



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة - سونلغاز - أم البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية

(فرع علم اجتماع تنظيم وعمل)

تحت إشراف :

ـومان محمد توفيق

من إعداد الطالب(ة) :

ـ بغدادوش محمد أمين

ـ بوزيد عمر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بوضرسة زهير	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيس اللجنة
معدن شريفة	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	عضو مناقش
ومان محمد توفيق	أستاذ محاضر -أ-	أم البواقي	مشرفا ومقررا

السنة الدراسية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا
ولطريق العلم هدانا نحمده أبلغ حمد على توفيقه لنا في إنجاز
هذا العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل وأطيب التقدير إلى الأستاذ
المشرف " ومان توفيق، الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته في
سبيل إنجاز هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى عمال مؤسسة (سونلغاز) بأم البواقي،
على مساعدتهم لنا في إنجاز هذه المذكرة وإلى كل من تركوا بصماتهم
على صفحات هذه المذكرة من قريب أو بعيد .

أهداء

قال تعالى : ﴿ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفضاله في
عظامين أن أشكر لي و لوالديك وإلي المصير﴾ * صدق الله العظيم * الآية 14 من سورة
لقمان.

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح يا من كانت سببا في وجودي إلى من
أكن لهم فائق وخالص الاحترام والتقدير إليكم يا أمي وأبي الغاليين فبقدر ما عبرت لن
أكفيكما قدركما " اللهم أحفظهما لي "
وإلى من حبهم في عروقي ويتوهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم إلى
براعم العائلة

أهدي هذا العمل المتواضع راجين من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

ملخص الدراسة :

يحظى موضوع دراستنا بدرجة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسات وذلك لما له من تأثير على أداء المورد البشري في أي مؤسسة ولأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة وجب الاهتمام به والسعي من أجل تطوير وتحسين أداءه من خلال الاهتمام بكل الجوانب التي تؤثر عليه، لتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية حيث أجريت دراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز -بأم البواقي- تكون مجتمع هذه الدراسة مكون من فئة الإداريين بجميع مستوياتهم.

تم سحب عينة قصدية من 110 عامل طبقت عليها أداة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية بمؤسسة سونلغاز مما أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع للسياسات و الاجراءات والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بالإضافة إلى الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بالمؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الدراسة:

- أن تؤثر قيم العدالة والمساواة بشكل إيجابي في أداء العاملين بالمؤسسة .
- يساهم الانضباط في العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .
- للثقافة التنظيمية دور إيجابي في الحفاظ على الاستقرار داخل التنظيم.

Abstrat :

The subject of our study is of great importance to institutions because of its impact on the performance of the human element is the main drive of the institutions we must pay attention to it and strive to develop improve its performance by paying attention to all aspects that effect it , to organizational culture on the performance of workers in economic service institutions , where a study was conducted at the level of the –sonelgaz- corporation oum el boughi .

The community of this study is made up of the category of administrators at all level .



an international sample of 110 workers was drawn on which the questionnaire tool was applied .

The study concluded that there is a positive organizational culture in the sonelgaz Corporation , which led to an increase in the performance level of the employees.

This is due to the policies , procedures regulations and laws prevailing in the institution .

The results of the study :

- That the values of justice and equality positively affect the performance of the employees of the organization , but they are discipline at work in improving the performance of employees in the organization .
- The organizational culture pays a positive role in maintaining stability within the organization .



فهرس المحتويات

الموضوع : الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز

أ	شكر وعران
ب	الإهداء
ت	ملخص الدراسة
ض	فهرس المحتويات
غ	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
	مقدمة

الجانب النظري للدراسة

4	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: الفرضيات
6	ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة
7	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: أهداف الدراسة
7	سادساً: تحديد المفاهيم
13	سابعاً: الدراسات السابقة

21.....	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.....
22.....	تمهيد.....
23.....	ماهية الثقافة التنظيمية :.....
23.....	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
24.....	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية.....
25.....	1-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....
28.....	2-مكونات الثقافة التنظيمية
29.....	ثالثاً: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية.....
30.....	رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
32.....	خامساً: نظريات الثقافة التنظيمية
34.....	سادساً تغيير الثقافة التنظيمية
35.....	خلاصة الفصل.....
37.....	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.....
38.....	تمهيد :.....
39.....	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.....
40.....	1-عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
41.....	2- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.....
41.....	2-1-حسب معيار المصدر.....
42.....	2-2حسب معيار الشمولية.....
42.....	2-3-حسب المعيار الوظيفي.....

41.....	ثانيا :تقييم الأداء الوظيفي.....
42.....	1-مراحل تقييم الأداء الوظيفي
43.....	2_ أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.
43.....	3-طرق تقييم الأداء الوظيفي (الطرق التقليدية والحديثة للأداء الوظيفي).....
50.....	4- تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف
51	5- عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
51.....	6- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
54.....	7- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده.....
60.....	ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المناخ التنظيمي.....
61.....	رابعا: نظريات الأداء الوظيفي.....
67.....	خامسا: أهمية الأداء الوظيفي.....
68.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة :.....
70.....	تمهيد
71.....	أولا:مجالات الدراسة الميدانية:.....
72.....	1-المجال المكاني:
72.....	1-1-نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة
72.....	1-2-تعريف بمؤسسة سونلغاز
73.....	1-3-أهداف مؤسسة سونلغاز
74.....	1-4-مهام مؤسسة سونلغاز
74.....	2- المجال الزمني
74.....	3-المجال البشري

77	4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
77	5- المنهج المتبع في الدراسة
78	6- أدوات جمع البيانات
79	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
80	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
81	تمهيد
81	أولاً: تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية
82	1- تحليل البيانات الشخصية
83	2- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
91	3- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
99	4- مناقشة النتائج المتحصل عليها في ظل فرضيات الدراسة:
102	5- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى
103	6- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية
106	ثانياً: الاستنتاج العام للدراسة
109	خاتمة
111	قائمة المراجع
118	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب السن	87
02	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	87
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	87
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منصب العمل	88
05	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	88
07	يوضح نوع القيادة التنظيمية السائدة بالمؤسسة	89
08	يوضح مدى سعي مؤسسة سونلغاز إلى تنمية روح الإبداع	89
09	يوضح مدى وضوح التعليمات والقوانين المعتمدة في المؤسسة	90
10	يوضح مدى اعتقاد القوانين التنظيمية في أداء العمل في مواعده المحدد	91
11	يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة	92
12	يوضح مدى تطبيق القوانين المعتمدة بالمؤسسة	93
13	يوضح مدى اعتقاد الصرامة في تطبيق القوانين التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	93
14	يوضح الطريقة التي يتم فيها تقديم العمل	94
15	يوضح مدى زيادة الجهود والمثابرات في الإخلاص للعمل	95
16	يوضح كيف الترقية و المكافآت حسب رأي العامل	95
17	يوضح مدى مساهمة الفريق في تعزيز الانتماء بالمؤسسة	96
18	يوضح عملية المشاركة في اتخاذ القرار	97
19	يوضح مدى توفر الدافعية الكافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	98
		98

99	يوضح إن كان الراتب الذي يتلقاه العمال مرضيا مقارنة بمؤسسات أخرى	20
100	يوضح نوع الأداء الذي يهم العامل أكثر أن الحصول عليه	21
101	يوضح كيفية تشجيع العمال المجتهدين في العمل	22
101	يوضح أنواع التشجيع التي يتلقاها العمال المجتهدين في العمل	23
102	يوضح نوع الإجراءات العادلة لملاحقة التجاوزات بمؤسسة سونلغاز	24
103	يوضح مدى اهتمام العامل بعدالة المردودية التي يتحصل عليها بعد تأدية العمل	25
104	يوضح كيفية رؤية الأجور والعلوات التي يتلقاها العامل وفقا لمجهوداته	26
105	يوضح مدى رضا العامل عن فرص الترقية التي يتحصل عليها	27
135	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي	30
02	خطوات تقييم	65
03	إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف	70
04	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	71

مقدمة :

كل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل و صراعات داخلية وخارجية بين عمالها والمتعاملين معها، وبهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعا من سابقه، لذا يعتبر التركيز في الثقافة التنظيمية سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر الجهود قصد الانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب لها بشكل فعال ومخطط لمعالجة المشكلات ومعوقات الأداء الوظيفي مع التركيز على المداخل الأساسية في التخطيط والتطبيق لعلاج المشاكل القائمة والمتوقعة عند تطبيق الأداء ، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة.

و في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات ، فإنها إلى تحقيق أهدافها بما تمتلكه من ثقافة تنظيمية و مؤهلات علمية ومهارات تقنية وخبرات مكتسبة التي يمتلكها الأفراد، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخليا ، ولضمان ولاءهم وجب على المنظمة أن يكون هناك اتفاق بين أداء أفرادها مع إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء ، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها.

أكثر ما يميز هذه المنظمات المعاصرة هو سرعة الأداء التنظيمي والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذه المؤسسات العالم و ما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المنظمات ، والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الأداء و التغير التنظيمي، بالإضافة إلى ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و الاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منطري الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز في بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة كيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط ، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية للدور الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق احتياجا المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية أو الفردية والجماعية للأفراد بتجسيد وتطوير القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال، الذي يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات ايجابية في أساليب مواجهة المشاكل، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة. ولقد اتجه العلماء والباحثين في علم إدارة الأعمال إلى الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية على اعتبارها احد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحال ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية و قوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع به إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها. ومن الناحية العلمية ، تتأثر جميع المنظمات من قيم، أفكار، ومعتقدات البيئة المحيطة بها، وعلى هذا الأساس تستطيع كل منظمة أن تحدد أدائها وأساليبها التي ستتبعها في انجاز أعمالها، و بناءً على ذلك، فإن الخصائص الثقافية لأي مجتمع تلعب دورا قيما في تشكيل ممارسات وسلوكيات الأفراد داخل نطاق المنظمة. فقد قسمنا دراستنا إلى قسمين :

القسم الأول : تتضمن أربعة فصول ، الفصل الأول تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة ، وفيه نم تحديد الإشكالية والأسئلة الفرعية وفروض البحث وتحديد مفاهيم الدراسة وكذلك أسباب اختيار الموضوع والأهداف والأهمية منه ، كما تعرضنا إلى الدراسات السابقة ن أما الفصل الثاني فقد تم فيه عرض الجاني النظري لموضوع الدراسة أي الثقافة بصفة عامة من مصادرها والعوامل المحددة لها ، خصائص الثقافة التنظيمية ، ومكوناتها ووسائل تطوير الثقافة التنظيمية ، أبعادها كما تطرقنا إلى نظرياتها ، أما الفصل الثالث تطرقنا للأداء الوظيفي في المؤسسة والذي عرضنا فيه ماهية الأداء الوظيفي ، وفيه تم التطرق إلى عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ، ومعدلات ومعايير الأداء الوظيفي ، كذلك تقييم الأداء الوظيفي ، كما تطرقنا فيه على مراحل تقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييم الأداء (التقليدية والحديثة) ، كذلك تقييم الأداء الوظيفي من منظور الإدارة بالأهداف ، أغراض تقييم الأداء الوظيفي وعملية تقييمه ، كذلك مشكلاته أنواعه وأبعاده ، وتحسين الأداء الوظيفي في ظل المناخ التنظيمي ، ومن خلاله تم الوصول إلى تطوير خطة عما للوصول إلى حلول نظرياته وأهميته ، أما الفصل أما القسم الثاني فقد خصصناه للجانب التطبيقي وقد شمل فصلين : الفصل الرابع وهو الفصل الميداني الذي تناولنا فيه نبذة عن نشأة المؤسسة ، أهدافها ومهامها ، كذلك المجال الزمني والمجال البشري ، مع تحديد عينة الدراسة ، وكيفية اختيارها ، كما تم التطرق على المنهج المتبع في الدراسة ، أدوات

جمع البيانات ، والأساليب الإحصائية المستخدمة ، أما الفصل الخامس فقد خصصناه لتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ، تحليل البيانات الشخصية ، كذلك تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى ، والفرضية الثانية ، كما تعرضنا إلى مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى والفرضية الثانية ، وصولاً إلى الاستنتاج العام للدراسة .

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة :

تشهد المنظمات تطورات كبيرة في مختلف المجالات وخاصة الإدارية والاقتصادية منه، حيث إنها تواجه سرعة التغير في البيئة المحيطة بها.

ولكي تبقى المنظمة عاملة بكفاءة وتحقق أهدافها وجب عليها الاهتمام، بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساس، لنتاج أي منظمة، ويعد أداء الفرد داخل نسق التنظيم بمثابة المحرك الأساسي لنشاطه ومصير الحركة فيه، كما يمثل أداء الفرد الوحدة الأولية التي تقوم عليها المنظمة، وأن أي محاولة لفهم التنظيم تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل، بين خصائص المنظمة، الوظيفية التنظيمية، الثقافية.

ولقد استدعت الضرورة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية كنسق فرعي يعبر عن هوية النسق الاجتماعي، وينظم أعمالهم وعلاقتهم وتشكل مدرك العمال والمديرين ، كي يصبحوا يملكون صفات تنظيمية مثل: خصائص النسق الاجتماعي (المنظمة)، كما أن هناك نظرة جانبية للأداء الإنساني داخل العمل والافتراضات المبنية على أن الفرد مدفوع إلى أهداف ايجابية باعتبار أنها كانت تحكم عقله و مدفوع إلى تحقيق الانسجام مع القيم، وضوابط والمعايير التي ينتمي إليها حيث يعتبر المنظمة الصناعية الجزائرية نسقا مفتوحا، له علاقة تبادلية مع النسق الأكبر (المجتمع) ، حيث تسعى إلى أن تكون رائدة في تخصصها، ولتحقيق ذلك وجب عليها إتباع ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات عملها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام أسئلة فرعية:

1. كيف تساهم القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟
2. كيف تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

2-الفرضيات:

تعد الفرضية بمثابة إجابة أو تخمين ذكي يقترحه الباحث بناء على ما تم التوصل من معلومات أولية من خلال القراءات الاستكشافية والزيارات الاستطلاعية الميدانية حول موضوع الدراسة وقد جاءت الفرضية العامة للدراسة كالتالي: تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العامل داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي.

الفرضيات الجزئية:

1. تساهم القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي.
2. تساهم عملية اتخاذ القرار في تحسين أداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي.

3-أسباب اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

- ❖ الروح المعنوية وحب الاستكشاف والتعرف عن كثر على موضوع الدراسة.
- ❖ الرغبة في تحليل هذا الموضوع ومعرفة بعض المشاكل المتعلقة به التي قد تواجهنا في الحياة العلمية مستقبلا.
- ❖ الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الثقافي عموما وبحكم التخصص حاولت ربطه بأداء العامل بالمؤسسة.
- ❖ السعي لإثراء هذا الموضوع أكثر بمعطيات مستمدة من الميدان.

ب-أسباب موضوعية:

- ❖ الكشف عن مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بفعالية الفرد العامل سواء من ناحية الجهد المبذول وكذا الأداء.
- ❖ محاولة التوصل إلى معرفة حقيقة دور الثقافة التنظيمية في العمل داخل مؤسسة سونلغاز في تحسين أداء العامل.
- ❖ محاولة مقارنة النتائج التي نحاول الوصول إليها بنتائج الدراسات السابقة.
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية حسب اطلاعي.

4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هاذ الموضوع في :

- ❖ محاولة الربط بين متغيرين "الثقافة التنظيمية و"الأداء الوظيفي "والسعي لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء لدى العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة.
- ❖ ضرورة معالجة موضوع الأداء لكونه يعتبر أحد أهم المكونات أو الأبعاد التي تشكل الثقافة التنظيمية.
- ❖ وتتضح الدراسة أكثر من خلال عينة الدراسة التي تشمل جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز من فئة العاملين ورؤساء المصالح والأقسام وكذا أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
- ❖ أن هذه الدراسة تهتم بالعامل الذي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإنتاجية لمعرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة خلال فهم وتوجيه سلوك العامل المتوقع لبناء ونجاح المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

إن هدف أي بحث علمي محاولة إيجاد حلول وإجابات للإشكاليات المطروحة، وفيما يخص دراستنا فقد كان هدفها الرئيسي هو معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعة إليها دراستنا وهي كالتالي:

- ❖ التعرف على كيفية تأثير الانضباط في العمل في أداء العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة.
- ❖ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والأداء في مؤسسة سونلغاز .
- ❖ معرفة الفوارق في ثقافة العاملين بين العاملين بمختلف مناصبهم داخل مؤسسة سونلغاز؟
- ❖ التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية والمكانة التي تحظى بها في تنظيم وتسيير مؤسسة سونلغاز؟
- ❖ التعرف عن كثر على كيفية تفاعل العامل الجزائري مع الثقافة التنظيمية وكيف يؤثر ذلك في أداءه بمؤسسة سونلغاز؟

6-تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحوث، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم الذي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع

تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه العلماء والباحثون في كتاباتهم ودراساتهم، لذا سنحاول توضيح أهم المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الثقافة، التنظيم، العامل، الأداء، المؤسسة". وبعد تحديد المفهوم النظري نقوم بتحديد التعريف الإجرائي لكل مصطلح الذي يمكن الاستفادة منه في هذه الدراسة ومنه سيتم عرض المفاهيم كالتالي :

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

● **لغة :** لقد جاء لفظ الثقافة في القرآن الكريم و هذا يعني أن المصطلح عربي الأصل، أما في اللغة العربية فتعني: الحذق، الفطنة، سرعة أخذ العلم وفهمه و تقويم المعوج من الأشياء ،و تعني أيضا الفهم و الإدراك و الخدمة و المهارة.

➤ وتعني أيضا التهذيب والتأديب مثل :تقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.

إن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقييمها وإصلاح اعوجاجها (ابن نبي، 2006، ص12).

● **الثقافة التنظيمية :**

● **اصطلاحا :**

تعرف الثقافة التنظيمية هي كل ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة النظرية و الخبرة العلمية التي تحدد طريقته في التفكير مواقفه في مختلف طرق الحياة .

لقد وضعت تعريفات كثيرة جدا للثقافة لكنها تصب في النهاية في إطار التعريف الكلاسيكي، الذي وضعه " تايلور "في مطلع كتابه عن الثقافة البدائية هي " أن الثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي عادات و قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".

● في حين يعرفها كوسن "kossen بأنها :مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة(رؤساء أو مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان ، 2006 ، ص 311) .

● يقول علي السلمي في تعريف الثقافة التنظيمية أنها "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضوا في مجتمع " (ديري ، دس ن ص312).

- كما أنها تعرف أيضا " : مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد (شارلز وجونز ، 2001 ، ص 650) .
- ذوي المصلحة ، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف .
- إذ يعرفها **scot** فري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم كالمعتقدات والتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام (أبو بكر، 2000، ص131).
- كما يعرفها scheni " شين " الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التنبؤ مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي كالتى أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإحساس فيما يتعلق بالمشكلات (عبد الله ، 1999 ، ص22).
- كما عرف (القريوتي) الثقافة التنظيمية بأنها "تشمل منظومة القيم الأساسية والطريقة التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها و الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حوليا أعضاء التنظيم." (القريوتي ، 2009 ، ص 171).
- كما يعرفها باحثو "الإدارة الإستراتيجية" بأن الثقافة التنظيمية هي "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات" (حريم، 2003، ص256).
- عرفها "كيرت لوين" ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (حريم ، 2004 ، 327).
- و في تعريف آخر " : مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة ، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم" (أبو بكر ، 2000 ، ص 131) .
- ويعرفها "شين" في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة "بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم

تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (etal,2005, p141) , Patrick .

- فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا مهما وبارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.
 - ويرى " ويليام أوتشي " William Ouchi " بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين ."(عبد الله ، 1999،ص 22).
 - وتعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها ، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين ، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم " (أبو بكر، 2009،ص96).
 - ويرى " كورت ليون " أنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها " (ص 328).
 - كما نجد لها عدة تعاريف منها:
- هي مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و التفسيرات العقلية و الرموز و الإيديولوجيات و ما شابه من منتجات عقلية.
- هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء.
 - و تعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات " وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار، والمفاهيم والمبادئ والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ، والتي تؤثر على أداء العاملين بها تحقيق أهداف المؤسسة (يزغش ، 2007، ص20).
 - أما SHEIN فعرف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي و ضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت

• صلاحياتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات " (الغالبى، 2005، ص182).

• وفي تعريف أخر : مجموع القيم و السلوكيات المشتركة ، و الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة (LASRAY ,2001,P71).

بعد عرض هذه التعريفات يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

• أن الثقافة من صنع الإنسان.

• تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.

• تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد .

• أنها أداة لحل المشكلات التنظيم

❖ **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:**

مجموعة من القيم والمعايير و العادات والتقاليد و الأساليب التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز بأم البواقي من

أجل من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

2- مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف

نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم:

• **المفهوم اللغوي:**

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:أدى الأمانة،

وأدى الشيء قام به (بوخمم ، 2002 ، ص 126).

• اصطلاحا:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به" (بدوي، 1984، ص166).

• ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (حسن، 203، ص209).

- "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية" (مزهودة، 2001، ص 86).
- "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي "بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (أنور سلطان (أ)، 2003، ص 219) .
من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي :
القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام (بوخمخ، دس ، ص 126) .
ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (عبد الباقي، 2005، ص 75) .
- يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (ص 280) .
- **تعريف توماس** : "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003، ص 25) .
- ❖ **ويعرفه "مصطفى عشوي** :
- "بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".
(عشوي، 1992، ص 14)
- **وعرفه " أحمد زكي بدوي"** في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل (بدوي، 1985، ص 101) .
- من خلال مجموعة التعريفات يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة
مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.
- ❖ **التعريف الإجرائي للأداء :**

يعبر عن تلك المخرجات والأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، فهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط بل على قدرات الموظفين ومهاراتهم.

7-الدراسات السابقة:

يطلق لفظ الدراسات السابقة "على الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، هذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد أو المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو الأطروحات الجامعية"، إذ تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة والاستفادة من مجهود الآخرين والتبصر لأخطائهم."

في هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات والتي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي انطلقنا منها في تكوين خلفية مرجعية لجوانب عديدة ومختلفة لظاهرة محور الدراسة ذلك بعد الاطلاع على الأطر النظرية والتصورية لهذه الدراسات وعلّة الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً للنتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية ولتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بما خلصت إليه الدراسات السابقة من نتائج سيكون مشتملاً على معلومات موجزة حولها، إضافة إلى أهم النتائج التي تضمنتها مع تقديم عرض لأوجه التشابه والاختلاف بينها بين بيان مواقع الاستفادة منها وذلك على النحو التالي:

1-7-الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

❖ **الدراسة الأولى بعنوان:** "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض سنة 2005.

• **التساؤل الرئيسي:**

• ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ؟

• **التساؤلات الفرعية:**

1- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟.

2- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟.

3- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق؟.

➤ **المنهج المتبع في الدراسة:**

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

❖ أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في دراسته هذه، على أسلوب الحصر الشامل واعتمد على توزيع (209) استبانته واستعادة الباحث منها (167) استبانته.

➤ نتائج الدراسة:

وجاءت أهم نتائج تحليلها ومناقشتها كما يلي :

- ✓ وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي.
- ✓ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في(العدل ، الكفاءة ، و فرق العمل).
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

❖ **الدراسة الثانية بعنوان لفرحان عبد الله 2007 : بعنوان : " تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين".**

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين باختلاف خصائصهم و تركيبتهم الديموغرافية الطبقية.

✓ **التساؤل الرئيسي:** ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على موظفيها الإداريين؟

• التساؤلات الفرعية:

1-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء تبعا للمتغيرات الديمغرافية ؟

2-هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين؟

➤ **المنهج المتبع في الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وكذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء.

➤ **أدوات جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية و تمثلت في اختيار ثلث المجتمع أي 52 عامل من مجموع 276 عامل ويمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات أعوان تحكم، وعمال تنفيذيين موزعين على ثلاثة أقسام رئيسية.

➤ نتائج الدراسة: وجاءت أهم نتائج الدراسة:

- ❖ جماعة العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه والعمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.
 - توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها .
 - يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز .
 - توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظمات وتحقيق أداء مرتفع.
- 2-7- الدراسات التي تناولت موضوع الأداء في المؤسسة:

❖ الدراسة الثالثة من إعداد ساعد بن عيسوس، بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء "دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، 2006/2007.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة ، وقصد ضبط هذه الدراسة قام الباحث بصياغة إشكالية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة ميدانية ، متبوعة بسؤالين جزئيين، وكانت الصياغة كالتالي:

➤ التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء؟

2- هل ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء؟

➤ الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بلىن طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء .

➤ الفرضيات الجزئية:

1- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء .

2- ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء .

➤ منهج وعينة الدراسة:

ولاختيار هذه البيانات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على طريقة المسح بالعينة وقد قام باختيار عينة طبقية

منتظمة مكونة من 130 عاملاً، وقد تم تقسيم العينة إلى 3 فئات :

✚ فئة عمال مهرة : وتمثل 23 من 102 من مجموع عمال المؤسسة .

✚ فئة عمال أنصاف مهرة : وتمثل 53 فرداً من 235 عاملاً .

✚ فئة عمال بسطاء : وتمثل 54 عاملاً من بين 243 من عمال المؤسسة

➤ أدوات جمع البيانات:

لقد استخدم الباحث في جمع المعلومات كل من الاستمارة والمقابلة الحرة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء .
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين:
- وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة الأداء .
- مراقبة نشاطات العمل وزيادة الأداء .
- إتباع القواعد المنظمة للعمل وزيادة الأداء .

كما أظهر التحليل الإحصائي في البحث وجود ارتباطات بين :

- وضوح القواعد وانجاز الأنشطة ، تحديد المهام والأداء ، الرقابة الصارمة وزيادة الأداء ، الإشراف المباشر وانجاز المهام، الإلمام بجوانب العمل وزيادة الأداء ، حيث تحققت بهذه النتائج الفرضية الأولى بدرجة كبيرة من الإيجابية أي كلما كانت التعليمات والأوامر والقواعد والإجراءات واضحة كلما زاد الأداء
- كما تحققت الفرضية الثانية والتي من خلالها أنه كلما زاد انضباط العامل ومواظبته على العمل ، كلما زاد تقيده بالنظام ، وتقبله للتعليمات وتنفيذها، فضلاً عن تكيفه مع ظروف العمل.

❖ الدراسة الرابعة: من إعداد الطالب السعيد بلوم ، بعنوان "الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات و السوناكوم (SONACOM) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة ،2008/2007. من خلال إشكالية الدراسة حاول الباحث، من خلال هذه الدراسة معرفة أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وعليه تتمحور اشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواع في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- 2- هل تساهم أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- 3- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- 4- هل أساليب الرقابة ترتبط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 5- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- 6- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟
- 7- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟

❖ تلخصت أهداف الدراسة في ما يلي:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة .
- تشخيص كل أساليب الرقابة، المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقديم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين الفعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

❖ فرضيات الدراسة:

- وقد صيغت الفرضيات العامة والتي اشتقت من عنوان البحث وهي كما يلي:
- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء مؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

✚ كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية.

❖ منهج وأدوات الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي فحسبه لان طبيعة موضوع الدراسة تتطلب ذلك. وقد اعتمد في هذه الدراسة للوصول لأكبر عدد ممكن من المعلومات على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة الاستمارة.

➤ عينة الدراسة:

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين ويقدر عددهم ب:1386 عامل وموظف ونظرا إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد تم اعتماد خطوتين أولاهما تحليل المجتمع الأصلي العينة العشوائية الطبقية والثانية الاختيار العشوائي، على أساس صفت المجتمع الأصلي، وتكون الخطوة الأولى سبيل إعداد المجتمع الأصلي، الظاهرة في صورة طبقات أو مجموعات وأهم الطرق المستعملة في تحديد حجم العينات المسحوبة من طبقات المختلفة هي طريقة التوزيع المتساوي، وطريقة التوزيع المناسب، وطريقة التوزيع الأمثل.

➤ أبرز نتائج الدراسة:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة بالسوناكوم من ناحية الموارد البشرية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية الاقتصادية.
- ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تعيين الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

3-7-توظيف الدراسات السابقة:

تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة الذكر فيما يلي :

أ- في بناء الجانب النظري للدراسة: بحيث قمنا بتتبع خطة بحثهم وذلك من أجل صياغة خطة مناسبة لموضوع الدراسة الحالية، كما ساعدتنا هذه الدراسات ووجهتها إلى بعض المراجع والدراسات والمقالات العلمية وكذا لبعض المجالات وعموما استقدنا منها باعتبارها دليل أو مرشد في موضوع بحثنا الحالي، كما كانت الاستفادة كذلك منها في الجوانب المنهجية، حيث استعنا بها في تحديد بعض المفاهيم الخاصة، وقد استخدمنا فرضياتها العامة وفي بناء أو تصميم أداة جمع البيانات وساعدتنا أيضا في اختيار المنهج المناسب للموضوع، كما أفادتنا الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستنا.

ومن نقاط الاتفاق التي يمكن الإشارة إليها أن دراستنا الحالية تشترك مع كل الدراسة الأولى والثانية في دراسة الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين في الخدمات الإدارية، أما الدراسة الثانية فهدفت إلى التعرف إلى أهم أنواع الثقافة التنظيمية التي يهتم بها مدير الإدارة العليا عند ممارسة سلوك التكوين والتحسين ، كذلك عند ممارسة أداء العاملين، وفي الأخير عند تحديد أنظمة المكافآت، بينما هدفت الدراسة الثالثة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة ، مثلما هدفت الدراسة الرابعة ، إلى التعرف على العلاقة الحقيقية الموجودة أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة .

أما دراستنا الحالية فقد هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي كما هدفت إلى التعرف على مدى التعرف على قيم الثقافة والأداء في المؤسسة وهل تعتبر حافوا ايجابيا يعمل على تحسين أداء العاملين بها.

أما من حيث المجال فقد شملت الدراسات السابقة عددا من المجالات المختلفة تمثلت في حسب الترتيب:

- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، موسم 2005.
- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ، سكيكدة ، في موسم 2007/2006 .
- دراسة ميدانية بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الإداريين، في جامعة صنعاء، موسم 2007
- دراسة ميدانية بمؤسسة الحركات و الجرارات والسوناكوم، موسم 2008/2007.

بينما مجال الدراسة الحالية المكاني والزمني فقد تمثل في مؤسسة سونلغاز - بأم البواقي - موسم

2023/2022.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

ثالثاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

رابعاً: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها.

خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية ونظرياتها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، يعتبر محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتغوق منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل ، وبما أن الأفراد يحملون أفكارًا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين ، فهي تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع ، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية ، تطورها التاريخي ، مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية ، كذلك العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ، خصائصها ، مكوناتها، وسائل تطوير الثقافة التنظيمية و أبعادها ، ونظريات الثقافة التنظيمية كآخر عنصر .

أولاً: تطور الثقافة التنظيمية:

لقد شغلت الثقافة اهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، وذلك في محاولة لإعطاء صورة واضحة وموحدة لهذا المفهوم، وقبل الحديث عن مفهوم الثقافة لا بد من التطرق إلى تاريخ ظهورها. تعتبر الثقافة نتاجاً مجتمعياً، تميز مجتمع عن آخر فهي تمثل الإطار القيم والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف (زين الدين، قاسمي، 2005، ص 06). إن ظهور الثقافة البشرية ارتبط بظهور الإنسان على الأرض، إذن فهو مفهوم قديم قدم الإنسانية، وتطور من عصر إلى عصر على مر التاريخ.

ولكن ظهورها الحقيقي كان في العصر اليوناني حيث جاءت أولى المحاولات لبلوغ مفهوم الثقافة، ومن مخلفات الإنسان نجد الحفريات هذه الأخيرة تكشف لنا الثقافة الإنسانية على وجه الأرض.

كما تقدمت الثقافة ببطء خلال تلك العصور وبقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر وفي فترة ما بين (60000-40000 ق.م) ظهرت الأجيال الأولى للإنسان أو ما يعرف بالرجل العقل الذي تم اكتشافه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي.

ثم في فترة (10000 ق.م) حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة ، وفي سنة 5000 سنة ق.م تم ظهور الإنسان الحديث في الحضارة المذهلة للفراعنة بعولمة الهندسيين والمقابر الضخمة ثم بدأ بعدها تتطور ثقافة الإنسان وظهرت ثقافة صنع السيوف والدروع....، فمفهوم الثقافة اخذ من خلال هذا يتجه نحو التطور في محاولة إلى إيجاد مفهوم واسع النطاق نحو ثقافة عالية المستوى، وفي سنة (1000 ق.م) بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر الحديدي وصناعة الأسلحة والنقود المعدنية من هنا اكتشف الإنسان استخدام منابع جديدة للطاقة كالفحم والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول وآلات الاحتراق وهذا ما أدخل الإنسان إلى العصر الحديث.

إن الاستخدام الحقيقي لكلمة ثقافة، كان في القرن (17م) وذلك في العصور الحديثة بصفة خاصة باستخدام صفة المتقّف، وقد عير عنها " صاموئيل :إن الثقافة تتيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية، حقا بفضل معونة سائر البشر و أعمالهم و اكتشافاتهم ، وأيضا بفضل الجهد الشخصي و التفكير الشخصي لكل أمر و بفضل الإلهام الإلهي " (الجلبي وآخرون، دس، ص 17).

ثم استطاع " بوفندورف " فصل نظام الطبيعة عن نظام الثقافة و جاء بأول صياغة حديثة لها، أما في القرن (18م) على يد فولتير *voltaire* وتوسيع المفهوم وركز على البعد الروحي والعقلي للأشخاص ، و بالتالي ارتبط الفكر بمفهوم الثقافة ارتباطاً روحياً، أما في القرن (19م) في ألمانيا اخذ مفهوم الثقافة مفهوماً جماعياً، و

عرف بعدها تحولاً جديداً على يد كثير من العلماء أمثال "تايلور" وغيره واستعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة ، و بدأ الاهتمام بالثقافة و الأنثروبولوجيا و ذلك لمعرفة الاختلافات بين المجتمعات، و تعددت مفاهيمها بين العلماء و المفكرين، فلقد عرفها "تايلور" في كتابه ((الثقافات الفرعية)) حيث يقول " :إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن والأخلاق و القانون و العرف و كل المقدرات و العادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"، وفي العصر الحديث الصناعي ظهرت عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه، حيث برزت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية والتي تنطوي على مجموعة متميزة من القيم ، كالثقة المتبادلة و العلاقات (Z) المؤسسة الاقتصادية من بينها نظرية الإنسانية الوثيقة ، إذن من الملاحظ أن الثقافة قد مرت بفترات ومراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها أكثر في عصرنا الحالي خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الأعمال بين الأفراد ، وذلك لإرساء الأسس السليمة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

ثانياً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر تتمثل في الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع وحاجات وأهداف وكذلك خصائص ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين حين يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته ودوافعه وقيمه كما أن المنظمة تجذب من يتفق مع ثقافتها بالإضافة للبناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من المستويات الإدارية وخطط السلطة ونوع الصلاحيات وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرار كما أن المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة كما أن أثر المفاهيم والتصورات السائدة وما تشتمل عليه وقيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض من الجهات والأطراف الخارجية.

ويرى "جمال الدين مرسي" في كتابه "الثقافة التنظيمية والتغيير" أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي: (مرسي ، 2002 ، ص361).

1- التاريخ والملكية :

يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.

2- الحجم :

لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3-التكنولوجيا :

على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4-البيئة :

فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصرها بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.

5-الأفراد :

تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.

6-الغايات والأهداف :

تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية

7-تقييم الثقافة: إن طرق قياس الثقافة كثيرة ومتنوعة وهي:**أ- الطرق الإسقاطية :**

تعتمد دراسة الثقافة على التقنيات المستخدمة في بحوث التسويق كالطرق الإسقاطية وأدوات قياس الاتجاهات.

ب-التقنيات الإسقاطية :

تهدف إلى الكشف عن بعض الأوجه من نشاط الفرد تتعلق بالاتجاهات ودوافعه ومفرداته والتي يصعب الحصول عليها بالطرق المباشرة المعروفة كالمقابلات الحرة الشخصية أو المقابلات شبه موجهة لأسباب كثيرة

منها عدم الثقة أو الحياء أو الرقابة الذاتية أو أن الفرد المستقصى منه يجعل حقيقة اتجاهاته ومن بين هذه الطرق.

ت-اختبار إكمال الاختيار.

ث-تداعي المعاني عن طريق الكلمات (العنزي ، 2006 ، ص 80).

8-الملاحظة الميدانية :

وفق هذه الطريقة يعيش الباحث مع الأفراد الذين يريد دراسة ثقافتهم ويحاول أن يندمج مع المجموعة مما يتيح له الفرصة لملاحظة سلوكهم وطرح الأسئلة عليهم منها طريقة تمثيل الأدوار التي تهدف إلى تحفيز تلقائية الفرد الخلاقة عن طريق القيام يلعب دور لشخص آخر وتتميز هذه الطريقة بأنها: تعتمد على تسجيل سلوك الفرد الفعلي في البيئة الطبيعية دون أن يشعر أنه تحت الملاحظة بحيث إن تمكن من الحصول على معلومات قيمة لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى ملاحظين ذوي خبرة ومهارات وقد لا تفيدنا معرفة الأسباب فهناك بعض الأشياء التي لا يمكن ملاحظتها مثل اتجاهات الأفراد ودوافعهم التي يمر بها المبحوث وقد يغير المبحوث سلوكه إذا شعر بوجود ملاحظ خارجي.

9-تحليل المحتوى :

وهي مستقاة من الدراسة النوعية أي محتوى المنافسة في حالة المقابلة غير موجهة ويتم انطلاقاً من الاتصالات المكتوبة المقدمة مع الأفراد عن حياتهم وتمتاز هذه الطريقة بأنها يمكن استعمالها في حالة عدم إمكانية استعمال الملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي وسمح بذلك بدراسة الثقافة بدون أن تشعر الوحدات الثقافية المدروسة.

رابعا : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالآتي (أبو بكر ، 2007 ، ص407).

