,66%	07	- طريقة تحافظ على العلاقات و تقلص فرص الخلاف
100%	60	

سواء بين

أو بين العمال أنفسهم، د تكون هذه الخلافات بسبب السلطة
هذا ما يعكسه الجدول أعلاه الذي يبين كيفية حل هذه الخلافات التي تواجهها
، حيث أن 40% من العمال يعتبرون أن المؤسسة
الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف ، في حين أن 31,66%
العمال يرون أنها تتعامل معها بتجنبها و
، بينما 16,66% يرون أن المؤسسة تتعامل مع
11,66%

أنها تتعامل معها بريقة تحافظ بها . وهكذا
يتبين من خلال هذا الجدول أن ثقافة المؤسسة موجودة هذه

26 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و تعامل المؤسسة

		الفئة المهنية		
عون تنفيذ				
%100 12	%58,33 07	%25 03	%16,66 02	- تدخل الإدارة العليا و
%100 22	%9,09 02	%31,81 07	%59,09 13	- تجنبها من خلال
%100 27	%33,33 09	%18,51 05	%48,14 13	- معالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل
%100 05			%100 05	- طريقة تحافظ على
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33	

لداخلية بتدخل الإدارة العليا و

التنفيذ بنسبة 58,33%، في حين دعمت من طرف أعوان التحكم بنسبة 25%، بينما

ما نسبته 16,66%

سنة مع الخلافات الداخلية عن طريق تجنبها من

، في حين 59,09%، بينما تم تسجيل نسبة 31,81%

أعوان التنفيذ. 9,09%

الخلافات بواسطة معالجتها عن طريق النقاش الهادف

بينما 48,14%

كانت النسبة في فئة أعوان التنفيذ 33,33%، في حين قدرت بـ 18,51%

تعامل المؤسسة مع الخلافات الداخلية عن طريق

100%

ي

، بينما لم نسجل أي إجابات في الفئات المتبقية.

ويتبين أن المؤسسة حتى في تعاملها مع الخلافات

الإطارات تحاول تجنبها من أجل الحفاظ على

وتقحم الإدارة العليا في ذلك، وهذا ما يبين

الطبقية، وهذا نظرية

ية.

27 : توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية استجابة المؤسسة للبيئة

الخارجية .

النسبة المئوية		للبيئة الخارجية
15%	09	ها في غابة ، تتنافس فيها مع الآخرين
50%	30	- كنظام قائم له علاقات محددة و قواعد و هياكل و
25%	15	- من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو
10%	06	الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة
100%	60	

البيئة الخارجية المجال الذي تحدث فيه المنافسة والإثارة والتفاعل، فهي

ة و تؤثر على قدرتها على

توفير و مخرجاتها هذا الجدول يوضح كيف

تتعامل هذه المؤسسة مع البيئة الخارجية حيث نجد 50% من العمال يرون أنها

تتعامل معها كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهياكل وإجراءات 25%

العمال فيعتبرون المؤسسة تستجيب لبيئة الخارجية ميز
، بينما 15% من العمال فاعتبروا أن استجابتها تكون
كأنها غابة تتنافس فيها من أجل البقاء، أما نسبة العمال الذين يعتبرون أن
المؤسسة تستجيب للبيئة الخارجية كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة
10%.

تتوفر فيها منافسة مع مؤسسات أخرى
المنافسة هي أساس البقاء، وهذا ما ذهب إليه "كارل ماركس" نظريته
حيث يرى
من خلال هذا الجدول.

28 : توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية العمال للقوانين و الأنظمة

النسبة المئوية		التعامل أثناء التعارض مع القوانين و الأنظمة
11,66%	07	- كسرها إذا كنت تمتلك سلطة و نفوذا دون أن تمسك
11,66%	07	لتجاوزها أو عدم إتباعها ت الرسمية
33,33%	20	- محاولة تجاوزها لمصلحة العمل و الأداء الأفضل
43,33%	26	- التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة و العاملين
100%	60	

القوانين أحد أهم ال
حماية
باعتبارها مجموعة من القواعد
يبيّن كيف يتصرف العما
على تنظيم المؤسسة
مع القوانين و حيث 43,33% من العمال يرون أنه في حالة التعارض
مع الأنظمة يتم التعاون لتعديلها لمصلحة المؤسسة العاملین 33,33%
العمال فيرون أنه التعارض مع القوانين يتم تجاوزها لمصلحة العمل
، في حين أن نسبة 11,66% هي نسبة متعادلة حيث

كانت الإجابة حول أنه في حالة التعارض مع القوانين و
العمال يقومون
خرقها هناك امتلاك للسلطة و
لتجاوزها أو عدم
إتباعها بالقنوات الرسمية. أنه يوجد عدة قوانين و
لذلك يلجأ العمال لمعارضتها تخطئها وذلك عن طريق
نقابات للدفاع عن حقوقهم ومطابقة القوانين والأ
لذا يجب تعديل
القوانين بشكل مست

29 : توزيع أفراد العينة حسب متغير حاجات العاملين الجدد

النسبة المئوية		
8,33%	05	- الأعراف و من يدير و يملك الثواب و العقاب
51,66%	31	- القوانين الرسمية و الإجراءات المتبعة و الالتزام بها
23,33%	14	- الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل
16,66%	10	- كيفية التعاون في فرق عمل و تطوير علاقات تعاونية
100%	60	

الحاجات من بين أهم ما يركز عليه الع نظرا إلى أنها
سلوكه في عمله لهم ، وهذه الحاجات تختلف باختلاف سلوك كل
. وهذا ما تؤكد عليه نظرية "ماسلوا ابراهام" الذي ناقش من خلالها ترتيب
ه و في هذا الجدول عرض أهم

يركز العمال على معرفتها، و 51,66%

ذين يرون أن الأفراد الجدد في حاجة إلى معرفة القوانين الرسمية
الإجراءات المتبعة والالتزام بها، في حين هناك 23,33% من العمال يرون أن
لأداء أعمالهم بشكل أفضل

16,66% فيرون أنهم في حاجة إلى معرفة كيفية التعاون في فري

تطوير علاقات تعاونية، بينما 8,33% يرون أنهم بحاجة لمعرفة

من يدير ويملك الثواب والعقاب.

يت
تنظيمية
من خلال رغبة العمال بأن يعتمد المدير
رغبة الكبيرة لإرشاد الآخرين أن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش
الهادف إلى إيجاد الحلول وأن تتم قيادتهم وتوجيههم من خلال أد
بحيث يتم فيها تحديد الحقوق والواجبات مراعاة القوانين التي تخدم الإدارة
إطلاع الوافدين الجدد إلى المؤسسة بهذه القوانين و
في إنجاز المهام كما يظهر أن العمال يفضلون سيادة علاقات التعاون الدائمة ا
تؤدي إلى العمل بروح الفريق ومن ناحية معالجة الصراعات الداخلية
بالنقاش الهادف .

كل هذا يعتبر نموذج
أخل هذه المؤسسة محل الدراسة
هذه الخصائص أكدتها دراسة الدكتور "أسامة الفراج" بعنوان " نموذج مقترح
فة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا " يث
أن بعض هذه الخصائص المذكورة في الدراسة تطابقت مع الخصائص الموجودة
. (ORFEE)

30 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرغبة و الحماس في أداء العمل

النسبة المئوية		
80%	48	
20%	12	
100%	60	

ماس عن قابلية العمال في تحسين و
أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومدى فاعليتهم داخل المؤسسة، ومن خلال هذا الجدول
80% ن العمال لديهم الرغبة في رفع مستوى أدائهم
في حين أن 20% من العمال ليست لديهم هذه الرغبة. لذا يستوجب على المؤسسة
أن تقوم بتشجيع عمالها على العمل توفير الظروف المناسبة لذلك لاسيما إذا أخذنا

ن تحفيزهم يؤدي إلى رفع الأداء والمساهمة في تحقيق أ
 بعين الا
 هذا ما يولد لديهم

**31 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الإشراف المباشر و المتابع
 المستمرة من قبل الرؤساء و مساهمته في أدائهم**

المئوية		الإشراف المباشر و مدى مساهمته في الرفع من
%68,33	41	
%31,66	19	
%100	60	

لإشراف المباشر هو تأطير العمل وسيره تحت إشراف رؤساء كما هو الحال
 في الإدارة بين الإطارات و العمال من خلال هذا الجدول
 68,33% من العمال يرون بأن الإشراف و
 الرؤساء يساعدهم على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، في حين 31,66%
 من العمال لا يرون ذلك مهما، ويعتبرون أن الإشراف المباشر و
 يساعدهم على تحسين مستوى أدائهم.

إننا نستطيع القول أنه عندما يكون العامل مراقبا من
 فهذا يشعره بالحماس في العمل لديه الرغبة في تطوير
 وتحسين أدائه، و المشرف على عمله، فسياسة
 ف لها تأثير على معنويات العمال على ن الإشراف الجيد
 المرؤوسين وحسن معاملتهم يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات العاملين
 وذلك من خلال إيجاد علاقة جيدة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين
 الرئيس والمرؤوسين هذا ما يساهم في الرفع من مستوى أدائهم.