1-الثقافة التنظيمية نظام مركب:

حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ثقافة المجتمع والمنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

1-1 الجانب المعنوي: والتمثل في النسق المتكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والأفكار

أ- الجانب السلوكي: والتمثل في العادات، وتقاليده أفراد المجتمع، والآداب، والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

ب- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك (العوفي، 2005، ص 18).

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل :

في بمختلف مكوناتها تتجه نحو خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر :

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر، وخصائص، وطرق تفاعلها.

4- الثقافة التنظيمية نظام متغير :

تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للوحدات التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من أشكال الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف لجميع، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكن ولوجيه ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سموك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

5- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ، ومن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع أن نتنبأ بسموك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (السكرانة ، 2009 ، ص ص 356-357).

6- الثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد :

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وكذلك سموك الأفراد يختلف حسب المناطق التي ينتمون وقد نجد اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعممون يعممون في بيئة عمل واحدة.

7- الثقافة التنظيمية ظاهرة جماعية:

حيث يشترك فيها الأفراد داخل نفس المجموعة الاجتماعية (المنظمة) حيث تقوم بتوحيدهم حول قيم ومواصفات متقاسمة (داداي عون ، 2003 ، ص ص 107-108).

خامسا -مكونات الثقافة التنظيمية:

1-القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيدا أو غير جيد، مهم أو غير مهم....إلخ ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.....

2-المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان ، 2011 ، ص ص 312-313) .

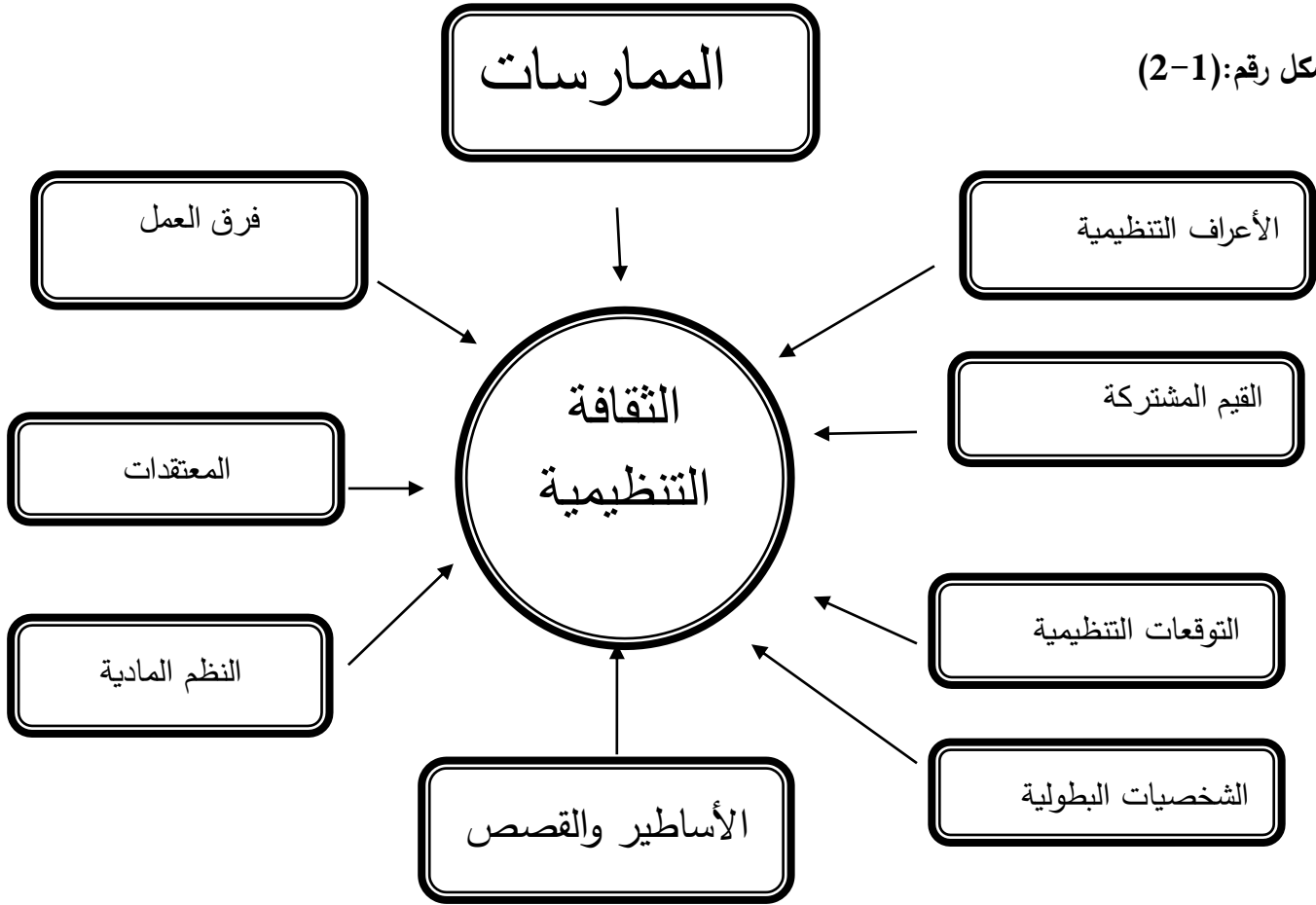
3-الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4-التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (ص 312-313) .

ويمكن توضيح مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:



المصدر: سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارته و مقدمة، "مطبعة العشري، مصر، 2005، ص:172.

سادسا : وسائل تطوير الثقافة التنظيمية:

لتطوير ثقافة المنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما قدم Porter and Steers أربعة وسائل تساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي: (العوفي، دس، ص36).

1- مشاركة العاملين: تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه نتيجة الأعمال، ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

2- الإدارة عمل رمزي (الريادي) : يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة

سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون يؤمنون بما تقوله.

3-المعلومات على الآخرين :

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

4-نظم العوائد والمكافئات الشاملة :

نظم العوائد لا يقصد به المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة

سابعا :أبعاد الثقافة التنظيمية:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه ويلبي حاجاته تعد المراجع القاعدي الفكري تقييم ومبادئ يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكاته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

1-الفردية مقابل الجماعية :

إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.

أ- الفردية :وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم.

ب-الجماعية :وهي سمة لثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية الأفراد يعتنون بجماعة الآخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرين بهم.

2-مسافة السلطة :

هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها ، للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة

والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسئول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.

فالعامل في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسيهـم (حريم ، دس ، ص 269).

3-تفادي عدم التأكد :

وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة ولتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق مطلقة يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مرح وبالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أن الانحرافات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة (ص 270).

4-بعد الذكورية مقابل الأنثوية :

تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية ، بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.

فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأنيث الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة، العمل المؤنث هو الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة لتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح المادي واتجاه منخفض نحو الرفاهية نحو الأعضاء الآخرين.

أما ثقافة المؤنث ترمي إلى سياسة تأنث العمل توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة الاجتماعات ممتعة أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة ، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة ، يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مليئة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تتلاءم مع التقنية غير الروتينية (أبو بكر ، دس ، ص 410).

4-الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي :

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها الموظفون، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها الموظفون مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة واستعدادهم لتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الموظفين إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهدافها من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا. والثقافة القوية يمكنها أن تزيد من استعداد الموظفين لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافز قوي لتبني ثقافتها كوسيلة لمحاياة (سميع ، 2009 ، ص 72).

ثامنا :نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة حيث أصبح من المؤكد أن علماء الاجتماع قد أثروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحثوا الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم للبلورة و مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة نوجزها فيما يلي : (الصرايرة ، دس ، ص ص 191-193) ، (الدويسري،2006، ص 31).

1-نظرية المؤسس والرمز : Pettigrew, 1979 :

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها و إستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمة، فلسفته، ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في أكبر الشركات العالمية ، كثقافة Mcdonald, ibm, ford وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة ، أو يكون التغيير من خليل القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (القوة، أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من خليل تعزيز المشاركة، والمرونة، وتسيير التكيف والإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية عمى نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

2-نظرية المستويات Fombrun, 1983 :

في حقيقة الأمر أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذلك يعتبر المجتمع المستوي الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف،اللغة) والطقوس وأنماط الحياة وغيرها وانتقلت المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة الأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة،

والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث ونلمس ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يترك من آثار إيجابية لدى أفراد المنظمة.

3-نظرية المسارات: Shein, 1983 :

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها وتتخذ مسار مرحليا يسيل عليها استمراريته وديمومتها وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار ، فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على الالتزام أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو، التي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

4-نظرية المجالات (Jones, 1987) :

حسب هذه النظرية الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطويري . حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلة في اتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير العمل، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة ضغط لنشوء الثقافة التنظيمية أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

5-نظرية التفاعل التنظيمي: (Ivancevich, 1988):

تفيد هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات، والقوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، والعمليات) حيث تنتقل خصائص وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (التكيف يخططوا أو/ ويحفزوا أو /ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيمية (الدويسري ، 2006 ، ص 31).

6-نظرية سجية الثقافة: (Ethos,1989) :

ترتكز أفكار هذه النظرية عمى الخبرة المكتسبة التي يترجمها الموظفون إلى قيم مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات الموظفين ، وتتمو هذه الخبرة من بالتدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الموظف، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي توجو سموك الموظف وتؤثر ، فيه وقد كشفت دراسة walach أن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محددًا لسلوك معظم الموظفين ، وينظر للخارجين عن هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الموظفين (الصرايرة ، 2003 ، ص 48).

سادسا : تغيير الثقافة التنظيمية :

تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالإستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا العكس إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثر بالعوامل التالية:

- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة
- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- حجم وعمر المنظمة : فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- قوة الثقافة الحالية : فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح².
- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة بالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل إتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يجد بنا الإشارة إلى أنه لتحقيق الانسجام، والاستقرار داخل المؤسسة لابد من إيجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية ، لذا فإن المدخل الثقافي على غرار المداخل الأخرى ساهم في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، باعتبارها كيانا اجتماعيا مؤلفا من عدد من الأطراف ذوي المصالح المشتركة والمتضاربة أحيانا، والذين يسعون إلى تحقيقها دون تعارض مع مصالح وأهداف المؤسسة ، أما عن الثقافة فإنها تبقى إرثا تاريخيا يحمل الطابع المميز لكل مؤسسة ولتحقيق أهداف المؤسسة لابد من الاعتماد على إدارة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا على أن أداء الفرد في المنظمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تصبو كل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة في أوقات قصيرة وبطرق غير مكلفة، ومن هنا زاد الاهتمام بالأداء الوظيفي وكيفية تقييمه وتحسينه ومدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

لذا سنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم الأداء.

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

ثالثاً: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.

رابعاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.

خامساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومصادره

خلاصة الفصل

أولاً: عناصر الأداء :

- أما إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء
- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- **نوعية العمل:** و تشمل الدقة و النظام و الإتقان والبراعة و التمكن الفني على تنفي و تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.
 - 3- **كمية العمل :** و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز .
 - 4- **المثابرة و الوثوق :** و يدخل فيها التقاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.
 - 5- **الموظف :** و ما يمتلكه من معرفة ومهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.
 - 6- **الموقف :** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي(المعاني،1999،ص22).

ثانياً :معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على محددات الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :

1-حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

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

ب- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ت- **الأداء التقني :** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- **الأداء المالي :** و يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

3- حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي الأداء الجزئي:

أ-الأداء الكلي :

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

ب-الأداء الجزئي " :

وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (عيشي ، 2002 ، ص ص 18-19).

4- حسب المعيار الوظيفي :

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

5-أداء الوظيفة المالية :

تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و تحقيق المردودية الربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

6-أداء وظيفة التسويق :

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء ، شهرة العلامة ومدى توقعها.

7- أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

8- أداء وظيفة الأفراد :

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، و هذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب (مزهودة ، 2001 ، ص98).

ثانيا :تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله ، نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم ، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

1-تعريف تقييم الموارد البشرية" الأفراد":

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، دس، ص285).

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته

واستعداده للتقدم (سلطان،2003، ص294).

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر، 2005، ص 284).

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف ، ضعيف جدا (حنفي، 2006، ص ص 361-362).

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

ثالثا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه:

1-خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

أ-تحديد المقاييس :

و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

ب-اختيار طريقة التقييم :

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، و هذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.

ت-تحديد دورية التقييم :

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا و لا قصيرا بل معتدلا.

ث-تحديد المقيم :

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم ، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق ، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع رؤوسيه.

ج-تدريب المقيم :

إن نجاح أي عملية التقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها (درة وآخرون ، 2008 ، ص ص - 280 (28).

لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، و تزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم ، إذ لا يوجد شيء يسيئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

2- علنية نتائج التقييم :

يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

3- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :

تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، و تحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

4- التظلم من نتائج تقييم الأداء :

و تناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو :هل يفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ ، لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، و الفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم ، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

5- تصميم استمارة التقييم :

استمارة التقييم هي ترجمة الطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، و الإدارة التي يعمل فيها، و مقاييس التقييم ، و هناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك و نقاط القوة و مقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، و عند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الاستخدام.

رابعا : طرق تقييم الأداء الوظيفي :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1-1 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقدها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي (عبد الباقي، 2002، ص387).

2-1 طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي **normal distribution**، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في

القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية: (ص272).

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا. ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق ، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جدا. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (عبد الباقي، 2002، ص 37).

3-1 طريقة الترتيب العام:

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

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريق أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه (فلية، دس، ص 272).

4-1 طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين (ص ص 772-273).

ويلاحظ على الطرق السابقة :الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد ،لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

- ✓ تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل فالتقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.
 - ✓ التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.
 - ✓ تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.
 - ✓ التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق، ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:
 - ✓ إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
 - وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
 - ✓ ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
 - ✓ إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج "Immature" على الاستمرار في عدم نضجه.
 - ✓ إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم.
- 2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء: نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتقاضي هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

1- طريقة الاختيار الإجباري: "Forced choice":

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

✓ صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

• صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

• ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

3- طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم (عبد الباقي، دس، ص388).

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ (المرسي، دس، ص388).

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تنفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات

الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف (عبد المجيد، دس، ص275) .

4- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري ، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرووسيه . وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

5- طرق تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة (ص276).

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة،موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء .
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه ، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
 - تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل (المرسي، دس، ص ص 433-434).
- ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:
- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
 - يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية ، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي (ص434).
 - وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي: (ص437).
 - مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
 - محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
 - قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...الخ.
 - عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعه للأداء .

- في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

6- النموذج المغلق لتقييم الأداء :

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة ، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق: Rationality.
- مبدأ الرجل الاقتصادي: Economic Man.
- مبدأ رجل الرفاهية: Welfare Man.
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء: Econmic Evaluation .
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء: Judicial Evaluation.
- تقييم القيم المتعارضة: Value Coinflict Evaluation.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان (فليه، دس، ص ص 276-277) .

7- النظام المفتوح لتقييم الأداء :

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

8- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة ، التدريب ، التكوين ...الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

سادسا : عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

كما تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي. ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (سلطان، دس، ص294).

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه (وسيلة، 2002، ص362).

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما أنها تعد " عملية تقييم الأداء " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل(بلوط، 2002، ص362).

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

سابعا : مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية التقييم عن طريق الأطراف التالية:

1_التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: تتم عملية التقييم في معظم المنظمات من قبل المشرف المباشر نظرا لأنه الشخص الأكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه وهذا بمراقبته أثناء العمل، كما يستطيع المشرف التعرف على متطلبات العمل، كذلك يمكنه تحديد العوائد المناسبة وفق أدائه، عطاء حكم وتقدير أفضل عنه¹.

2-التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم : ويستخدم هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لإصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين، ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم ويساعد في تحديد ادوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

ومن نقائص هذا المدخل انه قد تشوب عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه. التقييم عن طريق الزملاء: حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري وقد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية²

3-التقييم عن طريق المرؤوسين : هو من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء، إذ أن المرؤوسين على صلة تامة مع المشرفين على الأفراد ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسئولياتهم. كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء وبالتالي بإمكانهم تقييم هؤلاء المدراء.

ثامنا : مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي: (ص453-454).

1-تأثير الهالة :

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.

فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة .

2- الميل للتساهل أو التشدد :

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيه.

3-الاتجاه الوسط في التقدير :

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيه عند نهاية المقياس المدرج ، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

4-العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز)

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها، إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي : (ص445).

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

- عدم وضوح معايير تقييم الأداء .
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة .وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد " بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم ، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء (سيزلاقي، وولاس، دس، ص386) .

تاسعا : أنواع الأداء الوظيفي :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ، ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية (عشي، 2002، ص ص05-06).

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

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

ث- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي:

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

1- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي :

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

ب-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (الشيلي،1988،ص 56).

عاشرا: أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- الجهد المبذول.

ب- كمية الجهد.

ت- نمط الأداء.

1- كمية الجهد المبذول:

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

2- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (سلطان، دس، ص 220).

أحدا عشر: محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

1- محور معدلات الأداء :

حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ، ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة.

مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

2-محور الصفات الشخصية :

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه ، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته في الأداء ، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور : صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية ، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

3-محور الهادفية :

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساواة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

3-محور الفعالية العامة :

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور :عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

4-العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي :

تحدد العوامل الأساسية السابقة" القدرة، الإدراك، الدافعية "هي الأخرى بعوامل أخرى تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري.

1-4-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد : يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين هما:

أ-غموض الدور :

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني التخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه (ماهر، 2003 ، ص 253).

إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة أو أنها موجودة ولكن غير واضحة ومن الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة ومستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

ب-صراع الدور :

يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا يطال العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب (ماهر، 2003، ص 257).

5-العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

أ-التعليم :

ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة وكلما كان ذلك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب-التدريب :

يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

ت-الخبرات :

إن للخبرات علاقة بأقدمية للفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض التعليم.

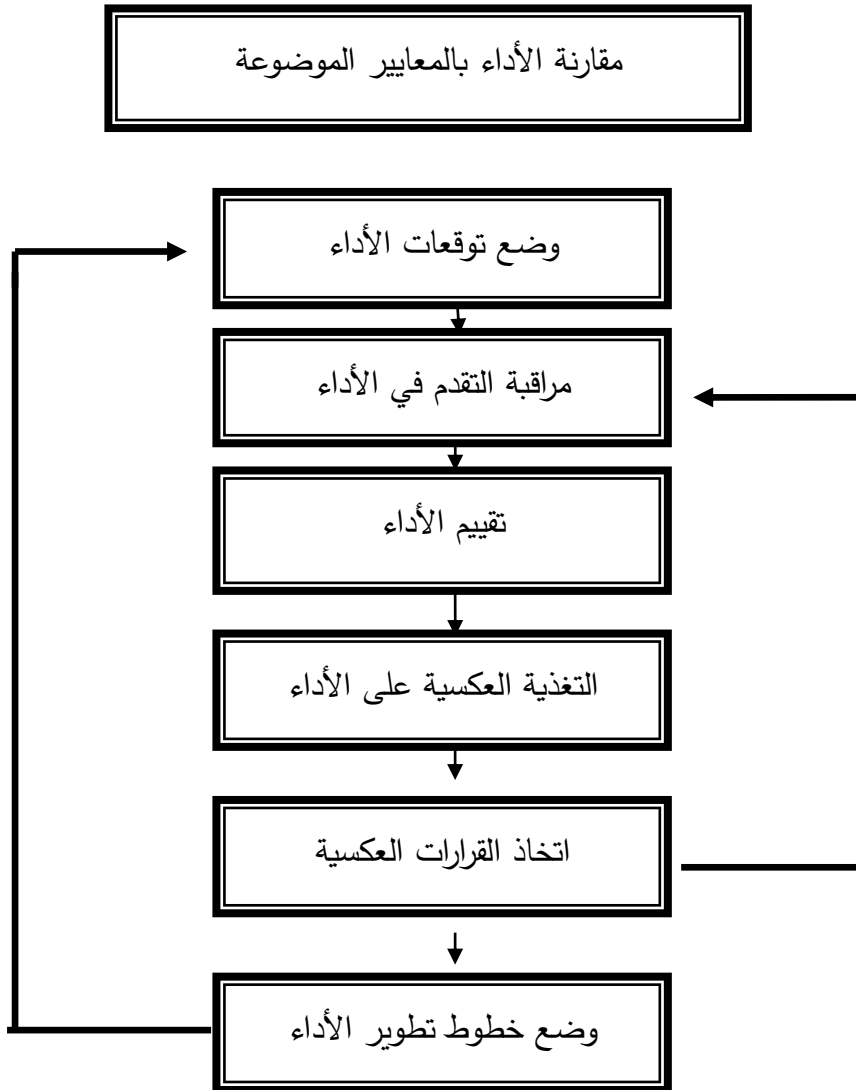
6-العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:**أ-الأجور والمكافآت :**

الإنسان كائن ذوي احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مثير لدوافعه (بولخوة، 2012، ص 90-91).

7-خطوات تطبيق نظام الأداء :**الشكل رقم (01):خطوات تقييم**

الأداء، (درة وأخرون، 2008، ص 28).

وقد عبر مؤيد السالم و حرحوش عادل من خلال النموذج التالي عن خطوات تقييم الأداء :



8-تحسين الأداء الوظيفي في ظل عناصر المناخ التنظيمي:

يرى اللوزي و الزهراني أن "الأداء الوظيفي قد يواجه بعض من مظاهر الضعف منها الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، والصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد، وعدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة" (اللوزي والزهراني، 2013، ص 07).

وترى الجوفي أنه قد ينشأ ضعف في الأداء الوظيفي نتيجة عدة عوائق موجودة ومحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر في العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الأسباب الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت ومن الأسباب قلة التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف في التحفيز، وضعف في المعرفة والمهارات، ومعدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل، وضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط (الجوفي، 2006، ص 14).

وهناك العديد من الأسباب التي تجعل أداء العاملين غير متطابق مع الأداء الجيد والمطلوب، والتي يمكن إجمالها حسب مورها كالاتي:(جاد الرب، 2009 ، ص 94).

- ✓ إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- ✓ البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- ✓ بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- ✓ أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

اثنتا عشر: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية ، قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم ، و فيما يلي عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته:

1-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أن ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال ، و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجور و الإنتاج ، و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة ، كما أوصلت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المنظمة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال و مواد خام ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية (بدوي،1986، ص18-19).

2-نظرية التقسيم الإداري :

من أبرز هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) و تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يوافق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف ، و تبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض(جواد، 2000، ص23) .

➤ لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية.

➤ و لقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، و قسمها إلى ستة عناصر هي:

➤ التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها و سار عليها وهذه المبادئ هي:

➤ تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام ، اللامساواة ، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادأة ، العمل بروح الفريق(الدحة ، 2001 ، ص 10) .

3-نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة ، و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيًا ، و قد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو و زملاؤه التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال الكترينك ، و أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرير من طاقة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج ، و ارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية ، و من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ،

كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (همشري ، 1994، ص 50).

4-نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams)، على الافتراض ، بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف (الهواري، 1994 ، ص94).

و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن المكافآت المنظمة كالراتب والاحترام و التقدير ، و المشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم (الهواري سيد، 2003 ، ص 20).

5-نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فورم "vector vroom" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها لو الأداء أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل ، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: (ص22).

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء ، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسبن الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على مكافآت سيحققها في العمل.

6-النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليام أوشي ، (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر لصاح الإدارة اليابانية ، و توصل في نهاية الأمر إلى ما اسماه بنظرية (Z) و التي تقوم

فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (الشهري ، 1998 ، ص31).

و يؤكد أووشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة للإنسان ، لأنو بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها ، و أن العمل الجماعي و توحيد الجهود و خلق روح الجماعة بثّ صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (الشهري،1999، ص32).

نظرية Z : و تقوم نظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- ✓ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بينعاملات و الإدارة.
- ✓ الحذق و المهارة في التعامل و العمل ، و ينتج ذلك عن الخبرة و التجربة و طول ممارسة العمل.
- ✓ الألفة و الدودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة و تعاون و اهتمام و دعم للآخرين.
- و في حال توفر الثقة و المهارة و الدودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي و الانتماء للمنظمة ، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجية المنظمة.

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- ✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.
 - ✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
 - ✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.
- 1- يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

1-7- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

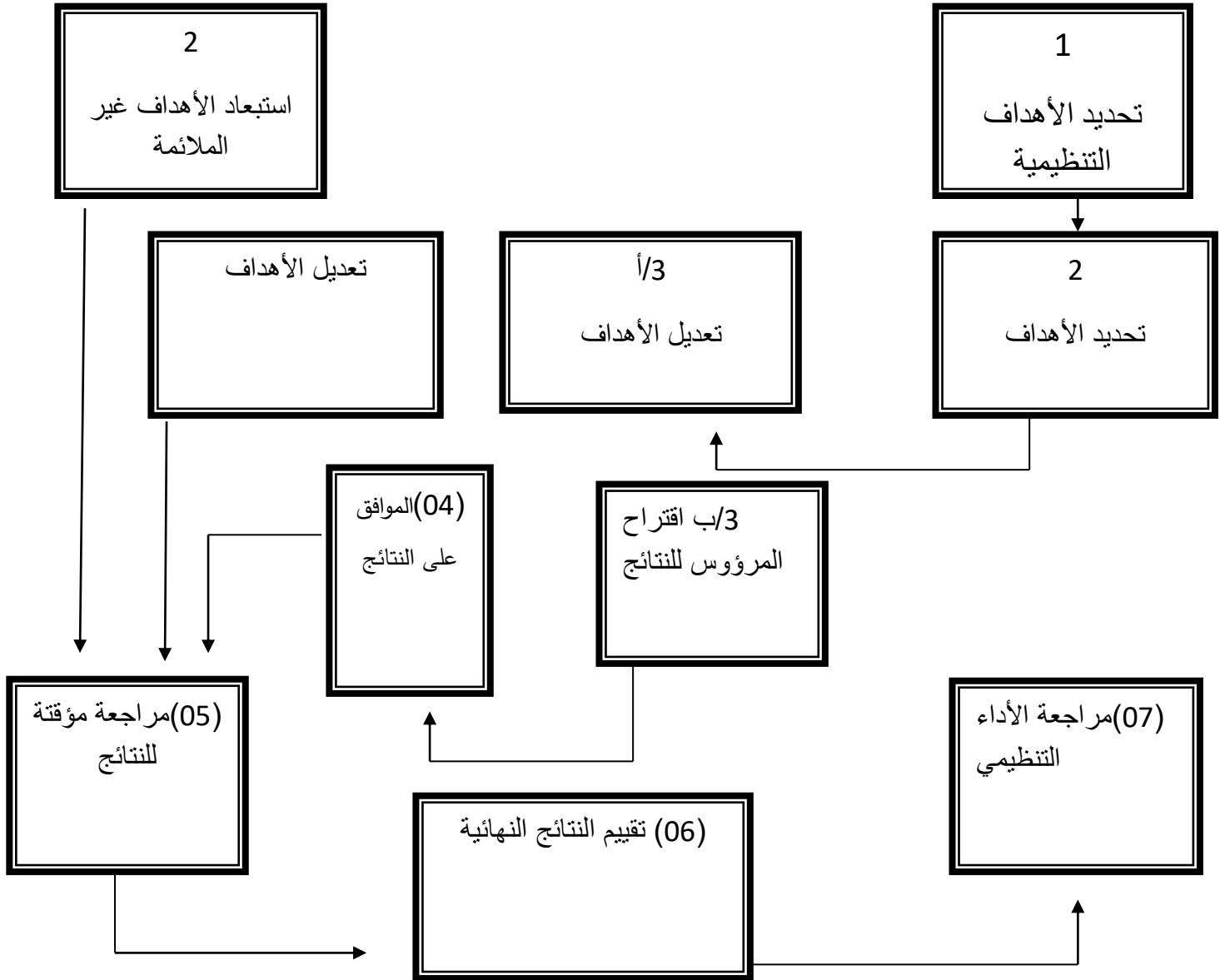
2-7- إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه ، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن

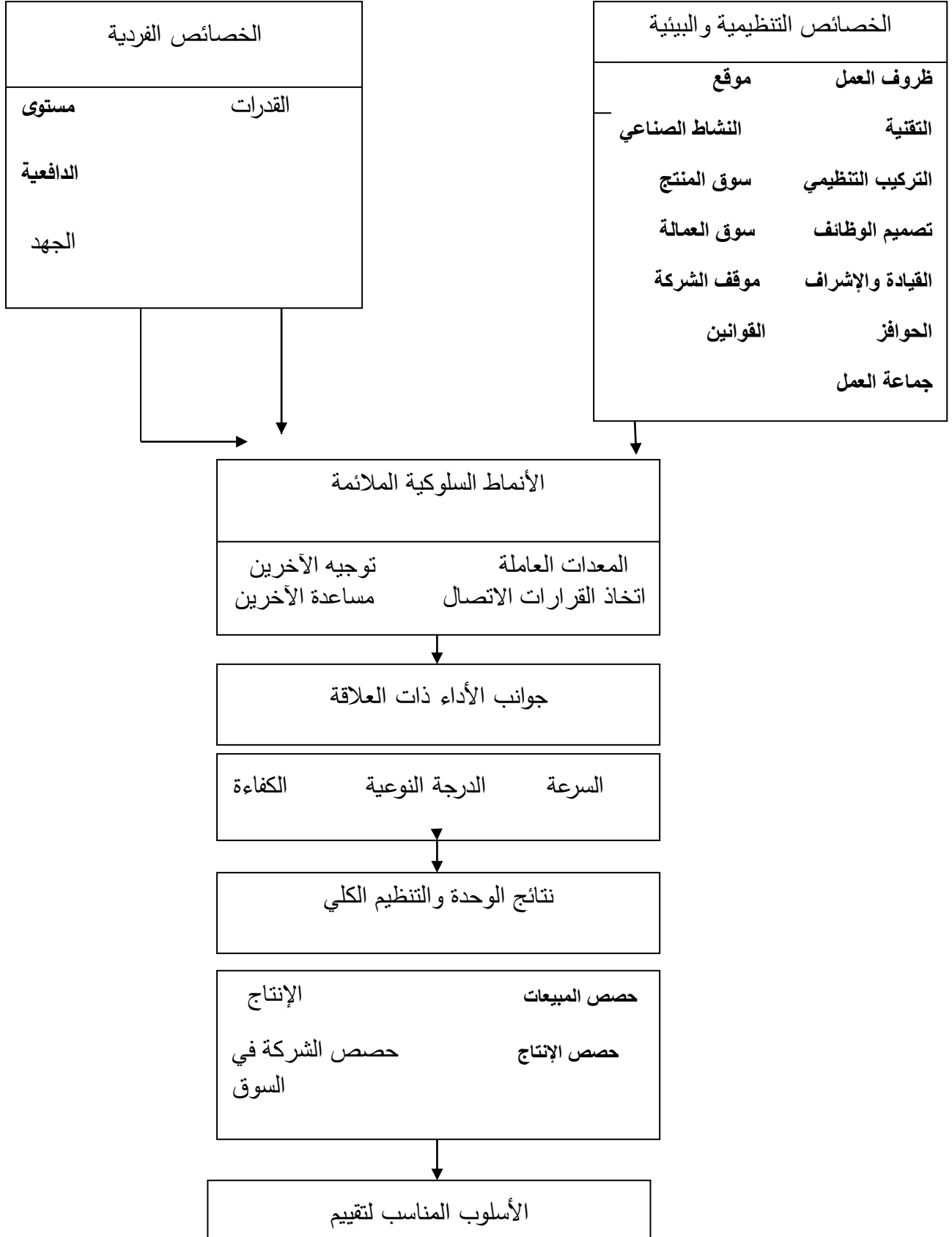
يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليه (حسن، دس، ص 210) .

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

ويبين الشكل رقم (07) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف (ص 435) .



شكل رقم (08) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء: (سيزلاقي وولاس، دس، ص394).



الثالث عشر : إجراءات تحسين مستوى الأداء :

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :
(محمد عباس، 2003، ص ص 157-158).

1-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.
إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

❖ أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها (الدحلة، 2001، ص96) .

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحول التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (صبحي، 2009، ص40) .

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، ويمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور والمعارف العامة والمهارات الفنية، كما يُبرز الأداء الوظيفي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، إضافة إلى المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع
الإجراءات المنهجية
للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة ، ميدان الدراسة ، وذلك من خلال تحديد مجالها المكاني ، وكذلك التعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها ومهامها وفروعها ، كما سنتناول المجال الزمني بالتعرض للدراسة الاستطلاعية التي تساعدنا للوصول إلى صياغة الإشكالية والفرضيات ، ومنه عناصر الاستمارة وسنتعرض على مجالها البشري وذلك بتحديد مختلف الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة مجال الدراسة وذكر تعدادها ، بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة وتقنية جمع البيانات الاختبار فرضيات البحث ، ومن ثم تحليل نتائج البيانات الميدانية المحصل عليها.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة :

1-المجال المكاني :

1-1 نبذة تاريخية عن المؤسسة :

أسست المؤسسة الوطنية للكهرباء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق لـ 17 سبتمبر 1955 والمتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز" من كهرباء وغاز من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، أكثر من نصف قرن من الوجود.. تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA، التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز.

وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص من لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

هناك تحد سبق رفعه في سنة 1962، فمؤسسة EGA تكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن انقضت سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التآطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت إن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسات قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية. فبفضل هذه الشركات المنقرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حالياً منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC). إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية، فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لهما إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وهذا ما ينبئ يعلن عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

مجمع سونلغاز - التوسع...

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل متفرعة مكلفة بالأنشطة الأساسية:

❖ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

❖ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

❖ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية: ❖ الجزائر العاصمة.

❖ شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر (SDA).

❖ شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط (SDC).

❖ شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق (SDE).

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (SDO).

ومن وراء هذا التطوير يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز، ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لتقافتها كمؤسسة.

2- أهداف المؤسسة:

في سنة 2002 وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق لـ يوليو 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بـ "سونلغاز ش.ذ.أ"، وتهدف سونلغاز "ش.ذ.أ" إلى ما يلي:

- ✚ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ✚ نقل الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✚ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- ✚ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- ✚ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- ✚ تطوير كل نشاط له علاقة مباشر أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عن فائدة لـ "سونلغاز ش.ذ.أ"، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- ✚ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية وأجنبية.
- ✚ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهم

3- مهام المؤسسة:

تتمثل المهام الموكلة لمؤسسة سونلغاز في:

- ✚ احتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية.
- ✚ إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.
- ✚ تركيب المنشآت القاعدية والشبكات الكهربائية.
- ✚ التوزيع العمومي للكهرباء والغاز مع احترام شروط الجودة والأمن وبأقل الأسعار في إطار الخدمة العمومية.

4-المجال الزمني :

مثلا سبق وأن تعرضنا سابقا للمجال المكاني لإجراء الدراسة، لا بد من تناول المجال الزمني أيضا حيث :
 "يشكل المجال الزمني للفترة التي استغرقتها الدراسة أو البحث ، خاصة ما يتعلق منها في الجانب الميداني وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية ، لقد مرت الدراسة الحالية بمرحلتين هما كما يلي :

1-4-المرحلة الأولى:

يعد ضبط الموضوع البحث وتحديد عنوانه مع الأستاذ كانت أول خطوة بشهر ديسمبر 2022، حيث تم استعراض موضوع البحث والاطلاع على أهم المراجع بكل أنواعها (مؤلفات ، مقالات ، تقارير ، كتب ، رسائل ماجستير، أطروحات.....) والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث ، وقد عمل الاطلاع على الأدبيات على تحديد سبل إضافية عملت على ترابط وتسلسل خطوات البحث اللاحقة في سير البحث وإيجاد مداخل إضافية عملت على ترابط وتسلسل خطوات البحث اللاحقة ، كما تجدر الإشارة إلى أن خطوة استعراض الأدبيات تتداخل زمنيا مع خطوة أخرى وهي الزيارات الاستطلاعية في المؤسسة ميدان الدراسة ، وإجراء مقابلة الثانية كانت بعد شهر والتي تم فيها السيطرة على عنوان البحث والتأكد منه الأستاذ المشرف ، ثم بعد مدة قدرها 15 يوم تم البدء في موضوع الدراسة وذلك بالتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تم فيها الخضوع إلى الإشكالية وفرضيات الدراسة ، أسباب اختيار الدراسة ، أهمية وأهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة .

وكانت ثالثة مقابلة مع الأستاذ في شهر جانفي ، أين وافق الأستاذ المشرف على المدخل المنهجي للدراسة ، أما المقابلة التي تليها كانت في شهر فيفري وقد تم التطرق إلى الجانب النظري وقد تم التطرق فيه إلى كتب واستطلاعات كثيرة كذلك مذكرات في موضوع البحث ، والحصول على مراجع موافقة مع موضوع البحث ، وقد تم في كل مرة التواصل بالأستاذ المشرف من ناحية الجانب الموضوعي أو الميداني ، وتصحيحها لبعض الأخطاء الشائعة إلى غاية شهر أفريل ، والذي تم فيه الخروج بشكل مصحح نهائي للمذكرة ، قبل عرضها النهائي وبشكل أصح ومناسب .

2-4- المرحلة الثانية :

يعد ضبط الموضوع البحث وتحديد عنوانه مع الأستاذ كانت أول خطوة للذهاب إلى مؤسسة سونلغاز بتاريخ 2023/03/27 استعراض موضوع البحث على مجموعة العاملين والإداريين بصفة خاصة ، وقد عمل الاطلاع على الأدبيات على تحديد سبل إضافية عملت على ترابط وتسلسل خطوات البحث اللاحقة في سير البحث وإيجاد مداخل إضافية عملت على ترابط وتسلسل خطوات البحث اللاحقة ، كما تجدر الإشارة إلى أن خطوة استعراض الأدبيات تتداخل زمنيا مع خطوة أخرى وهي الزيارات الاستطلاعية في المؤسسة ميدان الدراسة ، وإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين بها ، حيث كانت أول مقابلة مع المدير العام لمؤسسة سونلغاز 2023/04/04 ، أين وافق على إجراء هذه الدراسة بالنيابة عنه ، تليها مقابلات أخرى مع مجموعة من العمال والإداريين بصفة خاصة، وقد سمحت لنا المقابلات الاستكشافية أيضا بإبراز جوانب كانت خفية عن الظاهرة المدروسة والتي لم

تكن واضحة من قبل أمدتنا جديدة ساعدت على توضيح مسار البحث ومعالمه ، من خلال هذه المرحلة والتي تم فيها استعراض الأدبيات والقراءات حول موضوع دراستنا الحالية وكذلك إجراء المقابلات الاستكشافية قد انتهت بتاريخ 2023/04/22، أين سمحت لنا في النهاية بصياغة الإشكالية والفرضيات وضبط عناصر الاستمارة بشكل مناسب.