32 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخضوع للبرامج التدريبية و المساهمة في تحسين مستوى الأداء

النسبة المئوية	الخضوع لبرامج تدريبية
%46,66	28
%53,33	32
%100	60

التدريب هو عملية مستمرة يتم من خلالها تزويد عاملين المتدربين بالمعلومات المهارات اللازمة لكي يكونوا قادرين على أداء مهامهم بشكل يؤدي على إحداث تطوير إيجابي في أدائهم عدا ذلك للتأقلم مع التغير الحاصل، والجدول السابق يبين مدى خضوع العمال لبرامج تدريبية لتحسين أدائهم حيث %53,33 يخضعون لبرامج تدريبية %46,66 من العمال يخضعون لبرامج تدريبية. بنية مهم جدا في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، فمن خلاله تنمو وتتطور مهاراتهم، وفي هذه المؤسسة توجد برامج تدريبية ولكنها محدودة.

33 : توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل و الخضوع للبرامج التدريبية

		تسويق		لبرامج تدريبية	
%100	%25			%75	
24	06			18	
%100	%38,88	%16,66		%44,44	
36	14	06		16	
%100	%33,33	%10		%56,66	
60	20	06		34	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال الذين يتلقون برامج تدريبية في
75%، في حين سجلنا نسبة 25%

بينما العمال في مجال التسويق فهم لا يتلقون برامج تدريبية مطلقا.
للتدريب

44,44% 38,88% ، أما بالنسبة لعمال التسويق فقد
تم تسجيل نسبة 16,66%

يتضح أن أكثر المجالات خضوعا للتدريب هي الإدارة،
، فالعامل في الإنتاج يحتاج

ج تدريبية أكثر بحكم استعماله للألات و
الذي يفرض الخضوع للتدريب قبل استعمال الآلات وذلك بغرض السلامة
الجسمية والنفسية للعامل، و التقليل من حدوث

34 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و الخضوع لبرامج

تدريبية

عون تنفيذ		الفئة المهنية الخضوع لبرامج تدريبية	
100%	16%	24%	60%
25	04	06	15
100%	22,85%	25,71%	51,42%
35	08	09	18
100%	20%	25%	55%
60	12	15	33

يتبين من خلال هذا الجدول أن أكبر فئة خضوعا للبرامج التدريبية هي فئة

60% أما عمال التحكم فقد سجلنا فيها 24%، بينما أعوان

التنفيذ فهم يخضعون للتدريب بنسبة 16%. أما العمال الذين يرون أن المؤسسة لا

توفر لهم برامج للتدريب فقد دعمت الإجابة من طرف فئة الإطارات بنسبة 51,42%، تليها نسبة 25,71% ، في حين كانت الإجابة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 22,85% .

يتضح أن المؤسسة توفر فرص التدريب، ولمختلف الفئات المهنية لكن هذه البرامج غير كافية، فالتدريب شيء ضروري ولا بد منه للعامل بحكم أنه ينمي دراته و يزيد من مهاراته العملية.

35 : توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير المؤسسة فرص للعمال

النسبة المئوية		
23,33%	14	
76,66%	46	
100%	60	

لية إشراك العاملين من المبادئ و الهامة في تطوير وتغيير مبدأ المشاركة يمنح فرص للمروسين للإدلاء بأرائهم والتأثير وهذا ما يحفزهم على أداء أعمالهم وولية تجاه العمل، و من خلال هذا الجدول نرى أن 76,66% من العمال يرون أن المؤسسة لا توفر لهم فرص ، في حين نسبة 23,33% المؤسسة توفر لهم الذين أجابوا بنعم قد اختلفوا بين من يرى أن هذه الفرص محدودة و 64,28%، وبين من يرى أن هذه الفرص كبيرة 35.71% . يؤدي إلى غياب روح المسؤولية

36 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و المشاركة في

		الفئة المهنية	
عون تنفيذ			
%100 16	%18,75 03	%31,25 05	%50 08
%100 44	%20,45 09	%22,72 10	%56,81 25
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33

يتبين من خلال هذا الجدول، أن العمال الذين يعتبرون أن المؤسسة تسمح لهم
%50

%31,25، في حين كانت الإجابة من طرف أعوان التنفيذ

. %18,75

أما فيما يخص العمال الذين يرون لأن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشد

%56,81 بينما في

%22,72، في حين سجلنا نسبة %20,45

التنفيذ.

يتبين من خلال هذا أن المؤسسة تسمح للـ

لكن هذه المشاركة بدليل أن في فئة الإطارات كانت النسبة العالية

في رأي العمال في عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

بالإطارات الذين يرون أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات

أثناء حديثنا مع إحدى الموظفات داخل المؤسسة،

يُستشرون أبدا . و يعتبر هذا إجحاف

في حقهم هذا ما نجد له تفسيراً في رية البيروقراطية لدى ماكس فيبير،

نظرية الإدارة العلمية لـ " إدوارد تايلو " لة يعم
لجانب الإنساني له.

37 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي و

				المشاركة التعليمي
%100 / 07	%28,57 / 02	%42,85 / 03	%28,57 / 02	
%100 / 53	%49,05 / 26	%16,98 / 09	%33,96 / 18	
%100 / 60	%46,66 / 28	%20 / 12	%33,33 / 20	

من خلال هذا الجدول يتبين أن نسبة العمال الذين يرون أن المؤسسة توفر لهم
العمال الذين لديهم مستوى
إجاباتهم

، في حين
متساوية حيث قدرت بـ 28,57%.

في المقابل نجد أن العمال الذين يعتبرون أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة

49,05%، في حين سجلنا نسبة 33,96%
بينما الإجابات في العمال ذو
16,98%. هنا نجد
فمن غير المعقول أن يكون عامل الذي يتمتع
جامعي لا يستشار أبدا في حين العا
يتمتع مستوى ثانوي يستشار.

38 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار عند تعرضها لمشكلة .

المنوية		
33,33%	20	
66,66%	40	
100%	60	

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن 66,66% من العمال كانت إجاباتهم بأن مؤسسة حتى وعند تعرضها لمشكلة ما، فهي لا تعطي فرص للموظفين لاتخاذ 33,33% من العمال فيرون أن المؤسسة توفر فرص ، و تمحورت إجاباتهم في أنه على حسب نوع ا ن أجل إيجاد سبل للنهوض

39: توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في تسيير المؤسسة

النسبة المئوية		هدف المشاركة في تسيير المؤسسة
20%	12	- الأمن و الاستقرار الوظيفي
13,33%	08	- تلبية الحاجات الاجتماعية
55%	33	- ترسيخ الانتماء للمؤسسة و الإخلاص في خدمتها
11,66%	07	تلبية حاجات ذاتية
100%	60	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 55% يير المؤسسة يحقق لهم الانتماء والإخلاص في خدمة المؤسسة، في حين أن 20% رأوا أنها تحقق لهم الأمن والاستقرار الوظيفي، في حين أن 13,33% يرون أن إشراكهم في تسيير المؤسسة يلبي لهم الحاجات الاجتماعية 11,66% تبروا أنها تلبي لهم حاجات شخصية.

يتضح من خلال هذا أن العمال تبنوا اتجاه حديث يث تغيرت النظرة التقليدية التي ا ي البداية على طاعة الأوامر فقط، حيث أصبحت الم الالتزام التنظيمي ترسيخ المسؤولية لدى العامل، وهذا ما بينته نظرية "Y" التي ترى أنه يجب إعطاء الحرية للعمال من أجل تحقيق ذاتهم وإتباع اللامركزية و اركة في تسيير المؤسسة وهذا ما يقترب بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

40 : توزيع أفراد العينة حسب متغير مراعاة اقتراحات العمال

النسبة المئوية		
41,66%	25	
58,33%	35	
100%	60	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 58,33% من العمال يرون أن المؤسسة لا اعي اقتراحاتهم عند اتخاذ القرار 41,66% من العمال في تراعي اقتراحاتهم. وهذا من خلال حديثنا مع أ لنا أن العمال لا يستشارون أبدا.

(ORFEE)

اتخاذ القرار إلا بشكل ضئيل جدا فإن ذلك ينعكس سلبا على أدائهم وتغيب عنهم روح المسؤولية بحيث يقل لديهم الشعور بالولاء تضعف دافعيتهم للعمل والمبادرة والإبداع رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى الإهمال و بالتالي يتأثر مستوى أدائهم وتقل إنتاجيتهم.

عملية اتخاذ ا ، فإننا نستطيع القول بأن الفرضية التي مفادها أن عملية اتخاذ القرار تؤثر على أداء العمال هي هذا ما أثبتته ول المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، وهذا ما توصلت

إليه دراسة إلياس سالم تحت "عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" والتي توصلت إلى أن عملية اتخاذ القرار تؤثر على أداء العمال .

41: يع أفراد العينة حسب متغير جماعية العمل

النسبة المئوية		الأداء الجماعي و الأداء الجيد
%71,66	43	
%28,33	14	
%100	60	

جماعية العمل عن عمل الموظفين في شكل مجموعة واحدة

وذلك بغية الوصول إلى تحقيق أهداف معينة

هذا الجدول يتضح أن %71,66 من العمال يعتبرون أن جماعية العمل تحقق لهم

جيد %28,33 من العمال فيعتبرون أن العمل في جماعات لا يحقق لهم

جيدا، وهذا راجع إلى أن بعض العمال يحبذو

مجموعات يحقق للعمال أداء جيد مل ي د راحته

فعندما يصعب عليه أمر ما أو لا يجيد عملا معينا فإن عامل آخر يأخذ مكانه هذا

ما يؤدي إلى سير العمل بشكل عادي وجيد هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف

42 : توزيع أفراد العينة حسب متغير خضوع الموظفين للأهداف

بصورة جماعية و العمل على تحقيقها

النسبة المئوية		خضوع الموظفين لأهداف بصورة جماعية و العمل على تحقيقها
%66,66	40	
%33,33	20	
%100	60	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 66,66% من العمال يعتبرون أنهم يخضعون للأهداف بصورة جماعية، ويسعون إلى تحقيقها، في حين أن 33,33% فيعتبرون أنهم لا يخضعون للأهداف بصورة جماعية، ولا يعملون على تحقيقها، بالتالي فإن هذا يخلق نوع طغيان المصلحة الفردية