3-4- المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك بداية من إعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة وكخطوة أولى وبعد القيام ببعض التعديلات تم عرض عبارات الاستمارة على مجموعة ممن الإداريين ذوي الخبرة والتخصص والمقدر عددهم 110 إداري من مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي من أجل مناقشة عبارات الأداة وتحديد موقفهم من حيث مدى انسجام الفقرات وتناسقها، وكذلك الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف العبارات، وتم تعديل الفقرات، فتم تعديل عبارات كانت غير مناسبة إذا اشتملت الاستمارة على 30 سؤال وتم حذف 3 أسئلة منهم، لعم ارتباطها بالموضوع وكذلك كثرة بعض العبارات، وبعد القيام بعملية التصحيح والتعديل توصلنا إلى ضبط الاستمارة في شكلها النهائي ذات 27 سؤال، وقد اندرجت تحت ثلاث محاور، محور للبيانات الشخصية ومحورين لفرضيتي البحث.

وفي الفترة الممتدة من 2023/04/04 إلى غاية 2023/04/22 ، تم فيها توزيع 110 استمارة من بين ، 110 استمارة ، وأثناء ذلك تم تفسير بعض النقاط حول الموضوع لتزويد المبحوثين أكثر بمعلومات تساعدهم على الإجابة ، حيث تم ملئ بعض الاستمارات من المبحوثين واستلامها على الفور ، بينما فضل بعض المبحوثين أخذ الاستمارات معهم نظرا لتراكم أعمالهم ، وبعد 18 يوم من الزمن تم تجميع بقية الاستمارات وفي الأخير جاءت الخطوة المتمثلة في معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها والخروج بالنتائج النهائية

5-المجال البشري :

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجري على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك ، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه : "مجموعة عناصر لها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجري عليها البحث أو التقصي " (أنجرس، دس، ص 299). وبغية أن تكون الدراسة الحالية مبنية على أساس علمية وعملية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق ، وعليه فالمجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بفترة الإداريين بمؤسسة- سونلغاز- بأم البواقي ، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة ، والمقدمة من طرف إدارة المؤسسة نفقد بلغ عدد العمال الإداريين بالمؤسسة 110 إداري .

ثانيا : عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

إن هذه الخطوة تعتبر من ضمن أهم الخطوات الأساسية والمهمة في البحث الاجتماعي فالعينة هي : " تلك الفئة من المبحوثين الذين يؤخذون من مجتمع البحث الأصلي ويعرفها موريس بأنها : " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين " (ص301).

إن الدراسة الحالية والتي يتعلق موضوعها بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسة - سونلغاز - تحتم علينا التقيد ببعض الشروط الموضوعية في اختيارنا للعينة أن تكون تمثيلية قدر الإمكان وتعبر عن جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، ونظرا إلى عدم تجانس المجتمع الأصلي للدراسة ، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية في عملية جمع البيانات والتي تعرف بأنها العينة التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها صفة التمثيل المطلوبة وعليه لا يلجأ الباحث باستعمالها إلا اضطرته ظروف البحث إلى اختيار عدد قليل جدا من المفردات (بدوي ، 1978 ، ص 364).

حيث تم اختيار فئة الإداريين بهذه المؤسسة والبالغ عددهم 110 إداري.

ثالثا-المنهج المتبع في الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول على حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع البحث ويعني بالمنهج " مجموعة العمليات التي تطبق عليها أخلاقيات البحث من أجل الوصول إلى الحقائق مهما كانت تابعيتها ، فنظرها وتخصصها ، وهذا المفهوم في المنهج للمعنى العام مسار منطقي مطابق لكل الخطوات العلمية ، التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق من مجموعة القواعد المستقلة لأي بحث ومحتوى خاص " (معتوق،2009، ص ص 89-90) .

❖ والمنهج عموما عبارة عن " مجموعة من القواعد التي يتم وصفها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم " (حسان،2007، ص44).

ويتوقف استعمال واختيار المنهج على أساس طبيعة الموضوع ،خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان

أن المناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث .

ونظرا لطبيعة الموضوع المتمثل في " الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي " فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة (سليمان، 2002، ص177).

رابعا- أدوات جمع البيانات :

ستطلب موضوع البحث السوسولوجي استخدام بعض الأدوات التي تمكن من جمع البيانات والمعطيات ، وقد اعتمدنا في موضوعنا الحالي على التقنيات التالية :

أ- الملاحظة :

وهي عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين خلال فترة ، أو فترات زمنية محددة وضمن ترتيبات بيئية تضمن الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات ، أو معلومات.

ب- الاستمارة :

" هي أداة لجمع المعلومات من المبحوثين تتم بواسطة أسئلة مكتوبة على الاستمارة يقدمها الباحث بنفسه ، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية ن وتكتب الأسئلة بلغة بسيطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية وبعيدة عن الإسهاب والإطناب مستخدمة غرض الدراسة المتضمنة جملا قصيرة وواضحة وغير حاملة أفكار متعددة في إن واحد وخالية التكرارات والإعادة من الأفكار أو تداخلها ، ابتداء من الأسئلة الرئيسية وانتهاء بالعموميات " (معن ، 2002 ، ص242).

وقد احتوت استمارة بحثنا على 27 سؤالا أغلبها أسئلة مغلقة ، حيث أن هناك بعض الأسئلة المفتوحة التي نهدف من خلالها إلى ترك المستجوب كي يعلن بأرائه كما يريد هو وقد قسمت إلى ثلاث محاور أساسية هي كالتالي :

1-بيانات عامة :

تضم وصف مجتمع البحث من حيث ،الجنس ، السن ،الحالة العائلية ، المستوى التعليمي الأقدمية في منصب العمل ، طبيعة العمل وتضمنت 07 أسئلة .

2-بيانات خاصة : مساهمة الثقافة التنظيمية في العمل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

بيانات خاصة حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز

وقد تضمنت 10 أسئلة مغلقة وأخرى تصنيفية مفتوحة، بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة ، و تضمنت 11 سؤالاً منها المغلقة ومنها المفتوحة ، وقد وزعنا 110 استمارة على فئة الإداريين كعينة مقصودة

خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية : التكرار، النسبة المئوية ، كما تم استخدام الجداول البسيطة وكذا الجداول المركبة في عملية عرض النتائج ، وقد تم حساب النسبة وفق العلاقة التالية :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{100 \times \text{المجموع الكلي للعينة}}$$

الفصل الخامس

تحليل وتفسير البيانات

ومناقشة النتائج

تمهيد:

تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية للدراسة، بينما فيه بعض أما في هذا الفصل والذي سنتناول فيه التحليل الإحصائي للبيانات، وكذلك لمسألة التأويل السوسولوجي للنتائج المحصل عليها، مع محاولة مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ومنه الوصول إلى الاستنتاج العام.

1- تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب

النسبة %	التكرار	الجنس
55.45 %	61	ذكور
44.54 %	49	إناث
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 55.45 % ، من أفراد العينة هم من فئة الإناث إذن من خلال هاتين النسبتين يظهر أنه من بين السمات المسيطرة على مجتمع البحث، أن أكثر من نصف العاملين هم من فئة الذكور أي تفوق الجنس الذكري في هذه المؤسسة .

❖ جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة %	التكرار	السن
29.09 %	32	30-25
45.45 %	50	50-30
25.45 %	25	أكبر من 50
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.45 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة 45-30 ، مقابل 30-25 من أولئك الذين نسبتهم 29.09 % تليها أدنى نسبة وهي للأكبر فئة ونسبتهم 25.45 % ، وهذا راجع إلى نسبة الإناث والذكور في المؤسسة .

❖ الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
33.63 %	37	أعزب
66.36 %	73	متزوج
100 %	110	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 66.36 % ،هم من فئة المتزوجين ،مقابل 33.36 % من فئة العزاب إذا ما يمكن تسجيله في هذا الجدول عن أفراد العينة من الناحية الحالية هو أن أكثر من نصف العينة هو من فئة المتزوجين وهذا ما لاحظناه من الجدول الذي يوضح نسبة الإناث والذكور .

❖ الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
96.04 %	76	ليسانس
30.90 %	34	الماستر
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلل هذا الجدول أن نسبة 69.09 % من أفراد العينة يتميزون بمستوى ليسانس ، مقابل نسبة 30.90 % من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي الماستر ، ومنه يمكن الاستنتاج أن العينة يغلب عليها مستوى ليسانس ،وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الممارس الذي يتطلب ،مستوى وتأهيل عاليين

❖ الجدول رقم (05) :توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في منصب العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في منصب العمل
19.09 %	21	أقل من 05 سنوات
37.27 %	41	من 05 إلى 10 سنوات
43.63 %	48	أكبر من 10 سنوات
100 %	110	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 43.63 % من أفراد العينة تنتمي أقدميتهم في المنصب إلى فئة الأكثر من 10 سنوات ، وأقل منها نسبة 37.27 % من أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات ، ومقابل هذا 19.09 % ، من أفراد العينة ممن تنتمي أقدميتهم إلى فئة من 05 إلى 10 سنوات.

❖ الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل
73.63 %	81	دائم
62.36 %	29	مؤقت
100 %	110	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 73.63 % من أفراد العينة هم من فئة منصب العمل الدائم ، مقابل نسبة 62.36 % من أفراد العينة من فئة العمل المؤقت من الإداريين وهي تعتبر منخفضة نسبياً، إذا قارناها بنسبة العمال ذوي المناصب الدائمة.

❖ تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

❖ جدول رقم (07) يوضح نوع القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
00 %	00	فوضوية
88.18 %	97	ديمقراطية
11.81 %	13	ديكتاتورية
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 88.18 % من أفراد العينة هم ممن يرون أن نوع القيادة التنظيمية ديمقراطية ، مقابل 11.81 % من أفراد العينة ممن يرون لأن أنواع القيادة التنظيمية ديكتاتورية ، تليها 00 % من أفراد العينة الذين يرون بأن القيادة التنظيمية فوضوية ، وهذا ما يثبت لنا من خلال بعض المقابلات

الاستكشافية التي تم إجرائها قبل بداية البحث مع مجموعة من الإداريين في المؤسسة ، ومن أبرز النقاط التي تبرز نوع القيادة التنظيمية لهؤلاء الإداريين كذلك من أبرز النقاط التي تبين مدى وضوح القوانين بالنسبة لهؤلاء العمال هو مستواهم التعليمي ، كذلك المؤسسة في حد ذاتها تقدم خدمات للمواطنين والتي يجب يتحمل فيها الموظف كامل المسؤولية وبالتالي فإنه يكون مجبرا على الإطلاع على القوانين التنظيمية في المؤسسة ، وفي نفس الوقت تحاول هذه الأخيرة تبيان القوانين المتعلقة بالعمل بشكل مستمر لا يشعر العامل باغتراب قيادي تنظيمي فضلا عن أنه يكتسب ثقافة ديمقراطية تمكنه من أداء عمله بشكل فعال .

❖ الجدول (08) : يوضح مدى تنمية الثقافة التنظيمية روح الإبداع لدى العامل داخل المؤسسة:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	89	80.90 %
لا	00	00 %
نوعا	21	19.09 %
نوعا ما	110	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 80.90 % من أفراد العينة الذين أكدوا على أن المؤسسة تؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل ،مقابل 19.09 % ممن أكدوا على تنمية روح الإبداع لدى العامل تكون نوعا تليها نسبة 00 % كانت الإجابة ب : " لا " ، حيث يتضح من خلال هذه المعطيات أن هناك نسبة مرتفعة نسبيا من المبحوثين ،وهم من العمال الذين يرون بأن المؤسسة تؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل ، ويمكن تفسير هذا الالتزام بوجود وعي كبير وإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل ، من هؤلاء العمال إداريين فقط ، وهذا ما بين ويؤكد مدى تنمية المؤسسة وروح الإبداع للعامل بالمؤسسة ، حيث يعتبر معظم العمال من خلال تصريحاتهم أن تنمية المؤسسة لروح الإبداع للعامل شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة داخل المؤسسة مجال الدراسة وبطريقة منظمة.

❖ جدول رقم (09) :يوضح مدى وضوح القوانين والتعليمات في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	البدايل
97.27 %	107	نعم
00 %	00	لا
2.72 %	03	نوعا ما
100 %	110	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة 97.27 % من فئة الإداريين أكدوا مدى وضوح التعليمات والقوانين بالمؤسسة ، مقابل 2.72 % من العمال ممن أكدوا أن التعليمات تتضح نوعا ما ، ومنه يمكن القول أن الباحثين قد أكدوا بأن وضوح القوانين والتعليمات التنظيمية داخل المؤسسة ، لها دور فعال في زيادة التحكم في العمل وسرعة الإنجاز ، وكذلك إنجاز العمل في وقته المحدد من الناحية التنظيمية ، يمكن الإشارة إلى وجود نوع من الذكاء التنظيمي حيث تقسيم هاته المواقف لدى بعض العاملين ، ما يوحي بأن لديهم شعور بالمسؤولية في وظائفهم التي يشغلونها سواء كانت إدارية ، أو في المؤسسة بأكملها مما يعكس كذلك مدى تمتعهم بثقافة ووعي كبيرين بالأهداف والنتائج المتوقعة جراء تطبيق القانون أولا والاستمرارية والمحافظة على نفس الوتيرة وعلى المستوى الكلي للمؤسسة ، ويمكن القول بأنها تحرض على تنفيذ القوانين وكذلك تولي اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام ، مما يساهم بشكل أو بآخر في زيادة الانضباط ، وخلق روح المسؤولية في نفوس العاملين ، وما يبرر هذا الموقف هو أن معظم أفراد العينة يعتبرون وضوح وتنفيذ القوانين أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل ، لأن عدم وضوح القوانين ، قد تخلق بعض المشاكل والصراعات بين مختلف بين مختلف الفئات المهنية المكونة للمؤسسة ، وربما حلها ، يستلزم وقتا طويلا ن مما يؤثر في الكفاءة المهنية المكونة للمؤسسة ، وربما حلها يستلزم وقتا طويلا ، مما يؤثر في الكفاءة والتنظيم بشكل عام في فعالية الأداء بشكل خاص وقد يترتب عن ذلك تعطل في العمل بشكل ، عام ، وفي فعالية الأداء بشكل خاص .

وقد يترتب عن ذلك تعطل في سير العمل وإنجازه في المواعيد المحددة بينما تنفيذ القوانين يجعل المؤسسة تتفادى مثل هذه المشاكل ، مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل في الوقت المحدد إضافة على زيادة الدقة في العمل .

❖ جدول رقم (10) : يوضح مدى اعتقاد أن القوانين التنظيمية تؤدي إلى إنجاز العمل في موعده المحدد.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	80	72.72 %
لا	20	18.18 %
نوعا ما	10	9.09 %
المجموع	110	100 %

يتضح من خلال هذا خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 72.72 % من المبحوثين يؤكدون مدى اعتقاد أن القوانين التنظيمية تؤدي إلى إنجاز القوانين التنظيمية في موعدها المحدد ، مقابل 18.18 % ممن يرون أن القوانين التنظيمية لا تؤدي إلى إنجاز العمل في موعده المحدد ، مقابل 09.09 % أن إنجاز القوانين والتعليمات في موعدها المحدد تكون نوعا ما .

ومنه يمكن القول أن المبحوثين قد أكدوا على إنجاز القوانين والتعليمات في موعدها تؤدي على وضوح التعليمات ، داخل المؤسسة ولها دور فعال في إنجاز القوانين في موعدها ، ومن الناحية التنظيمية يمكن الإشارة إلى وجود نوع من الذكاء التنظيمي في تقييم مثل هاته المواقف لدى بعض العاملين ، ما يوحي بأن لديهم شعور بالمسؤولية في وظائفهم التي يشغلونها سواء كانت إدارية أو في المخبر أو طبية أو غيرها ، مما يعكس كذلك مدى تمتعهم بثقافة ووعي كبيرين بالأهداف والنتائج المتوقعة جراء تطبيق القانون أولا ، والاستمرارية في المحافظة على نفس الوتيرة ثانيا ، وعلى المستوى الكلي للمؤسسة يمكن القول بأنها تحرص على تنفيذ القوانين ، وكذلك تولي اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام ، مما يساهم بشكل وبأخر في زيادة الانضباط وخلق روح المسؤولية في نفوس العاملين ، وما يبرر هذا الموقف هو أن معظم أفراد العينة يعتبرون أن القوانين التنظيمية تؤدي على إنجاز العمل في موعده المحدد ، كذلك تعتبر أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل ، لأن عدم إتباع القوانين قد يخلق بعض المشاكل والصراعات بين مختلف الفئات المهنية المكونة للمؤسسة وربما حلها يستلزم وقتا طويلا ، مما يؤثر في كفاءة التنظيم بشكل عام وفي فعالية الأداء بشكل خاص وقد يترتب عن ذلك تعطل في سير العمل وإنجازه في المواعيد المحددة بينما تنفيذ القوانين يجعل المؤسسة تتقاضي مثل هذه المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل في الوقت المحدد إضافة إلى زيادة الدقة في العمل.

❖ جدول رقم (11) يوضح مدى نوع الاتصال السائد في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
00 %	00	نازل
75.45 %	83	صاعد
24.54 %	27	أفقي
100 %	110	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 75.45 % من أفراد العينة هم ممن أكدوا أن نوع الاتصال السائد بالمؤسسة هو اتصال صاعد ، مقابل 24.54 % ممن أكدوا على أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال نازل ، أما من يؤكدون أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو أفقي كانت نسبتهم 00 % .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال السائد في المؤسسة له دلالات عميقة تبين مدى تعلق هؤلاء العاملين بفكرة تطبيق القوانين والتعليمات التي تزيد من سرعة الأداء ، وهذا مؤشر على وجود ثقافة تنظيمية في ذهنية العامل بمؤسسة - سونلغاز - تدعم قيم الالتزام التنظيمي الذي يساهم في المحافظة على سير العمل وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة ، الأمر الذي يتطلب سرعة في تقديم الخدمات بالإضافة إلى الدقة في إنجاز المهام بمختلف أنواعها وفقا للقوانين الداخلية للمنظمة.

❖ جدول رقم (12): يوضح مدى تطبيق القوانين الداخلية بالمؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
35.45 %	39	بدرجة كبيرة جدا
38.18 %	42	بدرجة كبيرة
26.36 %	29	بدرجة محدودة
100 %	110	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 38.18 % من العمال يوضح مدى تطبيق القوانين الداخلية بالمؤسسة كانت بدرجة كبيرة جدا ، مقابل 35.45 % ممن أكدوا على أن تطبيق القوانين

الداخلية بالمؤسسة كانت بدرجة كبيرة ، تليها 26.36 % من العمال أكدوا أن تطبيق القوانين يساهم بدرجة محدودة .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تطبيق القوانين بالمؤسسة كانت بدرجة كبيرة ، وبالدرجة الأولى وكذلك لأن تطبيق القوانين تزيد من سرعة الأداء ، وهذا مؤشر علو وجود ثقافة تنظيمية في ذهنية العامل بمؤسسة سونلغاز التي تقوم بتطبيق القوانين والتي تساهم في المحافظة على السير الفعال للعمال ، وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة .

❖ جدول رقم (13) : يوضح مدى تطبيق القوانين والتعليمات التنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
61.81 %	68	نعم
00 %	00	لا
38.18 %	42	نوعا ما
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 61.81 % من أفراد العينة وهم ممن أفراد العينة بأن الصرامة أهداف المؤسسة من ضمن المعايير التي توضح أهداف المؤسسة ، مقابل 38.18 % ، وهم ممن يرون بأن الصرامة في تطبيق القوانين تكون نوعا ما .

حيث مما سبق نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين تركز بالدرجة الأولى ، على أن الصرامة في تحقيق أهداف حيث تعتبر من ضمن المعايير التي تعاون الموظفين مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ، وكذلك على مدى ايجابيته في التعامل معهم كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظفين من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها ، مدعما بسجل وظيفي خال من المخالفات بأنواعها ، والدرجة الثانية كما تركيزهم بأن الصرامة في تحقيق أهداف المؤسسة كانت نوعا ما ، حيث يركز هذا المعيار هذا على الصرامة في العمل .

❖ الجدول رقم (14): يوضح الطريقة التي يتم فيها تقديم العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
39.09 %	43	الحضور اليومي
25.45 %	28	كيفية العمل
35.45 %	39	جودة العمل
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 39.09 % من أفراد العينة وهم من يرون أن الطريقة التي يتم فيها تقديم العمل تكون بالحضور اليومي ، مقابل 35.45 % من لأفراد العينة الذين أكدوا أن طريقة تقديم العمل أكدوا أنها تكون بجودة العمل ، تليها 25.45 % من أفراد العينة الذين أكدوا الطريقة التي يتم فيها تقديم العمل تكون بالحضور اليومي .

تفسر البيانات الواردة في هذا الجدول أدناه ارتباط الأداء بجودة وفعالية العمل ، والتي تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة ، كما أن إدراك الفرد بحوافز ومكافآت العمل يزيد من فعاليته في تحقيق مطالب ومسااعي مؤسسة سونلغاز ، ومن جهة أخرى فإن مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد هو السعي من أجل التوصل إلى نتائج ، كالرضا والإنتاجية ، كما أنه كلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها من الرضا الوظيفي عن العمل نفسه و الاندماج مع الزملاء عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

❖ جدول رقم (15) : يوضح مدى تقدير الجهود والمثابرات والتي يمكن أن تزيد من الإخلاص في العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
89.09 %	98	نعم
00 %	00	لا
10.90 %	12	نوعا ما
100 %	110	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 89.09 % ممن يرون بأن تقدير الجهود والمثابرات يزيد من الإخلاص في العمل ، حيث أن معاملة وتصرف المسئول مع العمال يزيد من تقديم الأفضل والسعي نحو إنجاز الأفضل

دائماً، مقابل 10.90 % من أفراد العينة الذين أكدوا على أن تقدير الجهود والمثابرات يكون نوعاً ما وهذه حسب رؤيتهم لأنه إذا كانت السلطة والنظام الذي يخضع له العمال فوضوي ، فالنتيجة هي التهرب من روح المسؤولية وحب العمل .

حيث مما سبق يمكن أن نلاحظ اهتمام العاملين بالجهود والمثابرات والتي تعتبر نوع من أنواع التحفيز ويمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها لأنها تتسم بالعدالة والمصادقية ، ولتفادي تدخل الأهواء الشخصية والمحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدره بجهود الموظف ، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعي معدة مسبقاً من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية في مؤسسة -سونلغاز- والتي تراعي فيها مدى وجود أنصاف في توزيع المردودية بشكل ملائم حتى لا يشعر العامل بالاغتراب التنظيمي ويصبح غير قادر على التفاعل مع محيط العمل.

❖ الجدول رقم (16) : يوضح الترقية والمكافآت تتم حسب :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	57	51.81 %
الكفاءة	37	33.63 %
المحسوبية	16	14.54 %
المجموع	110	100 %
أخرى تذكر	لا توجد	00 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 51.81 % من أفراد العينة ، وهم من يرون بأن الترقية والمكافآت تتم حسب الأقدمية ، مقابل 33.36 % من أفراد العينة وهم من يرو وأكدوا بأن معايير الترقية والمكافآت تتم على أساس الكفاءة ، مقابل 14.54 % من أفراد العينة أكدوا بأن معايير الترقية والمكافآت تتم على أساس المحسوبية

يبدو من خلال المعطيات أن غالبية المبحوثين يركزون في إيجاباتهم على الأقدمية وكذا الكفاءة ، باعتبارهما من أبرز المعايير التي تعتمدها المؤسسة ، مما يؤكد على وجود معايير تعتمد عليها المؤسسة في الغالب بغية ترقية العامل ، والتي تغير بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف هي العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ، يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية في المؤسسة التي يعمل بها الموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة إلى درجة إلى أخرى أو من إطار على آخر .

❖ تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية :

❖ جدول رقم (17) : يوضح مدى مساهمة الفريق في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	91	82.72 %
لا	00	00 %
نوعا ما	19	17.27 %
المجموع	110	100 %

من خلال الجدول أعلاه أن 82.72 % من المبحوثين ممن أكدوا على أن العمل مع الفريق يساهم في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة ، مقابل نسبة 17.27 % من المبحوثين وهم من الفئة الذين أكدوا بأن مساهمة الأداء في تعزيز الانتماء يكون نوعا ما ، ومنه فالعمل مع الفريق يؤثر في أداء العاملين بالإيجاب ، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة وترقيتها .

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تشير إلى أن الأفراد يحفزون في تحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به كما يمكن القول بأنها تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له ، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها ، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة ، والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة ، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساوي لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم فالأفراد وفقا لهذا المنظور لا يكتفون ببذل جهد والحصول على العوائد المقابلة له ، و إنما يحرصون على الشعور بالعدالة ومناسبتها للجهود الذي قدموه فهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين زملائهم الذين يعملون معهم ، ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلاقها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة ، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه على مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر .

❖ جدول رقم (18) : يوضح عملية المشاركة في اتخاذ القرار :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	92	83.63 %
لا	00	00 %
نوعا ما	18	16.36 %
المجموع	110	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 83.63 % من أفراد العينة ، وهم ممن أكدوا على أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤثر على الأداء الوظيفي ، مقابل 16.36 % وهم ممن أكدوا عملية المشاركة في اتخاذ القرار تكون نوعا ما .

حيث يتضح من خلال المعطيات أن هناك نسبة مرتفعة نسبيا من المبحوثين وهم ممن يقرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر في العمل ، ويمكن تف سير هذا بوجود نوع كبير من الوعي والالتزام والإحساس بروح المسؤولية اتجاه العمل من طرف هؤلاء العاملين من إداريين ما يعكس حرص العمال على الالتزام الوظيفي وبمحتوى القوانين التنظيمية واحترامها بحيث يعتبر معظم العمال من خلال تصريحاتهم أن الإلتزام بالمعايير الداخلية المتفق عليها في ظل المنظومة القانونية للمؤسسة شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة بطريقة منظمة ، كما أن درجة التزام العمال تبين درجة انضباطهم .

❖ جدول رقم (19) يوضح مدى توفر الدافعية الكافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	75	86.18
لا	13	11.81
نوعا ما	22	20 %
المجموع	110	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 86.18 % من المبحوثين الذين أكدوا بأنه يتوفر لدى العاملين الدافعية الكافية لتحقيق أهداف المنظمة، مقابل 20 % ممن أكدوا بأن الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة تكون نوعا ما إذن هناك علاقة بينهم فالدافعية نحو الأفضل سبب وهدف كافي لتحقيق أهدافها، مقابل 11.81 % برروا بأنه لا يكون للعاملين الدافعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يؤكد غالبية المبحوثين غالبية المبحوثين أن الدافعية الكافية تحقق أهداف المنظمة ، حيث يقر معظمهم بأن إتباع القوانين التنظيمية يساعد العامل على تنظيم وقته وعدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل ، كذلك فغنها تساعد على كسب الثقة في النفس وتحمل المسؤولية وهذا ما قد يزيد من تحسين وكفاءة الأداء و يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد ، إن هذه النتيجة تعبر عن وجود ثقافة الالتزام التنظيمي بالقوانين الداخلية والنتيجة عن اتجاهات نحو التنظيم الذي يعمل فيه ، مما يدل على اندماج كبير لدى الفرد بالمنظمة وعلى الاهتمام بالاستمرار فيها ، كما تبرز أهمية إبراز القوانين الكافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

❖ جدول رقم (20) : يوضح رضا العامل بالراتب الذي يتلقاه العامل مقارنة بالرواتب في مؤسسات أخرى :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	69	62.72 %
لا	28	25.45 %
نوعا ما	13	11.81 %
المجموع	110	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.72 % من أفراد العينة بأن الراتب الذي يتلقونه مرضيا بالنسبة للمؤسسات الأخرى ، مقابل 25.45 % ممن يؤكدون بأن الراتب الذي يتلقونه غير مرضيا بالنسبة لمؤسسات أخرى ، تليها 11.81 % تليها 11.81 من الفئة الذين يؤكدون أن الراتب الذي يتلقونه غير مرضي بالنسبة لأماكن أخرى . من خلال البيانات الواردة نلاحظ أن الفئة الغالبة ترى أن الراتب الذي يتلقاه العامل مرضيا ، حيث من ابرز النقاط التي تبرر مدى رضاه هو المستوى التعليمي للعامل والكفاءة الإنتاجية وكذلك منصب العمل والتي تقدم لهم خدمات أفضل من الفئة التي تليهم ، وبالتالي فإنه يكون مجبرا على الإطلاع على القوانين التنظيمية في المؤسسة

وفي نفس الوقت تحاول هذه الأخيرة تبيان القوانين المتعلقة بالعمل بشكل مستمر حتى لا يشعر العامل بالاعترا ب التنظيمي وبالغموض في الدور أو الفروق في العمل، فضلا عن ذلك أنه يكتسب ثقافة قانونية وتنظيمية تمكنه من أداء عمله بشكل فعال.

❖ الجدول رقم (21): والذي يوضح نوع الأداء الذي يهم العامل أكثر للحصول عليه :

البدا ئل	التكرار	النسبة %
التقدير والاحترام من المسئول ومن الأصدقاء	08	7.27 %
كسب ثقة المسئول والزملاء	83	75.27 %
المكافأة زيادة الأجر	19	17.27 %
المجموع	110	100 %

لاحظ من خلال هذا الجدول أن 75.27 % من أفراد العينة وهم ممن يتوقعون أن كسب ثقة المسئول والأجراء أكبر عامل يريدون الحصول عليه ، مقابل 17.27 % من أفراد العينة وهم من يتوقعون أن الحصول على التقدير والاحترام من المسئول ومن الأصدقاء ، ومنه نستنتج أن غالبية العمال وبغالبية كبيرة محور اهتمامهم الأساسي موجه نحو كسب ثقة المسئول والزملاء مقابل المكافأة وزيادة الأجر ، ومنه يمكن القول أن التقدير والاحترام من المسئول ومن الأصدقاء الأجر، المسئولين في أخذ صورة حقيقية عن العامل ، ومنه إمكانية الاعتماد عليه ، بينما على المستوى التنظيمي فتسمى الثقة التنظيمية ، وهي النموذج الأكثر شيوعا للثقة يمكن التحكم على مصداقية الطرف الأخر بالاعتماد على أبعاد معينة منها القدرة ، الكفاءة ، النزاهة والصدق والمعاملة العادلة وغيرها من الصفات .

لذا فيجب من كل طرف توفير دليل واضح على مصداقيته وجدارته بالثقة للطرف الأخر ، وبالتالي القدرة على تعزيز الثقة أو تفويضها ، مما يساهم زيادة وتعزيز قيم تنظيمية ومعايير ملائمة تساعد العاملين على تحقيق النتائج المرغوبة في أعمالهم ومنه تحسين أدائهم للمهام المطلوبة منهم على أحسن ما يرام .

❖ جدول رقم (22) : يوضح كيفية تشجيع سونلغاز العمال المجتهدين في العمل :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	75	68.18 %
لا	18	16.36 %
أحيانا	17	15.45 %
المجموع	110	100 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مجموعة العاملين 68.78 % من أفراد العينة وهم ممن يرون أن غدارة المؤسسة تقوم بتشجيع العمال ، مقابل 16.36 % هم من يرون العكس تماما ، من خلال المعطيات المحصل عليها يمكن أن نستنتج إن التحفيز هنا يعبر عنه بذلك المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد ويتم التحفيز بواسطة الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما ، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتشجيع وتشجيع العاملين وهذا وفقا للمجهودات المبذولة.

❖ الجدول رقم (23): يوضح أشكال التشجيع التي يتلقاها العامل من المؤسسة :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
زيادة الأجر والعلاوات	45	40.90 %
التشجيع والتقدير	11	10 %
ترقية إلى منصب أعلى	19	17.27 %
المجموع	75	77 %

من خلال هذا الجدول أن 40.90 % من أفراد العينة الذين أكدوا بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين من خلال زيادة الأجر والعلاوات ، مقابل 17.27 % وهم ممن أكدوا على أن أشكال التشجيع التي يتلقاها من المؤسسة تكون بالترقية إلى منصب أعلى .

مما سبق نلاحظ بأن غالبية المبحوثين أكدوا بأن الحوافز الفردية المعنوية والمادية والتي تعتبر من بين الحوافز التي تحقق للإنسان إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ، ويركز العاملون في مؤسسو سونلغاز على الحافز المعنوي أكثر مقارنة بالحافز المادي ويعتبرون أنه هام جدا في العمل ، بل يعتبرون أن تشجيعهم بواسطة الأوسمة وشهادات التقدير والمناسبات السنوية من بين أبرز العناصر التي تحفزهم وتدفعهم للعمل بكل إتقان وإخلاص في حين تأتي المكافأة وزيادة الأجر في المرتبة الثانية ، والتي تبقى مجرد حافز مادي مرتبط بمدى اهتمام المؤسسة بالجوانب المعنوية والتي تدعم شعور العامل بالولاء للمنظمة والأداء الأفضل وكذلك التقييد بالقيم والتقاليد المتبعة داخل المؤسسة مجال البحث ، وعلى كل حال يبقى دائما بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره بالإضافة إلى وجود تنافس بين المجموعات إلى الحد الذي يؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة ، لذلك نجد بعض المنظمات الحديثة تتجه على تطبيق الحوافز على مستوى المنظمة لتتجاوز هذا القصور .

❖ جدول رقم (24) : والذي يوضح نوع الإجراءات العادلة لملاحقة التجاوزات بمؤسسة سونلغاز :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	73	66.36 %
لا	29	26.36 %
نوعا ما	08	7.27 %
المجموع	110	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 66.36 % من فئة المبحوثين وهم من يرون بأن هناك عدالة في تطبيق الإجراءات لمتابعة التجاوزات .

يؤكد المبحوثين من خلال النسب وجود متابعة ملائمة وعادلة بشأن التجاوزات التي تحدث في المؤسسة من طرف العاملين مما يفسر وجود صرامة فعلية ورقابة شديدة فيما يتعلق بتطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة كما أن الحوافز السلبية تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المميز ، فغهم يعاقبون على الأداء الضعيف كذلك فتحفظ الإدارة هيبتها وتضمن جدية العاملين ، فالكثير من الإداريين يكرسون ثقافة العقوبة ويرون بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين ، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد أنه لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل .

ومن بين ايجابيات استخدام مثل هذه الحوافز السلبية أنها تحقق توازن في عملية التحفيز لضمان جدية العمل وتعطى العامل درسا يمنعه من تكرار المخالفة ، حتى إن كان ذلك يعتبر وسيلة ردع للآخرين ، انطلاقا من أنت القلب يتضمن عوامل أخرى تجعل منه أقل قوة من الحوافز الإيجابية في العمل من هذه العوامل ، نجد أن العقاب يحبط معنويات الفرد ويثبط همته ونشاطه ، خاصة إذا اتضح له أنه غير عادل ، وتكون النتيجة عكس ما هو مطلوب منه ، فقد يتسبب في التهديد والعقاب خوفا للعامل ، مما يجعله غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي ، بل وفي كثير من الأحيان يكون في حالة غير مرضية تجاه أشياء تتعلق بالعمل طالما أن العقاب يبقى يتهدده .

❖ جدول رقم (25) : يوضح مدى اهتمام العامل بعدالة المرد ودية التي يتحصل عليها بعد تأدية العمل :

البدايل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	79	71.81 %
لا	12	10.90 %
أحيانا	19	17.27 %
المجموع	110	100 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 71.81 % من أفراد العينة وهم من يرون بأنهم يولون اهتماما بشأن المردودية التي يتلقونها مقابل جديتهم في العمل ، مقابل 17.27 % من أفراد العينة وهم من أكدوا على أنه يتم الاهتمام بالمرد ودية أحيانا .

فمن خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ اهتمام العاملين بمنحة المرد ودية والتي تعتبر نوع من أنواع التحفيز ولا يمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تتسم بالعدالة والمصادقية ، ولتفادي تدخل الأهواء الشخصية والمحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدره لمرد ودية الموظف ، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية معدة مسبقا من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز والتي تراعي فيها مدى وجود إنصاف في توزيع المرد ودية بشكل ملائم حتى لا يشعر العامل بالاغتراب التنظيمي ويصبح غير قادر على التفاعل مع محيط العمل .

❖ الجدول رقم (26) يوضح : يوضح كيفية رؤية الأجور والعلاوات التي يتلقاها العامل وفقا لمجهوداته :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	63	57.27 %
لا	37	33.63 %
نوعا ما	10	9.09 %
المجموع	110	100 %

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 57.48 % من فئة المبحوثين يؤكدون بأن الأجور التي يتلقونها تتناسب مع كمية الجهد المبذول ، مقابل 33.36 % من فئة المبحوثين من يؤكدون بأن الأجور والعلاوات التي يتلقاها العامل لا توافق عمله .

تفسر نسبة البيانات الموضحة في الجدول أدناه أن النسبة المرتفعة من المبحوثين هم الذين أكدوا أن العلاوات التي يتلقاها العمال تكون وفقا لمجهودهم خاصة لفئة ذوي المناصب الدائمة ، عكس العاملين الذين أكدوا إجابته ب "لا" ، حيث يفسر هذا وجود نوع من الرضا بخصوص هذه المسألة فإذا قارنا هذه النتيجة بما سبق من تحليلات والتي أكد فيها المبحوثين أن على تأديتهم للحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي وهذا حسب رأيهم خاصة فيما يتعلق بقيم العدالة والمساواة التي تحاول أن توفرها المؤسسة للعمال والذين أقروا بوجود عدالة تنظيمية داخلها ن وبالرغم من هذا تبقى بعض الفئات المهنية تحمل تصورات متضاربة ومتناقضة نوعا ما ، الشيء الذي يؤكد بأن هناك نقاط عديدة متشابهة مختلفة فيما بين العاملين ، ويمكن تبرير ذلك بوجود عوامل مختلفة تؤثر على أدائهم و دافعهم ، ولو أمعنا النظر جيدا لوجدنا السبب كذلك يبقى متعلقا باتجاهات العمال وثقافتهم المتعددة في مؤسسة سونلغاز .