43 : توزيع أفراد العينة حسب متغير خضوع الموظفين للأهداف بصورة جماعية و العمل على تحقيقها و متغير الفئة المهنية

		الفئة المهنية		
		للأهداف بصورة جماعية		
عون تنفيذ				
%100 46	%15,21 07	%19,56 09	%65,21 30	
%100 14	%35,71 05	%42,85 06	%21,42 03	
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة خضوع العمال للأهداف بصورة جماعية

%65,21

على تحقيقها م

حين دعمت الإجابة من طرف أعوان التحكم بنسبة 19,56%

التنفيذ فقد بلغت 15,21%.

أما نسبة العمال الذين يرون أنهم لا يخضعون للأهداف بصورة جماعية، و

يعملون على تحقيقها

42,85% في حين بلغت 35,71% من طرف أعوان التنفيذ، بينما سجلنا

21,42%.

نفسه نلاحظ أن فئة الإطارات هم الأكثر خضوعاً للأهداف
اعية، حيث يرغبون في العمل سوياً ويسعون لتحقيق الأهداف، ويعملون
على تحقيقها بينما م والتنفيذ فرغبتهم قليلة وضعيفة في العمل سوياً
نهم يقومون بعمليات الإنتاج ن المفروض أن يعملون في جماعات،
وذلك بغية تحقيق الأهداف.

44 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تقدير الزملاء للعمل المنجز

النسبة المئوية	تقدير الزملاء للعمل المنجز
76,66%	46
18,33%	14
100%	60

إن التقدير من السمات الأساسية التي تجعل العمال يشعرون بالرضا عن أنفسهم
أدائهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وهذا ما يجعلهم يجتهدون في العمل من
تحفزهم على أدائهم لعمالهم، ويتبين من خلال هذا الجدول أن
76,66% من العمال يعتبرون أن زملائهم يقدرون العمل الذي يقومون به
18,33% فيرون أن زملائهم لا يقدرون العمل الذي يقومون به.

45 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تلقي مساندة مادية و معنوية من فريق العمل في مواجهة الأزمات

النسبة المئوية	المساندة من فريق العمل أثناء الأزمات
58,33%	35
41,66%	25
100%	60

يظهر من خلال هذا الجدول أن 58,33% من العمال يتلقون مساندة مادية و وية
من فريق العمل أثناء الأزمات 41,66% من العمال فهم لا يتلقون مساندة مادية
أو معنوية من فريق العمل، ويرجع ذلك إلى وجود صراعات حول السلطة داخل

المؤسسة ووجود صراعات بين العمال أنفسهم. ا عند حصول العمال على التقدير فإن ذلك يحفز العمال على بذل مجهودات أكثر، ويجعلهم يتضامنون مع بعضهم البعض.

46: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية و جماعية العمل

		عون تنفيذ		الفئة المهنية جماعية العمل	
%100 45	%8,88 04	%22,22 10	%68,88 31		
%100 15	%53,33 08	%33,33 05	%13,33 02		
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33		

من خلال الجدول الموضح يتضح أن 68,88%

يحبون العمل في جماعات 22,22%

أعوان التنفيذ فقد سجلنا نسبة 8,88%. في حين نجد من العمال من لا يد

الإجابة من طرف أعوان التنفيذ و 53,33%

بينما نجد 13,33% في حين نجد 33,33%

من الملاحظ أن فئة الإطارات هي أكثر الفئات المهنية رغبة في العمل في

، في حين نجد أن أعوان التنفيذ فئة قليلة

من المفروض أن يكون عمال التنفيذ هم الأكثر رغبة في العمل في

عملهم يتطلب ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أكبر

إنتاجية تكوين علاقات تعاونية.

47 : توزيع أفراد العينة حسب متغير تلقي المساندة المادية و المعنوية و الفئة المهنية

		الفئة المهنية	
عون تنفيذ		المساندة المادية و المعنوية	
%100 39	%23,07 09	%25,64 10	%51,28 20
%100 21	%14,28 03	%71,42 15	%61,90 13
%100 60	%20 12	%25 15	%55 33

يتبين من خلال هذا الجدول أن العمال الذين يتلقون مساندة مادية ومعنوية من فريق العمل أثناء تأدية مهامهم يمثلون أعلى نسبة في %51,28، في حين أن الإجابة دعت من طرف أعوان التحكم بنسبة %25,64 أما أعوان التنفيذ فقد قدرت النسبة بـ %23,07. بينما نجد أن العمال الذين لا يتلقون مساندة معنوية ومادية من فريق العمل أثناء العمل ، بينما ، %71,42 في حين سجلنا %61,90 ، بلغت النسبة في أعوان التنفيذ %14,28. من خلال هذا يتضح أن فئة الإطارات هي الأكثر تلقي للمساندة المادية والمعنوية، في حين أن أعوان التنفيذ فهم يتلقون مساندة لكنها بدرجة قليلة.