❖ جدول رقم (27) : يوضح مدى رضا العامل عن فرص الترقية التي يتحصل عليها :

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	89	80.90 %
لا	00	00 %
نوعا ما	21	19.09 %
المجموع	110	100 %

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن 80.90 % من أفراد العينة الذين لديهم من هم راضيين على مستوى الترقية المتحصلين عليها ، مقابل 19.09 % من المبحوثين من أكدوا بأن مدى رضا العامل عن فرص الترقية تكون نوعا ما .

فالمستوى التعليمي له تأثير كبير في رضا العاملين والحصول على فرص ترقية أكثر ، ومن خلال النتيجة السابقة يمكن القول أن بأن عدم الرضا الذي أبداه أولئك العاملين ربما من مستواهم على حسب ، مستواهم الجامعي ومن الواضح أنهم لا يحصلون على فرص ترقية في مؤسسة سونلغاز بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ، وقد دلت النتائج على الاهتمام بهذه الفئة بدليل النسب التي سجلناها ، القول أن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤولين والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا ، تكمن أهميتها ، ومن بين الفوائد التي تحققتها هذه العملية في محيط العمل في تدعيم طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن من يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه ، كما أنها تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم ولعل أبرز برنامج للترقيات مطبق بشكل صحيح يساهم ويساعد على تحسين كفاءة الأفراد ورفع المناقشة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر بالإيجاب على مستوى الخدمات المقدمة لمؤسسة سونلغاز .

أولا :مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات :

1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال عملية تفسير وتحليل البيانات واستخلاص النتائج الأولية للفرضية الأولى المقترحة في الدراسة ، والتي مفادها أن القيم التنظيمية في العمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز اتضح أنه :

❖ من خلال الجدول رقم (07) والذي يوضح رأي المبحوثين في نوع القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة

فقد دلت النتائج أن 88.18 % من المبحوثين أكدوا بأن القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي قيادة ديمقراطية وواضحة ، ومن بين أهم العناصر التي تبرز نوع القيادة السائدة في المؤسسة واضحة هو مستواهم التعليمي .

وبالنظر لحساسية منصب العمل على غرار مكانة المؤسسة في المجتمع كونها تقدم خدمات اجتماعية واضحة وكذلك قوانين تنظيمية للأفراد ، والتي تعمل ضمن نسق فرعي مع باقي المؤسسات الاجتماعية .

❖ **مثلاً أظهر الجدول رقم (08) والذي يوضح مدى سعي مؤسسة سونلغاز إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل** كانت 80.90 % من أفراد العينة ، أكدوا على أن المؤسسة تؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل ، وهي نسبة مرتفعة تثبت مدى حرص الأفراد العاملين على الالتزام بمحتوى القوانين التنظيمية واحترامها.

❖ **كما اتضح من خلال الجدول رقم (09) :** والذي يبين مدى وضوح التعليمات والقوانين السائدة في المؤسسة

أن نسبة 97.27 % من فئة المبحوثين بمؤسسة سونلغاز ، أكدوا على أن القوانين والتعليمات المعتمدة في المؤسسة واضحة وهي نسبة مرتفعة تثبت لنا مدى حرص الأفراد العاملين على الالتزام الوظيفي ، وكذلك السعي من أجل انجاز قوانين مؤسسة واضحة .

❖ **كما اتضح من خلال الجدول (10) ، والذي يوضح مدى اعتقاد أن القوانين التنظيمية تؤدي إلى انجاز**

العمل في موعده المحدد ، أن 72.72 % من المبحوثين أن إنجاز العمل في موعده المحدد أكدوا "ينعم" ، مقابل نسبة قليلة من المبحوثين الذين أكدوا ب " لا " ربما لعدم الشعور بروح المسؤولية ، أو عدم دعم المسئول لمطالب العمال وتعكس هذه النتيجة مدى تأثير الصرامة في العمل على زيادة الأداء الوظيفي .

❖ **كما أظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (11) :**

والذي يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة ، أن نسبة 75.45 % من المبحوثين أكدوا بأن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال صاعد وهذا راجع إلى روح المسؤولية ، والشعور بالانتماء ، وقوة العلاقة السائدة بين المسئول وبين الموظفين ، هذا ما يؤكد لنا بأن هذه الدوافع تؤدي بالأفراد العاملين إلى زيادة سرعة الإنجاز بدرجة كبيرة ، وكأنما لديهم شعارا يلتزمون بإتباعه من خلال تنفيذ القوانين والتعليمات بشكل ملائم.

❖ **في حين بينت نتائج الجدول رقم (12) :**

والذي يوضح مدى تطبيق القوانين الداخلية بالمؤسسة : أن 38.18 % ممن أكدوا أنها بدرجة كبيرة ، مما يوضح ويؤكد لنا بأن هؤلاء العاملين يحملون في أذهانهم قيما متعلقة بالسرعة في الإنجاز ، وكأنما يميل لديهم شعارا يلتزمون بإتباعه من خلال تنفيذ القوانين والتعليمات بشكل ملائم، وأن القوانين التي يخضع لها العاملين بمؤسسة سونلغاز لها دور ايجابي وكبير في زيادة الأداء وتنمية روح التعاقل وحب العمل .

❖ كما تبين من خلال الجدول رقم (13) :

والذي يوضح أن الصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات التنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن نسبة 61.81 % من المبحوثين بأن الصرامة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ما يوضح بأن القوانين الصارمة والكفاءة العادلة تقوم بتشجيع العاملين وهي نسبة مرتفعة نسبيا تدل على أن مؤسسة سونلغاز تستخدم كل طرق التحفيز لأجل تحسين أداء ورفع معنويات العاملين والأخص بالذكر هو الرضا الوظيفي .

❖ على غرار ما تمت الإشارة إليه تظهر نتائج الجدول رقم (14) : والمتعلق بالطريقة التي يتم فيها تقييم العمل

حيث أن 39.09 % من المبحوثين أكدوا بأن الطريقة التي يتم فيها تقديم العمل تكون بالحضور اليومي بمؤسسة سونلغاز ، و 35.45 % أكدوا بأنها تتم عن طريق جودة العمل ، مما يؤكد بأن الغالبية الكبيرة من المبحوثين أقروا بضرورة كيفية العمل ، ومنه نستنتج أن المستوى الكلي يسلط الضوء على الحضور اليومي أكثر من الجوانب الأخرى ، والذي يعتبره العاملين مهما أكثر في مساهم المهني في مؤسسة سونلغاز ، وذلك من خلال شهادات التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة وغيرها في حين تأتي جودة تأتي ، من ضمن اهتمامات العاملين بالدرجة التي تليها ، مما يسبب وجود تصادم في التوقعات بين ما تسعى المؤسسة لتقديمه وبين ما يتصور العامل الحصول عليه أولا ، مما يؤثر في الأفراد ، و يؤثر حتى في شعورهم بالولاء للمنظمة والتقدير بتلك القيم التنظيمية والمعتقدات السائدة في المنظمة.

❖ كما اتضح من خلال رقم (15) والذي يوضح تقدير الجهود والمثابرة يريد من الإخلاص في العمل

المبحوثين مدى تقدير الجهود والمثابرات في زيادة الإخلاص في العمل أن 89.90 % أكدوا بأن تقدير الجهود والمثابرات يزيد من الإخلاص في العمل ، حيث أن تطبيق الصرامة لها دور ايجابي في زيادة الأداء وتعكس هذه النتيجة مدى تأثير الصرامة في العمل على الأداء الوظيفي زيادة .

❖ في حين بينت النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (16) أن معايير الترقية والمكافأة المتبعة في

المؤسسة أن 51.81 % من أفراد العينة وهم من أكدوا بأنها تتم حسب الأقدمية ، تليها 33.63 % من المبحوثين أكدوا بأن معايير الترقية والمكافأة تتم حسب الكفاءة ومنهم من أكد على أنها تتم حسب الكفاءة ، ومنه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية ، بالدرجة الأولى في حين المحسوبية تأتي في الدرجة الثانية .

✓ من خلال ما سبق من نتائج يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد ثبتت صحتها أي أن الانضباط في العمل يؤدي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بأب البواقى.

❖ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال عملية تحليل وتفسير النتائج الأولية للفرضية الثانية المقترحة في الدراسة، والتي مفادها أن عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة " اتضح أنه :

❖ من خلال نتائج الجدول رقم (17) : والمتعلق بأن المشاركة مع الفريق تؤدي في تعزيز الانتماء على

المؤسسة أن 82.72 % من المبحوثين الذين أكدوا أن العمل مع الفريق يشارك في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة مقابل 17.27 % أكدوا ب "أحيانا " ضرورة تشجيع العمال من خلال الشهادات والتقديرية بمؤسسة سونلغاز يؤكد بأن غالبية كبيرة من المبحوثين أقروا بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية معا ، ومنه نستنتج أن المؤسسة على المستوى الكلي تسلط الضوء على تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز انتماء العاملين بالمؤسسة .

❖ مثلما دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (18) والذي يوضح تأثير المشاركة في عملية

اتخاذ القرار أن 83.63 % أكدوا أن تنفيذ القرارات يساهم في تعزيز الانتماء والسرعة في الإنجاز ، كما أن لها دور ايجابي في زيادة الأداء الوظيفي حيث يمكن اعتبار هذه النتيجة كمحفز ومؤشر على الأداء الاجتماعي الملائم للعاملين بالمؤسسة .

❖ ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح رأي المبحوثين في مدى

توفر للعاملين الدافعية الكافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أن 86.18 % من الفئة الغالبة التي أكدت بأن للعاملين القدرة على ذلك ، وهذا تأكيد من المبحوثين على ضرورة الالتزام بمتابعة كل التجاوزات مهما كان

المنصب الذي يشغله العامل في المؤسسة ، مما يفسر بأن إلحاح هؤلاء العاملين على ضرورة العمل من أجل تحقيق الدافعية الكافية حتى يشعروا بوجود قيم العدالة التنظيمية .

❖ ما تبين من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (20) : يوضح الراتب الذي يتلقاه العامل

إن كان مرضيا بالنسبة لمؤسسات أخرى ، وهذا نظرا لمكانتهم ومستواهم التعليمي وكذلك الخبرة المهنية لكل عامل ومنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي سبب مقنع ودافع لقيام العاملين ببذل مجهود أكبر أثناء العمل بمؤسسة سونلغاز ، كذلك نستنتج أن غالبية الإداريين محور اهتمامهم الأساسي هو مسألة الرضا الوظيفي والأداء الجيد في العمل .

❖ مثلما بينت نتائج الجدول رقم (21) :

والذي يوضح توقعات المبحوثين مقابل العمل الجيد أن 75.27 % من لأفراد العينة يتوقعون كسب ثقة المسئول والزملاء في آن واحد المكافأة وزيادة الأجر ، ومنه نستنتج بأن غالبية العمال وبغالبية كبيرة محور اهتمامهم الأساسي موجه نحو كسب ثقة المسئول والزملاء ، ومنه يمكن القول بان الثقة على المستوى الشخصي تساعد المسئولين في أخذ صورة حقيقية عن العامل ومنه إمكانية الاعتماد عليه.

❖ من خلال نتائج الجدول رقم (22) الذي يوضح مدى قيام المؤسسة بتشجيع العمال أن 68.18 % من

أفراد العينة أكدوا بأن إدارة مؤسسة سونلغاز ، تقوم بتشجيع العاملين ، وهي نسبة مرتفعة نسبيا تدل على أن على مؤسسة سونلغاز تستخدم كل الطرق التحفيز لأجل تحفيز أداء عمالها الإداريين .

❖ على غرار ما تمت الإشارة إليه تظهر في الجدول رقم (23) : و المتعلق بأشكال التشجيع التي يتلقاها

العمال في المؤسسة أن 40.90 % من أفراد العينة هم من يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين وذلك من خلال زيادات في الأجر وفي العلاوات ، و 17.27 % أكدوا على ضرورة تشجيعهم من خلال الترقية إلى منصب أعلى ، كذلك هناك نسبة من الإداريين تؤكد بأنه يتم تشجيع العمال عن طريق مجموعة من التقديرات ومنه نستنتج أن المؤسسة على المستوى الكلي للعينة التي اخترناها تسلط الضوء حين تشجيعها للعاملين على الحوافز المادية وأهملت الحافز المعنوي والذي يعتبره بعض من العاملين مهما ، أكثر في مساهم المهني في المؤسسة ، من خلال الشهادات والتقدير والاعتراف بالجهود وغيرها ، في حين تأتي الترقية إلى مناصب أعلى من

ضمن اهتمامات العاملين بالدرجة الأولى مما يسبب وجود تصادم في التوقعات بين ما تسعى المؤسسة لتقديمه وبين ما يتصور العامل الحصول عليه أولاً ، مما يؤثر في أداء الأفراد و يؤثر حتى في شعورهم بالولاء للمنظمة التقيد بتلك القيم التنظيمية و المعتقدات السائدة في مؤسسو سونلغاز .

❖ **ومن خلال النتائج التي توصل إليها الجدول رقم (24) ، والذي يوضح نوع الإجراءات العادلة لملاحقة**

التجاوزات بمؤسسة سونلغاز تبين أن 66.39 % من المبحوثين وهم من يرون بأن هناك عدالة في تطبيق الإجراءات لملاحقة التجاوزات ، وهذا تأكيد واضح أن من المبحوثين على ضرورة الالتزام بمتابعة كل التجاوزات مهما كان المنصب الذي يشغله العامل في المؤسسة ، مما يفسر بأن هناك إلاح كبير من هؤلاء العاملين على ضرورة التقيد بمثل هذه الإجراءات حتى يشعروا بوجود ثقافة العدالة التنظيمية .

❖ **مثلما دلت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (25) والذي يوضح مدى اهتمام العاملين بعدالة**

المرد ودية التي يتحصل عليها بعد تأدية العمل تبين أن 71.81 % من المبحوثين يولون اهتماما كبيرا بعالة المرد ودية مقابل جديتهم في العمل ، ومنه يمكن القول أن منحة المرد ودية والتي تعتبر نوع من أنواع التحفيز لايمكنها أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تتسم بالعدالة والمصادقية .

❖ **فين حين بينت نتائج الجدول رقم (26) والذي يوضح كيفية رؤية الأجور و العلاوات التي يتلقاها العامل**

وفقا لمجهوداته أن 57.27 % من المبحوثين ممن لديهم مناصب عمل دائمة يرون بأن الأجور في مؤسسة سونلغاز مناسبة للجهد المبذول ، تليها 33.63 % من المبحوثين لديهم مناصب عمل مؤقتة ، ومنه نستنتج بان هناك علاقة بين منصب العمل ومدى تناسب الأجور والعلاوات خاصة لدى فئة ذوي المناصب الدائمة في المؤسسة.

❖ **ومن خلال نتائج الجدول رقم (27) والذي يوضح مدى رضا العامل عن فرص الترقية التي يتحصل عليها**

أن 80.90 % ممن المبحوثين الذين لديهم مستوى ليسانس وهم راضين بفرص الترقية ، أما من لديهم مستوى الماستر كانوا أقل رضا من الفئة الأولى ، مما يفسر هذا بأن هناك تأثير للمستوى التعليمي والرضا عن فرص الترقية في العمل لاسيما عند فئة الماستر .

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية قد ثبتت صحتها والتي مفادها أن المساهمة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأب البواقي .

❖ الاستنتاج العام للدراسة :

لقد كان مسعى الدراسة الحالية موجها نحو معرفة دور الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأب البواقي ، وذلك من خلال التعرف على مدى قيمة الانضباط في العمل وثقافة العدالة والمساواة في المؤسسة على أداء العامل .

وقد تم استخلاص مجموعة من النتائج من أبرزها أن العناصر التي تيرر مدى وضوح القوانين بالنسبة لمختلف الفئات المهنية الأخرى المتواجدة بالمؤسسة وهو مستواهم التعليمي والتي تأكد بأن فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي هم أكثر التزاما بالقوانين ما يفسر قيمة المؤهل العلمي في المؤسسة ن والذي يلعب دورا كبيرا مهما في رقيم الانضباط ، كذلك توصلنا إلى أن هناك غالبية كبيرة من العاملين تحرص على الالتزام بمحتوى القوانين التنظيمية واحترامها ، في حين استنتجنا أن عامل مهم وهو الأقدمية له دور ايجابي يساعد على تطبيق التعليمات والقوانين التنظيمية واحترامها يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد له.

كما أن العاملين لديهم شعور بالمسؤولية اتجاه وظائفهم ، وقد ثبت أيضا وقد ثبت أيضا أن فئة الإناث تحرص على تنفيذ العمل أكثر من الذكور ، مثلما توصلنا كذلك في الصرامة في تطبيق القوانين التنظيمية في المؤسسة لها دور ايجابي في زيادة الأداء ن وتعكس هذه الأداء الوظيفي نتيجة مدى تأثير الصرامة في العمل على زيادة الأداء الوظيفي ، في حين تأكد لدينا بأن هؤلاء العاملين يحملون قيما متعلقا بالسرعة في الانجاز وكأنما تمثل لديهم شعارا يلتزمون بإتباعه من خلال تنفيذ القوانين والتعليمات بدقة متناهية ، كما استنتجنا وجود علاقة ارتباطية بين منصب العمل وتحسين الأداء خاصة لدى فئة الإداريين ، مثلما توصلنا إلى أن إدارة مؤسسة سونلغاز تسعى بكل الطرق لتقديم أفضل الحوافز خاصة المادية منها للعاملين بمختلف مواقعهم التنظيمية لأجل تحسين الأداء الكلي المؤسسة ، وقد توصلنا إلى أن العمل مع الفريق يساهم في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة ، كما أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بالعاملين ، كما مثلما توصلنا بأنه يتوفر للعاملين الدافعية الكافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى ضرورة التقييد بمثل هذه الإجراءات حتى يشعروا بوجود قيم العدالة التنظيمية كما أن الأجر الذي يتلقاه العمال من قبل مؤسسة سونلغاز كان مرضيا له ، أي أن الغالبية يولون إلى هذا الرضا ، وقد استنتجنا أن قيام العامل بأداء جيد الذي يهم أكثر الحصول عليه أول عامل هو التقدير والاحترام وكسب ثقة المسئول والزملاء كذلك تليها المكافأة وزيادة الأجر ، في حين أكد غالبية مبحوثين إدارة سونلغاز تقوم بتشجيع العمال المجتهدين في العمل وأشكال التشجيع التي يريد أن يتلقاها أولا هي زيادة الأجر ،

كذلك التقدير تليها الترقية إلى منصب أعلى ، كما توصلنا إلا أنه هناك إجراءات عادلة بمؤسسة سونلغاز لملاحقة التجاوزات حتى تبقى قيم المنظمة فاعلة وبصفة رسمية ، مثلما توصلنا إلا أن هناك الفئة الأكبر من العاملين تولي اهتماما كبيرا بالمردودية ، مثلما توصلنا أن غالبية العاملين ممن لديهم مناصب عمل دائمة في المؤسسة أكدوا بأن الأجور والعلاوات خاصة لدى فئة ذوي المناصب الدائمة في المؤسسة مثلما استنتجنا وجود علاقة بين منصب العمل ومدى تناسب الأجور والعلاوات مع العامل ، مثلما توصلنا إلى أن أغلب الباحثين محور اهتمامهم الأساسي هو فرص الترقية .

❖ ومما سبق يمكن القول أن الفرضية العامة والي مفادها أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأهم البواقي .

خاتمة

خاتمة :

كان الهدف الأساسي منذ بداية البحث موجهًا نحو الكشف عن بعض الآثار التي تحدثها الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز في أداء العاملين بها ، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع المهم من مواضيع علم الاجتماع التنظيم والعمل على المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بأم البواقي ، والتي تعد ضمن أهم مؤسسات القطاع الاقتصادي في المجتمع .

وعلى اعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية هو موضوع متشعب وشيق حيث لا يمكن الإلمام بكل المتغيرات التي تشكل مفهوم الثقافة ودراستها ميدانيا في هذا البحث ، وقد توصل هذه الدراسة الحالية إلى أن توفر قيم العدالة والمساواة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة مجال البحث عموما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي قمنا بتحديدنا تأثر تأثير إيجابي في الأداء الكلي للمؤسسة ولها دور في الحفاظ على الاستقرار داخل التنظيم.

وبالرغم من ذلك يبقى البحث في مثل هذه المواضيع أمر في غاية الصعوبة ، وذلك بالنظر إلى أن أعضاء التنظيم لا يمتلكون جميعا لنفس القيم التنظيمية ، ولعل محاولة التعميم قد تفقد الدراسة جانبا كبيرا من الموضوعية وفي ذات السياق يمكن القول إن الدراسة الحالية قد أثارت الكثير من القضايا والتي تم التوصل إليها من خلال دراسة جملة من المتغيرات الديمغرافية كالسن والجنس والمستوى التعليمي وغيرها في علاقتها بمتغيرات أخرى تتعلق بثقافة الانضباط وكذلك قيم العدالة والمساواة التي حاولنا ترجمتها إلى مؤشرات تمت قراءتها سوسيولوجيا وتنظيميا والتحقق من صحة ما تطرحه من أبعاد وتصورات نظرية في الجانب النظري لموضوع البحث .

المراجع

الكتب :

1. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1984 .
2. أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمية ، دار النهضة العربية ، للطباعة والنشر ، مصر ، 2000 ص 417 .
3. أحمد ماهر (02) : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 361-362 .
4. إسماعيل زكي محمد : الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986 .
5. بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 356-357 .
6. تشارلز وجارني جونز : الإدارة الإستراتيجية ، ج 1 ، ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، 2001 ، ص 650 ،
7. جاسم بن فيجان الدويسري : الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003 .
8. جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية : للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي و العشرين) ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006 ، ص 316 .
9. جمال الدين مرسي : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002 .
10. حسم حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 327 .
11. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 362 .
12. حسن حريم ورشاد الساعد : الثقافة التنظيمية وتأثيرها ، في بناء المعرفة ، المجلة الأردنية ، في إدارة الأعمال ، المجلد (02) ، العدد (02) ، الجامعة الأردنية في إدارة ، الأردن ، 2006 ، ص 230 .

13. حسين حريم : إدارة الموارد البشرية (إطار متسلسل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3 ، 2009 ، ص 314 .
14. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 362.
15. سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2003 ، ص ص 157 - 158 .
16. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارته و مقدمة ، "مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 172.
17. شارلز وجارين جونز : الإستراتيجية ج1 ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ لنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
18. صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002، ص 372 .
19. صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
20. صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب المهنية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، 2003
21. عبد العزيز صالح جيببتور : الإدارة الاستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
22. عبد الغفار حنفي (ب) : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 361-362
23. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 361-362 .
24. عبد المحسن نضالي : اختيار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري ، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (05) ، العدد (02) ، جامعة عمران ، اليمن ، 2009.
25. عمر محمد تومي الشبيلي : الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 ، ص 54 .

26. عنابي بن عيسى : سلوك المستهلك (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 2003 ، ص 21
27. فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ص 269-270.
28. محمد أحمد سلمان وسوسن عبد الفتاح واهب : الرضا والولاء التنظيمي ، (قيم وأخلاقيات الأعمال ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن .
29. محمد سعيد أبو سلطان (ب) : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294 .
30. محمد سعيد أنور سلطان (أ) : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294 .
31. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار النشر والتوزيع ، عمان ن ط4 ، 2010
32. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
33. محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص ص 312-313 .
34. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 407 .
35. موسى خليل : الإدارة المعاصرة (المبادئ ، الوظائف ، الممارسات) ، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 2005.
36. ناصر يداي عدون : غدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص ص 107-108 .
- الرسائل والأطروحات الجامعية :
37. أحمد محمد عكاشة :آثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، إشراف يوسف بن عطية، غزة، 2008

38. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، إشراف صلاح صالح ، الجزائر ، 2006.
39. بسام بن مناور العمري : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2006
40. زيد صالح حسين سميع : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، وإدارة الأعمال جامعة حلوان ، اليمن ، 2009 ، ص 72.
41. سالم إلياس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة الألمنيوم ALGAL ، وحدة EARA ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ، جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر ، ص 18-19 .
42. سليمة سلام : ثقافة المؤسسة والتعبير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، إشراف العمري العربي ، 2004 .
43. عادل عيسى الأداء المال للمؤسسة : قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 05-06 .
44. عبد الفتاح بوخمخ : تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشأة صناعي النسيج بالشرق الجزائري ، جامعة العلوم الإنسانية ، عدد 18 ، جامعة قسنطينة ، ديسمبر 2002 ، ص 126 .
45. عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 22 .
46. محمد بن غالب : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005.
47. محمد غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 18 .
48. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة ، معهد الإدارة العامة ، جامعة الرياض ، إشراف ثامر بن ملوح الابطيري ، 2004 .

المجلات والدوريات :

49. أكثم عبد المجيد الصرايرة : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي لبوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مصححة ، مجلة مؤقتة للبحوث للدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (18) ، العدد (04) ، الأردن ، 2003.
50. بحر ، يوسف عبد عطية، والعاجز ، إيهاب فاروق مصباح : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (20) ، العدد (02) ، 2012 ، ص ص 27-29 .
51. بروش رجب الدين و قاسمي كمال : إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر يومي 03-04 ماي 2005 ، ص 06 .
52. زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011 ، ص

314

المراجع باللغة الأجنبية :

53. Patrick , (G) , français (G.) et (etal) : **organisation comportement (nouvelles approches – nouveaux enjeux)** , paris,2005, p 141 .

الملاحق

نموذج الاستثمار



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -
كلية العلم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

ملحق رقم 01 :

استمارة استبيان حول موضوع:

الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - أم البواقي -

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، نرجو منكم التعاون والإجابة معنا، والإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي . ولكم منا جزيل الشكر .

تحت إشراف :

من إعداد الطالب :

د- توفيق ومان

بغدوش محمد الأمين

بوزيد عمر

❖ البيانات الشخصية

- 1 . الجنس: ذكر ، أنثى
- 2 . السن: من 25 إلى 30 ، من 30 سنة إلى 50 سنة ، أكبر من 50 سنة
- 3 . الحالة العائلية: أعزب ، متزوج
- 4 . المستوى التعليمي: ليسانس ، الماستر
- 5 . الأقدمية في منصب العمل: أقل من 05 ، من 05 سنوات إلى 15 سنة
- أكثر من 10 سنوات
- 6 . طبيعة العمل: دائم ، مؤقت

❖ المحور الأول : تساهم القيم التنظيمية بتحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز _ أم البواقي _

- 7 . ما نوع القيادة التنظيمية السائدة بمؤسستكم ؟
فوضوية ، ديمقراطية ، ديكتاتورية
- 8 . هل ترى أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تنمية روح الإبداع داخل للعامل،
نعم ، لا ، نوعا ما
- 9 . هل التعليمات والقوانين المعتمدة في مؤسستكم واضحة ؟
نعم ، لا ، نوعا ما
- 10 . هل تعتقد أن القوانين التنظيمية تؤدي على انجاز العمل في موعده المحدد؟
نعم ، لا ، نوعا ما
- 11 . ما نوع الاتصال السائد في مؤسستكم؟
نازل ، صاعد ، أفقي
- 12 . إلى أي حد يتم تطبيق القوانين الداخلية بمؤسستكم؟

بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة ، بدرجة محدودة

13. هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات التنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ، لا ، نوعا ما

14. ما هي الطريقة التي يتم فيها تقديم عملك؟

الحضور اليومي ، كيفية العمل ، جودة العمل

15. هل تقدير جهودك ومثابرتك يزيد من إخلاصك في العمل؟

نعم ، لا ، نوعا ما

16. حسب رأيك هل الترقية والمكافآت تتم حسب؟

الأقدمية ، الكفاءة ، المحسوبية

أخرا تذكر

المحور الثالث: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

17. هل عملك مع الفريق يساهم في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة ؟

نعم ، لا ، أحيانا

18. هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار بعملك ؟

نعم ، لا ، نوعا ما

19. في رأيك هل يتوفر لدى العاملين الدافعية الكافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟

نعم ، لا ، نوعا ما

20. هل تعتبر الراتب الذي تتلقاه مرضيا لك مقارنة بالرواتب بمؤسسات أخرى ؟

نعم ، لا ، نوعا ما

21. عند أدائك لعمل جيد ما الذي يهيك أكثر أن تحصل عليه؟

التقدير والاحترام من المسئول ومن الأصدقاء

كسب ثقة المسئول والزملاء

○ المكافآت وزيادة الأجر

22. هل تقوم إدارة سونلغاز بتشجيع العمال المجتهدين في العمل؟

نعم ، لا ، أحيانا

23. وإذا كانت الإجابة بنعم فما هي أشكال التشجيع التي يتلقاها؟

○ زيادة الأجر أو العلاوات

○ التشجيع والتقدير

○ ترقية إلى منصب أعلى

24. هل هناك إجراءات عادلة في سونلغاز لملاحقة التجاوزات؟

نعم ، لا ، نوعا ما

25. هل تهتم كثيرا بعدالة المردودية التي ستحصل عليها بعد أن تؤدي عملك بجدية؟

نعم ، لا ، أحيانا

26. هل ترى أن الأجور والعلاوات التي تتلقاها موافقة لمجهوداتك؟

نعم ، لا ، نوعا ما

27. هل أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها؟

نعم ، لا ، نوعا ما

الملحق رقم (02):

❖ نبذة تاريخية عن المؤسسة المستقبلية مؤسسة "سونلغاز"

• تقديم مكان التربص:

• المفهوم التأسيسي:

أسست المؤسسة الوطنية للكهرباء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق لـ 17 سبتمبر 1955 والمتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز" من كهرباء وغاز

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، أكثر من نصف قرن من الوجود.. تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز.

وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص من لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

هناك تحد سبق رفعه في سنة 1962، فمؤسسة EGA تكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن انقضت سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التآطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت إن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسات قدرات تنظيمية وتسييره لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

❖ شركات فرعية الأشغال تابعة لشركة المساهم SPA:

تزوّدت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

• كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء.

• كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

• قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز.

• اينرغا - للهندسة المدنية.

• AMC - المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس المراقبة.

❖ الخدمة العمومية - التسيير والتسويق :

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية، فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لهما إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وهذا ما ينبئ إعلان عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

مجمع سونلغاز - التوسع...

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

❖ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

❖ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

❖ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

❖ الجزائر العاصمة.

❖ شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA).

- ❖ شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).
- ❖ شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE).
- ❖ شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

ومن وراء هذا التطوير يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز، ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لتقافتها كمؤسسة.

2- أهداف المؤسسة :

في سنة 2002 وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق لـ يوليو 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بـ "سونلغاز ش.ذ.أ". وتهدف سونلغاز "ش.ذ.أ" إلى ما يلي:

- 1- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- 2- نقل الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- 3- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- 4- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- 5- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- 6- تطوير كل نشاط له علاقة مباشر أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عن فائدة لـ "سونلغاز ش.ذ.أ"، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- 7- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية وأجنبية.
- 8- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

3- مهام المؤسسة

تتمثل المهام الموكلة لمؤسسة سونلغاز في:

- ✚ احتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية.
- ✚ إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.
- ✚ تركيب المنشآت القاعدية والشبكات الكهربائية.

✚ التوزيع العمومي للكهرباء والغاز مع احترام شروط الجودة والأمن وبأقل الأسعار في إطار الخدمة العمومية.

✚ العلاقة الوظيفية بين مختلف الأقسام والهيكل التنظيمي :

- تعريف الأقسام الموجودة في المؤسسة:
- المدير:

هو المحرك الأساسي والمسير للشؤون والأهداف المسطرة للمؤسسة ويعتبر الممثل القانوني، له الحق في الإشراف وتسيير كل النشاطات للمؤسسة بموجب قانوني وله الحق في قوانين ومراسيم كما أنه المطلع على القرارات والوثائق كما أن ختمه وإمضاه على لأخيرة جد ضروري ويعطيها الصيغة القانونية.

• الأمانة العامة (أمانة التسويق):

يعتبر مكتب الأمانة تكملة لمكتب المدير كما أنه همزة وصل بين المدير والمصالح الأخرى.

• مكلف المنازعات (مكلف بالقضايا القانونية):

تعتبر هذه المصلحة بمثابة محامي الدفاع عن المؤسسة والمستشار القانوني حيث يتجسد دورها الرئيسي بصفة عامة بالتكفل بكل ما يمس الشؤون القانونية للمؤسسة.

• مكلف الاتصالات:

• تهتم هذه المصلحة بالاتصالات مع الزبائن للأخذ بعين الاعتبار وانشغالهم وكذا إعطائهم مساعدة ونصائح.

• مكلف بالأمن:

• يهتم هذا القسم بأمن العمال والأضرار الناجمة عن الحوادث.

• مكلف بالأمن الداخلي:

• يهتم هذا القسم بالعتاد الخاص بإطفاء النار للمحافظة على أمن العمال داخل المؤسسة.

• قسم العلاقات التجارية:

هو الذي يقدم بتسيير الزبائن من ناحية إيصالات جديدة، كذا تسيير استهلاكات الزبائن و يتفرع إلى خمسة

وكالات تجارية :

✚ الوكالة التجارية أم البواقي.

✚ الوكالة التجارية عين البيضاء.

✚ الوكالة التجارية عين مليلة.

✚ الوكالة التجارية عين فكرون.

✚ الوكالة التجارية مسكيانة.

✚ قسم دراسة أشغال الكهرباء والغاز:

يكن دوره الأساسي في دراسة كافة الطلبات المتعلقة بالكهرباء والغاز وتقييم مبلغ فواتير الأشغال ومن هذا المنطلق الزبون يسدد المبلغ أو يرفض تمنحه هذا القسم المشاريع إلى المقاولين التابعين للشركة الوطنية للكهرباء والغاز من مسؤولياته:

✚ دراسة إنجاز الأشغال.

✚ مراقبة الأشغال.

❖ قسم تقنيات الغاز:

يهتم هذا القسم بصيانة واستغلال شبكات الغاز ويقدم أيضا بربط شبكات جديدة بالشبكات القديمة ويقوم أيضا بتكليف الوكالة للقيام بمهمة الربط وهذا وفق المعايير المعمول بها ويتفرع إلى أربعة مصالح:

• مصلحة استغلال الغاز أم البواقي.

• مصلحة استغلال الغاز عين البيضاء.

• مصلحة استغلال الغاز عين مليلة.

• مصلحة استغلال الغاز عين فكرون.

❖ قسم تقنيات الكهرباء:

كذلك يقوم هذه القسم بصيانة واستغلال شبكات الكهرباء ويقوم أيضا بربط شبكات جديدة بالشبكات القديمة

وكل الأمور المتعلقة بالكهرباء و يتفرع إلى أربعة مصالح :

✚ مصلحة استغلال الكهرباء أم البواقي.

✚ مصلحة استغلال الكهرباء عين البيضاء.

✚ مصلحة استغلال الكهرباء عين مليلة.

✚ مصلحة استغلال الكهرباء عين فكرون.

❖ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

✚ يضمن تسيير مركز المعالجة الآلية CTI.

✚ يسير جميع العتاد الخاص بالإعلام الآلي للمديرية الجهوية للتوزيع.

✚ تموين ومراقبة اللوازم المستهلكة الخاصة بالإعلام الآلي.

✚ تطوير طريقة العمل خاصة بالمديرية الجهوية.

✚ الربط الدائم للشبكة وكذا مصالح المديرية والمقاطعات.

❖ قسم المالية والمحاسبة:

• مصلحة المالية:

✚ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية.

✚ تقديم التنبؤات الخاصة بالخزينة على المدى القصير.

✚ متابعة تقارب الحسابات البنكية والبريدية.

• مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

تقوم بإعداد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية للتوزيع.

إنجاز جدول النتائج وكذا ميزانية نشاطات المديرية الجهوية.

❖ قسم الموارد البشرية:

مهمته الأساسية السهر على تسيير ملفات العمال والأجرة وترقية العمال والسهر على طلبات العمل.

ويتفرع هذا القسم إلى ثلاثة مصالح:

• مصلحة التكوين.

• مصلحة تطوير الموارد البشرية.

• مصلحة تسيير الموارد البشرية.

❖ شعبة الوسائل العامة:

يعتبر هذا القسم من الأقسام الرئيسية للشركة يتكفل بالخدمات كما يشرف على تلبية كافة طلبات الأقسام

للمركز ويتكفل أيضا بمتابعة العقارات التابعة للمركز والوكالات (فواتير المياه - فواتير التجهيزات المنزلية).

❖ تعريف مكتب المستخدمين (قسم الموارد البشرية):

يعتبر هذا الفرع أحد ركائز المؤسسة ودعائمها الأساسية، حيث يشرف عليه مسئول فرع الإدارة المختصة

في التسيير العام لشؤون الموظفين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين أو عاملين يدويين والخاضعين لسلطة المؤسسة.

ويهتم رئيس القسم بالدرجة الأولى بمواظبة مهامه وفقا لاهتمامات وانشغالات الموظفين خاصة الناحيتين الإدارية

والمالية، ويمكن تبيان ذلك من خلال النشاطات المتنوعة الموكلة لهذا القسم هي عديدة نذكر منها على سبيل

المثال ما يلي:

❖ الاشتراك في وضع مقياس الموظفين واختيارهم.

- ❖ تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشغل والتأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة.
- ❖ الاشتراك في وضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءات (تسيير ملفات الموظفين).
- ❖ دراسة المشاكل الخاصة بالعمال وشكاويهم وعرضها على المدير.
- ❖ الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه.
- ❖ الإشراف على تحديد وتنفيذ العقوبات لمن ارتكب مخالفة أثناء العمل من خلال مراقبة المستخدمين وإجبارهم على احترام النظام الداخلي للمؤسسة.
- ❖ حساب الإجازات (العطل) بمختلف أنواعها.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ ضبط برامج التدريب.
- ❖ تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها.
- ❖ إعداد استجواب أو استفسار Le questionnaire لمعرفة أسباب الغيابات والأخطاء المهنية المرتكبة وسبب درجاتها العقوبات التأديبية المطابقة لها.
- ❖ إعداد ملفات التأمينات الخاصة بالمستخدمين بالمؤسسة تحسبا لأية ظروف طارئة مثل الحرائق، السرقات، حوادث العمل... إلخ، وتجند التأمينات الخاصة بالمؤسسة في كل سنة.
- ❖ متابعة مراسلات صندوق ض إ.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لأم البواقي