الدراسات العلمية تشير إلى الأهمية البالغة للروح المعنوية بين العمال، بحيث تدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم، فتظهر روح يمتثلون للتعليمات و يرغبون في التعاون مع الآخرين يربطون أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة هذا ما يولد الولاء الشعور بالفخر والانتماء لها فهذا ينعكس سلبا على أداء العمال لعملهم يكرهون مؤسستهم رؤسائهم.

يمكن القول بأن الفرضية القائلة بأن جماعية العمل تؤثر على هذا ما أثبتته الجداول الخاصة بجماعية العمل حيث يتبين أن (ORFEE) لديهم روح الجماعة هم يضعون الأهداف بصورة جماعية ويسعون إلى تحقيقها هذا يدل على أن العمال تهمهم مصداق لديهم شعور بالإتحاد بينهم، ومسئوليتهم تجاه نتائج عملهم، فجماعية العمل تعتبر ويا للعمل و فهي تدفع العمال للأداء الجيد و ، وهذا ما أكدته دراسة "إلياس سالم" و التي تأثير لجماعية العمل على أداء الموارد البشرية .

:

بعد قيامنا بتحليل الجداول و رضيات المطروحة،

الاستنتاجات التالية :

ؤسسة الوطنية للصناعة الإينوكس والفضيات (ORFEE) ثقافة تنظيمية يبرز دور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث يساهم في الرفع من مستوى الأداء، و تتمثل هذه الخصائص في ما يلي:

(1) كون العاملون يرغبون في تحديد مهامهم مع الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم ورغباتهم.

(2) رغبة العاملين بأن يعتمد المديرون -كقادة إداريين- المعرفة الكبيرة لإرشاد الآخرين أن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش مع ضمان قبولهم من الجميع. تحديد مهام العاملين

(3) رغبة العمال في أن تخلق المؤسسة بيئة مشجعة للرغبة في

، ومن ناحية أخرى أن تتم معالجة

لداخلية بالنقاش الهادف إلى الحل، و في الأخير هناك

العمال بالقوانين و هذا مؤشر دال على

التزامهم . كذلك فإن المعلومات المتبادلة بين العمال تع

عنصرا مهما في تكوين الثقافة باهتمام الآخرين

تزويده بمجموعة من المعلومات يولد لديه تكوين .

تساهم في توفير مناخ ملائم لأداء المهام

الوظيفية، حيث أن اهتمام السياسات يدل على التزامهم

وشعورهم بالمسؤولية الموكلة لهم إلى تطوير مهاراتهم و قدراتهم

هذا يكون من خلال البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية هذه المهارات

، و لكن الملاحظ في هذه المؤسسة برامج التدريب، فهي محدودة هذا ما يقلل دافعية العمال لأداء العمل بشكل أفضل.

أما في ما يخص مشاركة العمال في تسيير المؤسسة هذه المؤسسة لا تتيح ف ن ذلك يؤدي إلى غياب روح المسؤولية يقلل لديهم الشعور بالولاء والانتماء، ويضعف يتهم للعمل و الإبداع و المبادرة.

يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية يعملون على تحقيقها معا فهناك استعداد من طرف العمال لتحقيق مصلحة الجماعة على حساب المصلحة الفردية، هذا ما يدل على أن العمال تهمهم مصلحة ، وبالتالي فيحصلون على التقدير و من زملائهم عندما يرفعون مستوى هذا يدل على تقدير العمال لبعضهم البعض. فتلقي العمال لمساعدة مادية أو معنوية من طرف فري يدل على تضامن العمال فيما بينهم.

تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الإدارة الحديثة خاصة مع تزايد التطور ، بحيث باتت القيم والمعتقدات التي تحويها شيئاً ضرورياً للتحقيق الأهداف التي تسطرها تعمل على تحقيقها لأن هذه القيم والمعتقدات القوانين و بحيث أن

ظهور التركيبات التنظيمية المسطحة فرق العمل وتقليل الرسمية، كل هذه المعاني تتوفر عن طريق الثقافة القوية ظ عليها وتنميتها نظراً إلى أن ذلك يحقق لها التطور الازدهار يعمل على الرفع من معدلات الإنتاج فيها .

المؤسسات المتميزة في ، هي التي تتوفر على قة إيجابية مع الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، فهيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية ل يعرفون ماذا يفترض أن ي السلوك المناسب لعملهم والقوانين

الثقافة التنظيمية القوية يتميز عمالها بدرجة عالية من الالتزام والولاء هذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها .

❖ اللغة العربية :

- 1- ، أديب عقيل " علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل " دمشق ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2013 .
- 2- " الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007 .
- 3- " دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية"، الإسكندرية، 2000.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الثانية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2003 .
- 5 - بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 6 " القيم الثقافية والتسيير " دار غريب للطباعة والنشر، دون مدينة النشر 1998 .
- 7 " لبشرية " 2007 .
- 8 - حريم حسين " إدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية . 2006
- 9 - خليل موسى " الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005 .
- 10 - الدخلة فيصل عبد الرؤوف " تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج) عمان ، المكتبة الوطنية ، 2001 .
- 11 - راوية حسن محمد " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
- 12 - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)" الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000 .
- 13 سيد محمد جاد " إدارة الإبداع والتميز التنافسي " مطابع الدار الهاشمية . 2013

- 14 - سيد مصطفى أحمد " إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة، دين، دم، 2000 .
- 15 " دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001 .
- 16 - طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية، الطبعة الاولى، دون ذكر دار النشر، جامعة القاهرة، 1995 .
- 17 - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب (باتنة -) 1998 .
- 18 - عطوي عزت جودت، أساليب البحث العلمي مفاهيمه وأدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007 .
- 19 - العزاوي سامي فياض " الأعمال ، المفاهيم والأسس و التطبيقات " مركز البحوث للنشر ، الرياض ، 2009 .
- 20 - العميان محمود سلمان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " 2002 .
- 21 - كوش دنيس، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، الطبعة الأولى، بيروت، 2007 .
- 22 " علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق " الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1996 .
- 23 - المختار محمد إبراهيم " مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية " الأولى، القاهرة ، 2005 .
- 24 " السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010 .

❖ الرسائل الجامعية والمذكرات:

- 1 إلياس سالم " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGPL ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006/ 2005 .

2 بكيش دليلة " ثقافة المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM "مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة تيزي وزو، 2013/2012 .

3 بن فهد محمد إبراهيم فيصل " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية .

4- بوباية محمد الطاهر، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة 1996-1995 .

5- بوديب دنيا " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي " شركة بيبسي ،الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2014/2013 .

6 ") ات بالبرواقية ، رسالة ماجستير ، الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تخطيط ، 2003 .

7- شيكاوي سهام " الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة " ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007/2006 .

8 صديقي أمينة " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية ، ورقلة، 2013/2012 .

9- عبد الله علي ، اثر البيئة على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

10- " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2005 .

11- قاسي كمال، المحددات والمعوقات الثقافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة المسيلة، 2003-2004 .

12 سامية " الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية " دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير . 2009 /2008

❖ :

1 - زين الدين بروش ، لحسن هدار " دور الثقافة التنظيمية في إدارة تغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس الاقتصادية وإدارية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، العدد الأول ، جوان ، 2007 .

2 - عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " الإنسانية 2011 .

3 - قريمس ،ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع و تناقضات المفهوم ، " الثقافة التنظيمية على المؤسسة التنظيم " المنظمات و المانجمانت ، جامعة الجزائر ، يومي 24/23 أفريل 2013) غير منشورة).

4 - " السعودية ،21 2009 .

❖ باللغة الفرنسية :

1 - cuche Denys, " la notion de culture dans les sciences sociales" , édition casbah ,alger ,1998.

2- Dayan Armand, "**manuel de gestion**," valume 2eme édition ,Ellipses ,paris ,2004 .

3- Emmanuel Armand, "**le mangement stratégique de l'information économie** ",paris,1994 .

4- Elain François, "**le management de la comunication de la communications personnelle a la communications de l'entrprise**",paris ,1998 .

دليل المقابله

- (1) - هل سبق لك و أن سمعت بمصطلح ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية)
- (2) - هل تسمح المؤسسة لكافة العمال على اختلاف مجال عملهم بالمشاركة في جميع الاجتماعات التي تنظمها الإدارة ؟
- (3) - هل تأخذ المؤسسة آراء العمال عند اتخاذ
- (4) - ماذا تحقق لك المشاركة في تسيير المؤسسة ؟
- (5) - كيف يتم إتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟
- (6) - هل العمل في جماعات يحسن من مستوى أدائك الوظيفي ؟
- (7) - هل تشعر بأن العمال الذين يعملون معك يقدرون ما تبذله من مجهودات في تأدية وظيفتك ؟
- (8) - هل تخضع للأهداف بصورة جماعية ؟

(02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم

- تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وم الاجتماع

تنظيم وعمل

:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

:

سليمان

من إعداد الطالب:

بن دايمي
سنتيني منال

الرجاء الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية و جدية و تأكد أن

.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

المحور الأول : بيانات شخصية

- (1) :
- (2) :
- (3) الحالة العائلية:
- (4) : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (5) : إدارة إنتاج تسويق
- (6) ما هو مستواك التعليمي ؟

ور الثاني : الثقافة التنظيمية

- (7) ماهي أولويات العاملين
- تلبية احتياجات و متطلبات رؤسائهم و الإدارة العليا
 - تأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات و
 - تلبية تحديات المهمة و إيجاد أفضل الطرائق لتأديتها
- (8) من هم المميزون في المؤسسة ؟
- الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم
 - الذين يلتزمون بالقوانين و أداء العمل الصحيح
 - الكفاءة التقنية و الفاعلية العملية و الإنتاجية
 - الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الأخرين
- (9) كيف تتعامل المؤسسة مع عمالها ؟
- كأدوات تستخدم طاقاتهم و أوقاتهم لصالح
 - كموظفين متعاقدين عمل محدد و بأجر معين
 - كشركاء بانجاز هدف مشترك
 - مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سويا
- (10) يوجه في المؤسسة عن طريق :
- أفراد يملكون سلطة الثواب و العقاب
 -

- الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة

- الرغبة الشخصية لقبولهم فريق العمل

11) كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

- بالتوجيهات و إعطاء التعليمات من
- بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة
- المعنيين مباشرة في موقع العمل
- النقاش و قبول الجميع

12) ما هي المهام الموكلة

- تقديرات و قيم و رغبات صاحب السلطة
- احتياجات و خطط المؤسسة و قواعد المنظمة
- مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات و قدرات
- التفضيل الشخصي للعاملين و حاجاتهم للنمو و التطور

13) ماذا تتوقع المؤسسة من العاملين ؟

- يكونوا مجتهدين و ملتزمين و طائعين و موالين العليا
- يكونوا مسؤولين و بمصداقية عالية في واجباتهم
- يكونوا ذاتيي
- يكونوا فريق العمل جديين و متعاونين

14) ماذا يتوقع من المديرين و المشرفين في المؤسسة ؟

- يكونوا أقوياء و حازمين ز كلن بعدالة
- يتجنبوا السلطة لمصالحهم الشخصية
- يمارسوا الديمقراطية و قبول الآخرين
- يدعموا و يستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم

15) هل من الشرعية أن تخبر العاملين ماذا يعملون عندما تكون :

- التأثير
- تكون جزءا من التوصيف الوظيفي لمهمتك
- تمتلك جزء خبرة واسعة و معرفة كبيرة ترشد بها الآخرين
- يسأل و يبحثون عن النصيحة و المشورة

16) هل الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعي :

-
-
-

- الرغبة القوية في الانجاز و

الأخريين إيجاد علاقات تعاون معهم

(17) تقوم العلاقات بين المجموعات و

العليا ذلك ظروفهم

- التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك

الآخرين

(18) كيف يتم التعامل مع الخلافات الداخلية للمؤسسة ؟

العليا و استخدام السلطة

- تجنبها من خلال الالتزام بالقواعد و

- معالجتها عن طريق النقاش الهادف

- طريقة تحافظ على العلاقات و تقلص فرص الخلاف

(19) كيف تستجيب المؤسسة البيئة الخارجية ؟

كأنها تننافس فيها الآخرين

- كنظام قائم له علاقات محددة و قواعد و هياكل و

- من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة

- كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة

(20) كيف يتم التصرف في حالة التعارض مع القوانين و

- كسرهما إذا كنت تمتلك سلطة و نفوذا دون

- اخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوات الرسمية

- محاولة تجاوزها لمصلحة العمل و

- التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة و العاملين

(21) هل :

ومن يدير و من يملك الثواب و العقاب و

- القوانين الرسمية و المتبعة و الالتزام بها

مهامهم بشكل أفضل

- كيفية التعاون في فرق عمل و تطوير علاقات تعاونية

:

22) هل تشعر بالحماس في العمل

23) هل يسمح المباشر و المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء على تحسين الوظيفي ؟

24) هل تخضع لبرامج تدريبية متكررة لتحسين مستوى أدائك ؟

:

25) هل توفر المؤسسة فرص العمل للعمال من اجل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

"نعم" فهل هذه الفرص تمكنك من تحقيق انجازات :

كبيرة متوسطة محدودة ضعيفة

26) هل تسمح المؤسسة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار عند تعرضها لمشكلة معينة فقط ؟

معينة فقط ؟

كيف ذلك ؟

27) هل المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق لك :

و الاستقرار الوظيفي

- تلبية الحاجات الاجتماعية

دمتها

يخ

- تلبية حاجات ذاتية

28) هل يتم مراعاة اقتراحات العمال عند اخذ القرارات ؟

جماعية العمل :

(29) هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق لك أداء جيد ؟

(30) هل يخضع الموظفون للأهداف بصورة جماعية و يعملون على تحقيقها ؟

(31) هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به ؟

(32) هل تتلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة