



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: / 2020
رقم التسجيل:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر
بمدينة بوسعادة -

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

إشراف الدكتور:
- د. محمد لوصيف

إعداد الطالب:
- أحمد السعيد بلواضح

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل العائلة وخاصة الوالدين الكريمن

إلى زوجتي وابني رائد عبد الله

إلى أختي وإخوتي

كما أهدي هذا العمل إلى أحب الناس

إلى كل زملاء والأصدقاء

شكر وعرّفان

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور

محمد لوصيف

الذي ساهم بشكل كبير في إخراج هذا العمل على شكله الحالي

من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وخاصة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

كما لا أنسى أساتذتي ومربي الذين كانت

لهم البصمة في تكويني وتأهيلي.

أحمد السعيد

الفهارس

فهرس البحث

إهداء

شكر وعران

فهرس الموضوعات

أ , ب

المقدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- | | |
|----|--------------------------|
| 04 | 1 - الإشكالية |
| 05 | 2 - فرضيات الدراسة |
| 05 | 3 - أهمية الدراسة |
| 06 | 4 - أسباب اختيار الموضوع |
| 06 | 5 - أهداف الدراسة |
| 07 | 6 - تحديد المفاهيم |
| 09 | 7 - الدراسات السابقة |

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- | | |
|----|--|
| 12 | تمهيد |
| 13 | 1- مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 14 | 2 - خصائص الثقافة التنظيمية |
| 18 | 3 - أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها |

- 22 4 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
- 24 5 - المداخل النظرية للثقافة التنظيمية
- 26 6 - الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 30 خلاصة

الفصل الثالث: أداء العاملين

- 32 تمهيد
- 33 1 - مفهوم الأداء
- 33 2 - أهمية الأداء البشري
- 34 3 - أبعاد الأداء
- 36 4 - مفهوم تقييم الأداء وخلفياته التاريخية
- 38 5 - أهمية وأهداف تقييم الأداء
- 40 6 - طرق تقييم أداء العاملين
- 43 7 - علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين
- 45 خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

48	تمهيد
49	1 - مجالات الدراسة
58	2 - عينة الدراسة
59	3 - المنهج المستخدم
59	4 - أدوات الدراسة
66	خلاصة
68	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

في ظل التطور الكبير و المتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء و النمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم بمصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية ، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الأداء البشري، حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي اهتماما بالغا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، التي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، نظرا لما للثقافة التنظيمية من أثر كبير في تشكيل سلوكيات العاملين وعاداتهم واتجاهاتهم، مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

ومن خلال ذلك تطرقت في موضوع دراستي هذه إلى موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، وقد أخذت مؤسسة بريد الجزائر بمدينة بوسعادة عينة ميدانية، حيث قمت بتقسيم موضوع الدراسة إلى مجموعة فصول متعاقبة وهي كالتالي:

الفصل الأول: ويتعلق بالإطار المنهجي والذي يحتوي على الإشكالية والتساؤلات والفرضيات وأسباب الدراسة، الأهمية، تحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتمحور حول الثقافة التنظيمية، وتناولت فيه مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها و الأبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية والوظائف الأساسية لها، والعوامل المؤثرة فيها والمداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الفصل الثالث : خاص بأداء العاملين، حيث تطرقت إلى مفهوم الأداء و أهميته، و بعاده، ثم عرّجت على مفهوم تقييم الأداء و خلفياته التاريخية، و طرق تقييم أداء العاملين، في الأخير تطرقت إلى علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.

الفصل الرابع: يتمثل في الجانب الميداني للبحث، حيث تطرقت فيه إلى مجالات الدراسة، وعينة الدراسة، و المنهج و أدوات الدراسة، أما ما يخص بيان خصائص العينة وتحليل بيانات الفرضيات الجزئية و الاستنتاجات العامة ، تعذر علي التطرق إليهم بفعل الظروف الحرجة التي تمر بها بلادنا جراء جائحة **كوفيد 19** و الإجراءات الصحية الوقائية المتعلقة بالمرض .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ✓ تحديد الإشكالية.
- ✓ فرضيات الدراسة .
- ✓ أهمية الدراسة .
- ✓ أسباب اختيار الموضوع .
- ✓ أهداف الدراسة .
- ✓ تحديد المفاهيم.
- ✓ الدراسات السابقة .

1 - الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين و تشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية وخاصة القوية منها، في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى علاقة أهم عناصر الثقافة على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة والتي تعتبر ركائزها .

تعتبر ثقافة الانضباط لدى العاملين، من أهم هذه العناصر للتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة على الأقل نظريا.

كما أن لروح الفريق دور أساسي و هام لترقية هذه الثقافة وما له من تأثير على اندفاع العاملين في أداء مهامهم على أكمل وجه داخل المؤسسة مما لا شك انه يساهم في رقي تلك المؤسسة.

كما لا انسي كذلك انه من ركائز هذه الثقافة، هو دافعية العمال نحو أداء مهامهم على أكمل وجه، وبما يتطلبه منه تلك الروح الكامنة داخلهم و إخلاصهم في العمل وولائهم لمتطلبات نجاح و سيرورة مؤسستهم على أكمل وجه .

وبناء على ما سبق يمكن أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

هل لعناصر الثقافة التنظيمية علاقة بأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ؟

و يتفرع على هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل لانضباط العمال علاقة مع أدائهم داخل المؤسسة ؟

2- هل لروح فريق العاملين علاقة مع أدائهم داخل المؤسسة ؟

3- هل لدافعية العاملين نحو العمل علاقة بأداء العاملين ؟

2 - فرضيات الدراسة

- الفرضية العامة:

لعناصر الثقافة التنظيمية علاقة بأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر .

- الفرضية الجزئية الأولى:

انضباط العاملين داخل المؤسسة له الأثر الايجابي على أدائهم داخل المؤسسة .

- الفرضية الجزئية الثانية:

الروح المعنوية العالية لفريق العاملين علاقة بأدائهم داخل المؤسسة.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

دافعية العاملين نحو انجاز أعمالهم علاقة بأدائهم داخل المؤسسة .

3 - أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته انطلاقا من مجموع من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والعملية.

أولا: الجانب العلمي

✓ كون هذا الموضوع يهتم بالجانب الثقافي والاجتماعي للمنظمة.

✓ الموضوع يضيف إلى البحوث الخاصة بعلم الاجتماع رصيذا جديدا من المعلومات الخاصة بالجانب الاجتماعي والثقافي.

ثانيا: الجانب العملي

✓ يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- ∨ تأثر أداء المورد البشري بتفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي تنتج عنه الثقافية التي يحملها الأفراد.
- ∨ دراسة الثقافة التنظيمية يسمح للمسيرين في المنظمات الجزائرية بتنظيم العمل بطريقة تجعله أكثر استجابة للاهتمامات وتطلعات العامل الجزائري.

4 - أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الذاتية

- ∨ الموضوع جدير بالبحث والدراسة.
- ∨ كون الموضوع لم يطرح من قبل بهذا العنوان مما يزيد من قيمته العلمية.
- ∨ الرغبة في الاطلاع على آراء الموظفين فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين .
- ∨ تزويد المكتبة بهذه الدراسة و توسيع معارف الطلبة .

ثانياً: الأسباب الموضوعية

- ∨ الموضوع يتزامن مع ما تعيشه العديد من المؤسسات الجزائرية من تدهور في تأدية العمل على أكمل وجه.
- ∨ موضوع البحث يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المنظمات الجزائرية باعتبارها تعاني من فجوات كثيرة بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف وطموحات العاملين فيها من جهة أخرى.

5 - أهداف الدراسة:

- ∨ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة بريد الجزائر.
- ∨ قياس مستوى أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر.
- ∨ التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر.
- ∨ الكشف عن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر تبعاً لمتغيري السن والخبرة.

6 - تحديد المفاهيم:

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفة توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة، وتوضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها.

إن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ونظراً لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه.⁽¹⁾

√ الثقافة التنظيمية:

- لغة : الثقافة لفظ جاء من المصدر الثلاثي في اللغة العربية ' ثقف ' تعني الفطنة و النشاط.
- اصطلاحاً : هي مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها المؤسسة لتنظيم عمل المؤسسة وتكسيبها لموظفيها من اجل احترامها وإتباعها والالتزام بها.
- التعريف الإجرائي : الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت، والالتزام و المؤثرة في سلوكيات و ممارسات الفاعلين والتي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الايجابية كالتماسك و الرضا إضافة إلى تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع استقرار المؤسسة و تعرقل تحقيق الأهداف.

√ أداء العاملين:

- لغة : عمل ، أو انجاز ، أو تنفيذ .
- اصطلاحاً : هو قدرة العاملين على إنهاء المهام المنوطة لهم والمرتبطة بالأهداف التي وجدوا من اجلها بالصورة المرجوة التي تتفق مع معايير جودة الأداء في المؤسسة وبشكل إيجابي ومرغوب من قبل الموظف.

¹ - ريمون كفي- فان لوك كوبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجياي، بيروت، 1996، ص 1.

- التعريف الإجرائي : مقدار الجهد و النشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من الفرد لتحقيق هدف معين و التي يتم قياسها.

√ انضباط العاملين:

- لغة : لانضباط في اللغة وهي تعنى الخضوع للأوامر والتعليمات والحزم في الأمور والقيام بالأعمال التي توكل للفرد بشكل حازم.

- اصطلاحاً : هو السلوك أو التصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع. (2)

- التعريف الإجرائي : هو إلزام وخضوع وسلوك الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمنظمة وبالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع.

√ الروح المعنوية للعاملين :

- لغة: معنوية، جمع معنويات: هي استعدادات نفسية و عاطفية و عقلية تدعم شخصية الإنسان مثل: قويت معنوياته بالنجاح.

- اصطلاحاً : على الرغم من انه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الروح المعنوية كونه مفهوم نفسياً، يحكم عليه من خلال مؤشرات دالة عليه فقط، أي المشاعر و العواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم البعض، و أيضاً تلك المشاعر و العواطف نحو التنظيم و الالتزام الجماعي. (3)

- التعريف الإجرائي: هي تلك الروح السائدة بين العاملين و التي تتميز بالثقة في المؤسسة و في جماعة العمل و بالتقدير الذاتي لدور كل عامل المؤسسة، وأهميته لجماعة العمل و بالولاء و الإخلاص لمؤسسة العمل ، وبالاستعداد و النضال من أجل

2 - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال 2015، ص12.

3 - عاصي نايف علي، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ص6.

تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على إنجازها و المحافظة عليها و الدفاع عنها ضد أي تهديد لها . (4)

√ دافعية العاملين :

- لغة: دفع، يدفع، دفعا، دافعا أي حفز الرجل، دفعه إلى الأمر وحثه عليه.
- التعريف الاصطلاحي: سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة. (5)
- التعريف الاجرائي: يقصد بها القدرة على أداء الأعمال والمجاهدة للنجاح في التنافس من أجل الوصول إلى معايير الامتياز، وهذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات والاحتفاظ بمعايير مرتفعة، وتحسي أداء الفرد، والسيطرة على البيئة الاجتماعية والتنافس مع الآخرين. (6)

7 - الدراسات السابقة:

من مميزات البحوث العلمية أنها تكون علا شكل سلسلة من المكتسبات و المعارف المتواصلة، و بذلك تسهل طريق الباحث من خلال الدراسات السابقة ، و عليه سأقوم بتجميع العديد من الدراسات السابقة التي تربط بين متغيري الدراسة الحالية ، وقد يوجد هذا النوع في البحوث والمجلات، أو الكتب، أو المصادر، أو الرسائل و الأطروحات الجامعية ..

الدراسة الأولى:

دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

√ قامت على أساس " دراسة حالة "

√ المجال الجغرافي : الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة EARA وحدة ALGAL

سنة 2006 .

4 - رريب الله محمد، واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية - ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، ص282.

5 - أميمة عمور وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر عمان ، الأردن، 2006، ص194.
6 - رشاد علي عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1994، ص108.

٧ المنهج : المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين مستخدماً : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

٧ تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة.

٧ توفر طرق العمل في المؤسسة جواً من الانتماء والنشاط والرضا، ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط.

٧ البحث عن التميز في الأداء مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه.

٧ تشجيع سياسة الابتكار والإبداع في المؤسسة من خلال الاهتمام بأفراد متميزين ومتفوقين وتشجيع الإبداع وروح المبادرة والمسؤولية.

الدراسة الثانية:

دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2006/2005) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء

التنظيمي:

٧ قامت على أساس: " دراسة منسوبي كلية الملك خالد العسكرية " .

٧ المجال الجغرافي: كلية الملك خالد بالسعودية.

٧ المجال البشري 115 : فرد بالكلية.

٧ المنهج : استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة:

٧ إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

٧ إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

٧ توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين

قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين

والعسكريين.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- ✓ مفهوم الثقافة التنظيمية .
- ✓ خصائص الثقافة التنظيمية .
- ✓ أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها .
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة .
- ✓ المداخل النظرية للثقافة التنظيمية .
- ✓ الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

تمهيد:

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة ودورها الفعال في تشكيل دوافع و اتجاهات الفرد، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا لأنماط سلوكه وأفعاله فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، وغير خاف أن هناك الكثير من المحاولات النظرية التي روجت لمدول جديد لتحليل المنظمات، وهو مدخل الثقافة التنظيمية إذ يعتبر واحدا من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، يتناول هذا المدخل التفافي المشكلات الإدارية للمنظمات من منظور جديد، ويحاول الموائمة بين الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية لإيجاد الحلول لها، وبهذا فانه ينظر لموضوع الإدارة بشكل تكاملي شامل ومن هنا سوف نهتم في هذا الفصل بعرض وبطريقة انتقائية تحليلية أهم العناصر وهي:

ن مفهوم الثقافة التنظيمية.

ن خصائص الثقافة التنظيمية.

ن الأبعاد والوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

ن الأنواع والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

ن المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية.

وهذا يسمح لنا بالفهم والاستيعاب الواضح لهذا المفهوم و الاستفادة منه في حياة العاملين

والمنظمات.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

قد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم إذ أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح البعض منها:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها : مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة و يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.(1)

وقد عرفها علماء الانثربولوجيا علم الأجناس على أنها: " مجموعة قواعد السلوك المكتسبة والقائمة على الاتجاهات والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما."(2)

أما إيثل ETHAL فيعرفها بأنها " منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالاتي قواعد عامة للسلوك".(3)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة القيم و المبادئ والمعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد".(4)

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

§ أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.

§ أن الثقافة من صنع الإنسان.

¹ - بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص3 .

² - محمد سعيد أوكسيل، أعاشور فني: الطباعات الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 2، 2003، سطيف، الجزائر، ص60.

³ - إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية .دار البدر الساطع، ط1 ، العظمة، الجزائر، 2013 ، ص 73، 74.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002 ، ص2 .

§ تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .

§ تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد .

§ أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية.

2 - خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة ، وأنماط اتصالاتها ونظام العمل وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة و أسلوب الأداء و القيادة ؛ وتكمن أهم الخصائص التي تميزها ثقافة المنظمة فيما: (5)

√ الإنسانية:

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته و تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة. (6)

√ الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة تكون محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل، ويتم

5 - مصطفى محمود أبوبكر "، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008 ، ص7

6 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص310.

اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.⁽⁷⁾

وتكتسب الثقافة، 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 خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.⁽⁸⁾

٧ الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.⁽⁹⁾

وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضاؤها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة.⁽¹⁰⁾

بجانب تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم الخبرات والمهارات، وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية، حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر، حتى أصبحت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.⁽¹¹⁾

⁷ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 74.

⁸ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310.

⁹ - عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص: 73.

¹⁰ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310.

¹¹ - زكي محمد إسماعيل، الإنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م، ص: 145.

√ التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتتعدد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.⁽¹²⁾

√ الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية، إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكراتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، حيث أن المجتمع الإنساني، يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.⁽¹³⁾

√ القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما

¹² - سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 93.

¹³ - محمود قمبر، وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989م، ص: 133.

تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. (14)

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية، يتم بصورة أسرع من انتقال الثقافات والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها، مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

✓ التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير، استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. (15)

وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، وعملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة. (16)

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات، وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

✓ التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام، لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، لتتحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. (17)

14 - زكي محمد إسماعيل، الإنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سابق، ص: 95.

15 - سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق، ص: 93.

16 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310.

17 - زكي محمد إسماعيل، الإنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سابق، ص: 38.

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة، تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي، وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل. (18)

3 - أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها:

أولاً: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر القوية التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتسيير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه المكونات في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات والبطولات والأبطال و الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط السلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين⁽¹⁹⁾، وعليه سأسرد هذه الأبعاد أو المكونات على شكل نقاط على النحو الآتي:

√ القيم التنظيمية :

وتتمثل القيم كما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: "الاعتقاد بأن شيئاً ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة." (20)

¹⁸ - عبد الله جلبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص 76 .

¹⁹ - سهام شكاوي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الثقافة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص34 .

²⁰ - محمود إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005 ، ص190

قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها، وإستراتيجياتها. (21)

وبهذا فإن القيم تشمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارات الفنية، والأمانة والحرية والعدالة، وهي لا تمثل صفات وحسب، بل هي أنماط السلوك التي تعبر عنها وهي موجّهات لهذا السلوك في المجتمع، (22) ويمكن القول مما سبق أنها تتداخل وتتشرك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، والتكنولوجية، والزبائن، والتسويق، كما ترتبط أيضا بالهيكل التنظيمي، وكذا العلاقات مع البيئة وغيرها... حيث تقوم الثقافة التنظيمية بتوجيه أداء العاملين في بيئة العمل وضمن الظروف التنظيمية المختلفة والتي من بينها المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (23)

✓ **المعتقدات التنظيمية** : تمثل المعتقدات مجموع محددات ما هو مقبول من الأشخاص، وما هو مرفوض وتساعد في توجيه سلوكياتهم في المجتمع بصفة عامة، وهي عبارة عن ثقافة مشتركة حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (24)

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجيا عن التنظيم، مما يؤثر على أدائهم ومنه الابتعاد عن الأهداف المنظمة.

²¹ - محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2016/2015، ص6.

²² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 189/188.

²³ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003/2002، ص312.

²⁴ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص312.

V الأعراف والتوقعات :

يقصد بالأعراف عموماً: " أداة وقواعد غير مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحراف يعرض صاحبه للعقاب".⁽²⁵⁾

ويقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي الغير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات ويحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظم، كل منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال 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.⁽²⁶⁾

V الطبوهات (الممنوعات):

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب أساسية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل.. وغيرها والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁽²⁷⁾

V الأساطير :

تعتبر الأسطورة من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة، و التي تتضمن في الوقت نفسه كل الأنشطة الإنسانية." بمعنى

²⁵ - رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ، ص28 .

²⁶ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313

²⁷ - عثمانى آسية، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة،

عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض المبادئ لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعاليمها لأفراد لمنظمة، ويسمي الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بإبطال المنظمة.⁽²⁸⁾

✓ الشعائر والطقوس:

الشعائر هي مجموعة فعاليات و أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة ، أو ترقية مسؤول ، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة الثقافة، مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين.⁽²⁹⁾

✓ الأبطال (البطولات):

إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية، فالأبطال هم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة واستمرارها، وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون أداء المؤسسة.⁽³⁰⁾ فهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة، ونجحت في غرس بعض الثقافات التنظيمية التي ساهمت في تطورها وشهرتها.

و مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الطقوس الجماعية والإشارة والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، و تعمل على توجيه سلوك الأفراد، و خلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة.

²⁸ - عثمانى آسية، المرجع نفسه، ص 32.

²⁹ - متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2006 ، ص 1 .

³⁰ - مرسى خليل: الإدارة والمعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط 1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على الهوية الجماعية، وذلك لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

ن توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

ن تدعيم استقرار المنظمة كنظام جماعي، وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

ن تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم للعمل معا بفعالية.

ن تحقيق أهداف ورسالة منظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

ن تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والارتقاء والبقاء.

ن إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بالغة الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.⁽³¹⁾

4 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفي فعالية المنظمة، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

³¹ - عثمانى آسية، المرجع السابق، ص36/37.

✓ تدعيم وتوسيع قوة المنظمة:

(الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى تنوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث تعبر عن تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومتسع الأساس عن الثقافة القوية.⁽³²⁾

✓ المرونة والقدرة على التكيف (المرونة):

توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها:

- ١) تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم وأعضاء المنظمة و مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة.
- ٢) الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.
- ٣) تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية و ورشات العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم الثقافات التنظيمية الإدارية.⁽³³⁾

✓ الانضباط والولاء:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.⁽³⁴⁾

³² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 137

³³ - عثمانى آسيا، المرجع السابق، ص44/45 .

³⁴ - حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال .) دار و مكتبة الحامد : الأردن. ط2، 2004، ص

٧ تدعيم التوجه والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات وغيرها) ، وأن الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على زيادة أداء العاملين في المنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات ، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد . ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع المنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.(35)

5 - المداخل النظرية للثقافة التنظيمية:

إن العديد من البحوث و الدراسات، التي أجريت حول الثقافة، و الشخصية و السلوك التنظيمي، قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تيسر لتحليل العلاقة بين الثقافة و الافراد و الجماعات في المنظمات، والاستفادة منها و العمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم، ومن هذه النظريات.

٧ نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وحسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.(36)

35 - حسين حريم، المرجع السابق، ص341.

36 - عاطف وصفي، الثقافة التنظيمية، د ط، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1981، ص155.

٧ نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة؛ أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر، إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفرد جماعة التنظيم.⁽³⁷⁾

٧ نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية أن الأفراد في كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتها الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.⁽³⁸⁾

٧ نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

³⁷ - الساعاتي سامية ، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3 دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص240.

³⁸ - الساعاتي سامية، المرجع السابق، ص241.

ويرى بعض العلماء أمثال لينتون Linton شخصيته أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ :

ن البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

ن البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات التقاليد، الخبرات

المعرف، القيم) وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد

فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

§ حقيقة بعض الأشياء مثلا الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة.

§ الأشياء ذات القيمة المهنية.⁽³⁹⁾

6 - الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تطبيق تسيير انبثق عن اتجاه اقتصادي وسياسي معين، حيث كرست مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية والتي كان لها تأثير مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق الذي يفرض تغييرات متجددة في شتى النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فقد أضحى التغيير هو الأمر الأكثر إلحاحا في وقتنا الحالي والتحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمة هو مواكبة هذا التغيير الحاصل في عديد المجالات داخل المجتمع، وباعتبار أن التنظيمات انساق فرعية فهي تتأثر بكل ما يحدث فيه، بالإضافة إلى ما يحدث في بيئتها الداخلية مما جعل نجاح التغيير فيها الشغل الشاغل من طرف الباحث بطرق علمية منظمة ومدروسة بعيدا عن العشوائية والصدفة، لتتصدى للأزمات من أجل المحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية وذلك بالبحث عن آليات بديلة تساعدها على مواكبة هذا الأخير والوصول إلى الأهداف المرجوة منه إلا أنها لم تتمكن من حجز مكانتها في الأسواق الدولية والعالمية وهذا راجع لعدم اهتمامها بالبعد الثقافي، وهذا ما بينته العديد من الدراسات كدراسة زين الدين بروش و لحسن هدار بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " و التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي إلا أنها غير مفعلة حتى تصبح لها القدرة على

³⁹ - عاطف وصفي، المرجع السابق، ص152.

التأثير في أداء الفاعلين من خلال توجيهه و ضبطه، و التنبؤ به من أجل تكييفه مع التغيير باعتبار الفاعلين جزءا منه و أنهم من سيواجهونه إما بتقبله أو رفضه و مقاومته إذا كان يشكل مصدرا لتهديد مصالحهم، فقد ركزت الدراسات في تناولها للموضوع على الأداء كأهم مكونات الثقافة التنظيمية التي تركز عليه المنظمات لتفعيل التغيير و من خلال هذه الدراسة يمكن تناول أداء العاملين كأحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي لم يتم التعرض إليها من قبل الدراسات السابقة، و من خلال هذه المقدمة سوف نعرض أهم أسباب تأثر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و عدم تحقيق النجاح ومواكبة المؤسسات العالمية :

١٠ غياب قيم ذات أهمية كبرى، فوجود قيم ذات أهمية كالولاء و الانتماء للمنظمة، و أهمية الوقت، و بالإضافة إلى الاحترام السائد في المنظمة من شأنه أن تعتمد عليه المنظمات في تفعيل عملية التغيير.

١١ أن المشاركة في اتخاذ القرارات، التي تمنح أهمية للعامل و معرفة أولوياته و أهدافه التي يسعى لتحقيقها كونه فاعلا في ثقافة التنظيم، فعند مشاركة العمال في أداء بعض القرارات التي تخصهم و من بينها التغيير في قنوات الاتصال لأهميتها ما يفرض على المنظمة مواكبة كل جديد فيها، و هذا لما توفره لها من سرعة و دقة في إيصال المعلومات و القرارات و التوجيهات من الإدارة للعمال كما تعمل على رفع الشكاوي و الاقتراحات و مختلف تقارير تقييم الأداء و غيرها للإدارة، و تجنبها مختلف المشاكل التي تنجر عن التشويش في عملية الاتصال، إلا أن المنظمة لم تستغل قيمة مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات خاصة و أنها اعتمدت عليها النظريات و الأنماط الحديثة للإدارة في تحقيق أهدافها و أهداف الفاعلين فيها، كما أنها تؤثر على مرونة الاتصال و حيويته التي ترجع بالفائدة على التنظيم و أهدافه و العلاقات التفاعلية داخله إلا أن النتائج المتوصل إليها أثبتت أن الرؤساء يحرمون العمال المشاركة في اتخاذ القرارات.(40)

١٢ تعتبر قيمة العدالة في تقديم الحوافز للعمال من بين أهم القيم، فنشر العدالة من خلال الحوافز يشجع العمال على تقبل تعديل أساليب العمل الجديدة وفق ما يقتضيه التغيير و

40 - حسان هشام (جامعة الجلفة) ، رحيمة غضبان (جامعة البليدة 02)، الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38873>

احتياجاته كنوع من التغيير تجريه المنظمة نتيجة ظروف معينة كتحسين مستوى الأداء، أو تحسن خدماتها إلا أن المنظمة لا تعتمد على قيمة العدالة في تفعيلها للتغيير، هذا ما يتعارض و دراسة سوفي نبيل التي كانت حول "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي" و التي توصلت إلى إن أهم دافع وراء التغيير هو تحقيق العدالة في المنظمة.

ن ارتبطت قيمة المنافسة بالنظام الرأسمالي القائم على تشجيعها، فالبيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم مليئة بالتغيرات ما جعل المنافسة شديدة و مواكبتها أهم ما يجعل المنظمة تحافظ على مكانتها، إلا أن المنظمة لم تفعل هذه القيمة، فرغم توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق إلا أننا لم نتمكن من نشر قيمه و الاعتماد والحث عليه، و إتباع مختلف المداخل الحديثة المتمخضة عنه. فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية يغلب عنها الطابع الاقتصادي التنموي الذي يعتمد على المنافسة، و يغلب عليها الطابع الاجتماعي. فمعظم القيم التي تنص عليها المداخل الحديثة غير موجودة، و التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشري ليس بالدرجة الكبيرة، و إنما الاهتمام بالعمل و الآلات و الإنتاج و هذا حسب ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية و ما يتعارض و الفكر الإداري الحديث الذي يدعو للاهتمام بالموارد البشري .

ن أهملت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيمة تشجيع السلوكيات الايجابية التي تتوافق و التغيير الحاصل رغم أهميتها، فتعديل و تغيير السلوك من طرف العمال يقتضي تشجيعه حتى يتم إتباع العمال له و اعتباره كنموذج يحتذى به و يعرف على انه السلوك الذي تريده المنظمة و ترغب فيه من اجل تحقيق مكاسبه من التغيير الحاصل. (41)

ن تعتبر الثقة قيمة مهمة تربط العلاقات بين الإدارة و العمال و الاعتماد عليها في تفعيل التغيير أمر بالغ الأهمية، فالعامل على ثقة تامة أن التغييرات الحاصلة في المنظمة ستكون في صالح تحقيق كل منهما لأهدافه، و أنها لن تكون ضد مصالح العمال، إلا أن هذه القيمة غير موجودة و لا يمكن من خلالها تفعيل عملية التغيير و الاستفادة منها و هذا ما يجب ان

يكون متوفر في المؤسسة الاقتصادية الحديثة التي من بين قيمها الثقة السائدة بين الإدارة و العمال.

ن تفتقر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى الثقافة التنظيمية الحديثة رغم دخول الجزائر لاقتصاد السوق، إلا أنها لم تعتمد على تغيير ثقافتها التنظيمية لتواكب التطورات الحاصلة، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات كونها عمومية يتطلب منها وقت كبير لتغيير الثقافة التي ترسخت في عهد النظام الاشتراكي، لذلك فهي بعيدة نوعا ما عن قيم المبادرة و العدالة و المنافسة و تشجيع السلوكيات المرغوب فيها، بالإضافة إلى الثقة بين الإدارة و العمال و تفعيلها من اجل إنجاز عملية التغيير، فالإدارة الفعالة في المؤسسات هي القادرة على بث و ترسيخ قيم داخل المنظمة و استغلالها في عملية التغيير، فالقيم تساهم بشكل كبير في توجيه و التحكم و ضبط سلوكيات العاملين بما يتوافق و الأهداف المرجوة من التغيير الذي مس الجوانب المادية و لم يعط أهمية للجانب الإنسانية المسؤول المباشر عن التغيير بالإضافة إلى العوامل الأخرى عن نجاح المنظمة و مختلف العمليات التي تجرى بداخله.(42)

42 - حسان هشام (جامعة الجلفة) ، رحيمة غضبان (جامعة البليدة 02)، المرجع السابق.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، ولهذا قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال معرفة تعريفها ، مكوناتها ، مستوياتها...

حيث يستمد دورها الفعال من أهميتها والوظائف التي تؤديها ، فهي تعتبر الرابط القوي الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي ، سلوكيات أفرادها وفعالية الأداء وغير ذلك.

و لا يتحقق ذلك إلا في الثقافة التنظيمية ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد.

الفصل الثالث : أداء العاملين

- ✓ مفهوم الأداء.
- ✓ أهمية الأداء البشري.
- ✓ أبعاد الأداء .
- ✓ مفهوم تقييم الأداء وخلفياته التاريخية.
- ✓ أهمية وأهداف تقييم الأداء.
- ✓ طرق تقييم أداء العاملين.
- ✓ علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين .

تمهيد:

يعبر الأداء الوظيفي على درجة تحقيق المهام الوظيفية للفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، فهو يشكل في المنظمات السلوك الذي تحقق به أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه وتحمل المسؤوليات ويعتبر من أهم الأنشطة التي تعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن مدى كفاءة العامل، فنجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و للمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تحاول الارتقاء بأداء العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار.

ومن هنا سوف نهتم في هذا الفصل بعرض وبطريقة انتقائية تحليلية أهم العناصر وهي :

- ن مفهوم الأداء.
- ن أهمية الأداء وأبعاده.
- ن مفهوم تقييم الأداء وخلفياته التاريخية.
- ن أهمية وأهداف تقييم الأداء.
- ن طرق تقييم أداء العاملين.
- ن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.

1 - مفهوم الأداء:

يعرف الأداء البشري على أنه "أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم." (1)

والأداء "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة." (2)

كما يعرف أيضا انه: " قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة." (3)

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد و الجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

2 - أهمية الأداء البشري:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو والتوسع.

و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي :

1- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

1 - عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2011، ص6 .

2 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص2 .

3 - ربيع مسعود ، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2007 ، ص94.

ن يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.⁽⁴⁾

3 - أبعاد الأداء:

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات و هما، تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي:

ن جودة الأداء الوظيفي:

تعبّر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقييم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

4 - فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011

ن حجم الأداء الوظيفي:

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

ن إجراءات الأداء الوظيفي:

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (5)

5 - أحمد السيد كردي، نظرية تقييم الأداء، منتدى كنانة أونلاين

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>

ويوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة، كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الثقافة التنظيمية و الرؤية الإستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسئوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه. (6)

4 - مفهوم تقييم الأداء وخلفياته التاريخية:

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

عرفه فيشر ورفقائه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. (7)

ويعرف تقييم الأداء بأنه : عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (8)

6 - أحمد السيد كردي، نظرية تقييم الأداء، منتدى كنانة أونلاين

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>

انظر أيضا : مقال في منتدى تدوينة <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>

انظر أيضا: حسناوي أمينة و مزيرق رزيقة، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016/2017، ص 33 - 34 - 35 .

7 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، الأردن، 2007، ص 37 .

كما يعرف تقييم الأداء بأنه : العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. (9)

ثانياً: الخلفيات التاريخية لتقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية قياس أداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة " الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين " وصولاً إلى العصر الحديث نجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

كما اهتم بهذه العملية كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية؛ حيث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء.

كما صاحب هذا التطور التاريخي تغييرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة عليه، فمن المصطلحات التي استخدمت:

- ü performance assessment .
- ü performance evaluation .
- ü appraisal .

فالنظر للمصطلحات يقود إلى أن العملية تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

- ü قياس الأداء المحقق.
- ü تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم او التقرير.
- ü تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليها التقويم.

8 - زاوي سوريا ، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICEB بسكرة مذكرة 2008 . ، ص - 49 ماجستير ، بسكرة ، 2007 .

9 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 36 .

ويعتبر مصطلح Appraisal ملم بهذه العمليات جميعها. (10)

5 - أهمية وأهداف تقييم الأداء:

أولاً: أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين وتتمثل عملية تقييم الأداء في:

1- رفع الروح المعنوية للأفراد :

العمل على إعطاء كل موظف حقه وعلاج مواطن الضعف وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وذلك من خلال إعطائهم مكافآت والقيام بعمليات الترقية بعيداً عن الرشوة والمحسوبية وهذا ما يشعرهم بالراحة وأن جهودهم لا تذهب سدى.

2- إشعار الموظف بالمسؤولية :

عند قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة ويزيد من فرص الترقية وهذا ما يزيد من حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

3- تقييم سياسات الاختيار والتعيين :

تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل وتحديد مستوياتهم الفنية والعملية ومدى اندماجهم في العمل وهذا ما يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين.

10 - أحمد السيد كردي، نظرية تقييم الأداء، منتدى كنانة أونلاين

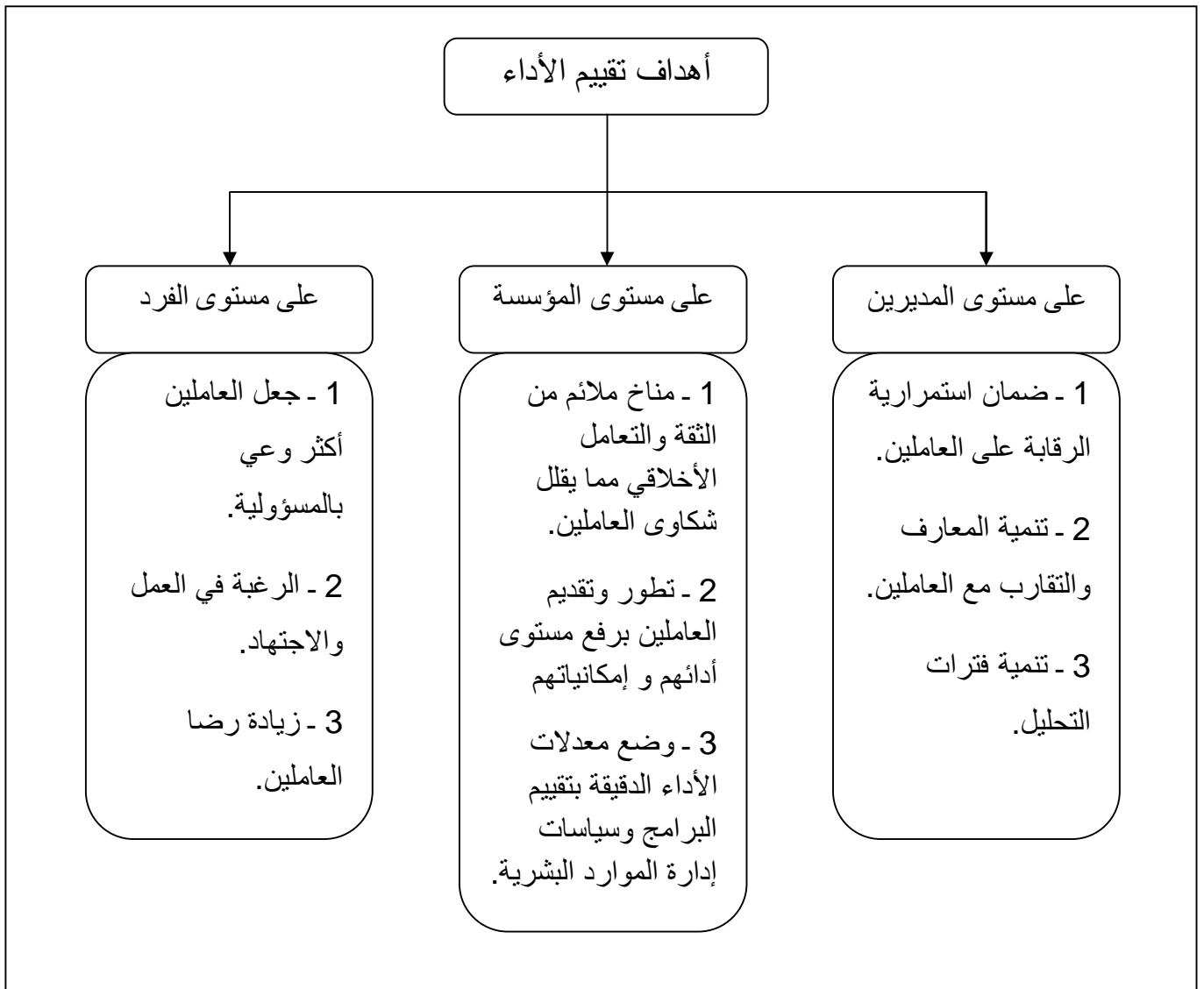
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/443499>

4- تطوير الرقابة على الأداء:

يتطلب من الإدارة القيام بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من إعطاء معايير موضوعية في الحكم على الأفراد. (11)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي: (12)



الشكل رقم 01: من إعداد الطالب ، أهداف تقييم الأداء.

11 - حسناوي أمينة و مزيرق رزيقة، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016/2017، ص41 .

12 - المصدر حسناوي أمينة و مزيرق رزيقة، ص28، بتصرف الطالب.

6 - طرق تقييم أداء العاملين:

دلت الدراسات على وجود طرق التقييم يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بأداء العاملين كطرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية تقييم كتقدير كفاءة العامل والتي تُفسر الأساليب التي على أساسه تقييم أدائه ومن خلال هذا يُمكن تقييم أو تصنيف طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين:

أولاً: الطرق التقليدية

. طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً ومن أقدم وأبسط وأسهل الطرق، حيث يُقاس أداء الموظف هنا وفق معايير مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، المظهر ولكن رغم سهولة هذا الأسلوب كانخفاض تكلفة إعداده إلا أنّ له جوانب سلبية منها:

- ن افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص.
- ن احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم.
- ن قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نماذج التقييم بالوظيفة المراد

تقييمها. (13)

. طريقة الترتيب :

يتم ذلك عن طريق تزويد المقيم بنموذج مزود بقائمة أسماء العاملين المطلوب تقييمهم وذلك بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ويصلح هذا الأسلوب في المنظمات الصغيرة من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة وسريعة وإمكانية التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة صحيحة، غير أنه لهذه الطريقة سلبيات منها:

عدم توضيح مناطق القوة والضعف في الشخص الذي يتم تقييمه ويصعب تطبيقها في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد لأن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية. (14)

. طريقة قوائم المراجعة :

يتم هنا إعداد قوائم من قبل إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين والمواصفات اللازم توفرها ويتم وضعها في القائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أمامه حسب الأهمية ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين لأنه لا يعرف هذه القيمة إلا مدير إدارة الموارد البشرية كما يميزها أنها تُقلل من التحيزات كما يُعاب عليها التكلفة العالية. (15)

. طريقة المقارنة:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين حيث يُقارن كل موظف في أداء مجموعة العمل أو قسم العمل مع بقية العمال مما يُسهّل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة وما يميزها هي البساطة والسهولة، كما يُعاب عليها:

١١ استغراق وقت كبير.

١٢ عدم اتصافها بالموضوعية.

١٣ تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم وبمعنى أنها بإمكانية التحيز في عملية الترتيب. (16)

14- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر اتراك للنشر، 2005، ص281 .

15- باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة. دار الفاروق للنشر، 2006 ، ص91 .

16- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن دار وائل للنشر2005، ص293.

ثانياً: الطرق الحديثة

من بين هذه الطرق نذكر أهمها:

. طريقة الأحداث الحرجة :

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد وقد تكون إيجابية وبعضها سلبية من خلال ضبطها وتحليلها والأساس فيها هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين وأهم ما يميزها التركيز على أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية ومما يعاب عليها:

ن تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة كالمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث من قبل المقيم.

. طريقة الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة ووسيلة لتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء وتتم من خلال اتباع مراحل وهي:

ن تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتشجيع الأفراد وتحفيزهم.

ن في حالة وجود ضعف وانحرافات في الأداء خلال عملية التقييم وجب العمل على تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها.

ن وضع خطة عمل للوصول إلى الأهداف.

ن مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف. (17)

. طريقة إدارة الجودة الشاملة:

وهي من الطرق المعاصرة في تقييم أداء الموظف لكونها أسلوب تسيير الموارد البشرية، حيث تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء بجمع بين السلوك وخصائص الموظف نتائج العمل، فهي تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج.⁽¹⁸⁾

7 . علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين:

هناك إجماع من الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وتفعيل الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد، يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وذلك بالتركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، لكن ما هي الظروف أو الشروط التي يجب توفرها في المنظمة حتى يمكنها الاستفادة من الترابط المتين بين الثقافات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاحهم وتميز أدائهم، في هذا الإطار تشير دراسة ثمانية (Peters and Westermann) عن الامتياز حدد من خلالها كل من شروط تميز الشركات الناجحة، إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة، التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- . ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع به.
- . ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- . الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- . الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- . ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- . تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتبار وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

18- حسناوي أمينة ومزيرق رزيقة، المرجع السابق، ص 51 - 52.

- . الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- . الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا، باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد خلصت من جهة أخرى دراسات تبين الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء مميز يمكن تخليص هذه الأهمية في ما يلي:
- ن لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطىها المكانة المؤيدة في التعامل.
- ن تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- ن تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
- ن إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين، تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- . أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات المواطنين وسلوكياتهم، فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- . أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الجداء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة، لأنها تشيع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- . تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع. (19)

19- د. عتيقة حرايرية ، أ. خالد تيطراوي ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2 ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2013 ، ص 199 - 200 - 201 .

خلاصة:

يرتكز الأداء الراقى و المميز على خلفية علمية و تأهيل يوضح مهام العمل، و يبسط إجراءاته وخطواته و تساهم مهارات و خبرات العاملين في دعم الابتكار و الإبداع شرط وجود ثقافة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد على ذلك، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات و بناء على كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة العمل و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه، و رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

مجلات الدراسة ✓

عينة الدراسة ✓

المنهج المستخدم ✓

أدوات الدراسة ✓

تمهيد

بعد الإحاطة بالموضوع ودراسته نظريا يأتي جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، لذلك فقد خصصنا هذا الفصل لعرض وتفسير وتحليل البيانات أي العمل على الجانب الميداني للدراسة، والذي من المفروض أكون قد أنهيته بجملة من النتائج المتوصل لها بعد عملية التحليل التي على ضوئها أتوصل إلى نفي أو إثبات الفرضيات، ولكن وبفعل الظروف الحرجة التي تمر بها بلادنا جراء جائحة **كوفيد 19** فقد تعذر علي إمكانية التوصل للنتائج وبالتالي عدم القدرة على نفي أو إثبات الفرضيات المقدمة سابقا لعدم إمكانية إجراء التربص الميداني.

1 - مجالات الدراسة:

أولاً: المجال المكاني

1 - التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

v نشأة مؤسسة بريد الجزائر

بريد الجزائر، هي الشركة الرسمية لخدمات البريد في الجزائر.

أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر، تمثّل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضاً دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمرّ اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962 ، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تمّ تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ (800) مكتب بريد.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962 ، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجلّ التاريخي للجزائر.

بتاريخ 14 جانفي 2002 ، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم (43/02) كمؤسسة مكلّفة بمهمة

رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوايع) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبائيك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

ويحصي بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساع بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن.⁽¹⁾

∨ نشأة المؤسسة محل الدراسة :

مؤسسة بريد الجزائر التي تتوسط مدينة بوسعادة ولاية المسيلة ، تم تدشينها يوم 20 أوت 1982م ، الموافق للذكرى المزدوجة لليوم الوطني للمجاهد ، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي، و نتيجة الإصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر، ونسب اسم المؤسسة للشهيد ماش احمد، ، و تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على مستوى الوحدة البريدية بولاية المسيلة، التابعة للمديرية الإقليمية سطيف ، تحوي المؤسسة محل الدراسة على 42 موظف.⁽²⁾

∨ مقر المؤسسة:

- الطريق الرئيسي وسط مدينة بوسعادة بالقرب من السوق المغطاة .
- الممتلكات: أربعة مكاتب بريدية فرعية جديدة أخرى بأحياء المدينة، تابعة للمؤسسة محل الدراسة.
- الموزع الصوتي (الهاتف): 15-30 .
- الرقم البريدي: 28001 .



المصدر : قوقل ارث Google Earth

٧ مصالـح مؤسـسة بريد الجزائر

1- رئيس المؤسسة :

و هو المسؤول عن تسيير و السير الحسن للمؤسسة ، و هو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.

2- رئيس القسم :

و هو المشرف على مراقبة جميع مصالـح المؤسسة كما يعمل على :

- الإشراف على المصالح الأخرى.
- مراقبة الحضور.
- مراقبة الحضور.
- عقد وتنظيم الاجتماعات.
- مراقبة العلاقات المهنية بين الأعوان.
- مراقبة جودة الخدمة.
- تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك.
- كما ينوب رئيس المؤسسة في حالة غيابه.

3 - الصندوق :

يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال و الطوابع من رئيس المؤسسة و تسليم الأموال إلى المكاتب الملحقة و أعوان الشبابيك بالمؤسسة.

4 - الأمانة :

تشرف مصلحة الأمانة على البريد الصادر و الوارد للمؤسسة و يقوم بتسجيله في سجل الخاص دراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية و بعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من الهوية الطالب و عنوانه و يمضي عليها و ترسل إلى مراكز الصكوك البريدية.

5 - المحاسبة:

يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة

فالقسم الأول يكون مسؤول على حساب بريد رئيس المؤسسة، حيث يعمل على توقيف الحسابات اليومية، أما القسم الآخر فهو مسؤول على مراقبة حركة الأموال و ذلك بتسجيل كل ما يتعلق بحساب رئيس المؤسسة في دفتر الحساب الجاري لرئيس المؤسسة.

6 - مصلحة البرق :

و يتم في هذه المصلحة إرسال و استقبال البرقيات الرسمية و العادية.

7 - مصلحة تفتيش الشبايبك :

و التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي و مفتش مركز التلخيص :

- . مفتش المركز المالي : و هو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشبايبك و التأكد من سلامته و يقوم في نهاية اليوم جمع الصكوك المسددة و حساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري، ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله.
- . مفتش مركز التلخيص : حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشبايبك و في آخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة ويقارن تطابق مبالغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة اليومية.

8- مصلحة الشبابيك :

و تتكون هذه المصلحة من ستة شبابيك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شبابيك غير مستمرة فتكون في العادة مرة أو مرتين كل شهر كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشبابيك حسب عدد الخدمات المقدمة و يتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان.

الأعوان : و هم الأفراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم مثل عملية السحب أو إيداع أموال الحوالات ...و غيرها.

9- مصلحة الإستعلامات :

بها نوعان من الأعوان النوع الأول تكمن وظيفتهم في إرشاد وتوجيه الزبائن و الاستعلام عن بعض المعلومات و النوع الثاني فيتمثل في رجل الأمن و هذا للتدخل في حالة حدوث أي الطارئ وذلك مع إعلام رجل الشرطة المكلف من طرف رئيس امن الدائرة بالعمل في مؤسسة بريد الجزائر .

10 - مفتش الفرز :

يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الغرف الثلاثة التالية وهي :

غرفة الشحن :

هو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل ثم يتم التأكد من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان. **غرفة المالية :** يتم على مستوى هذه الغرفة ترتيب وتنظيم الحوالات البريدية، ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها إجمالي ليقوم هم الآخرين بتسليمها للمستفيدين.

غرفة الموزعين :

وهي غرفة خاصة بالموزعين و بها مخطط الأحياء التي يتم توزيع الرسائل بها.

٧ الخدمات التي توفرها مؤسسة بريد الجزائر

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى :

أ- خدمات مالية

1- خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) :

و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر المدينة .

- خدمة الحوالات :

وهي عدة أنواع :

1-2- الحوالات البطاقية :

يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

2-2- الحوالات التلغرافية :

هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

2-3- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية :

تسمح للزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع .

4-2- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) :

و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر الشبكة الإعلامية.

5-2- خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) :

بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2004 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

ب - الخدمات البريدية :

و هي خدمات متنوعة تتكون من :

1- خدمة الطرود البريدية :

حيث تساهم المؤسسة محا الدراسة في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلدان الأجنبية.

2- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية :

حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالمدينة .

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم المؤسسة بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو لفائدة المصالح العمومية .

د - الخدمة عن بعد :

1-الموزع الصوتي "15-30" :

هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم "30-15" لل : الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛ او طلب دفتر الصكوك؛ او طلب الرقم السري؛ طلب مساعدة للإستفسار عن الخدمات النقدية.

2-الموزع الصوتي "90-30" :

تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة الإستعمال في أي وقت.

- خدمة الإنترنت :

موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح للزبائن :

- الإطلاع على الرصيد.

- طلب دفتر الصكوك.

- طلب الرقم السري أو تغييره.

- طلب بيان على الحساب,

- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.

تسهر المؤسسة على توفير الوقت و الجهد و الراحة لزبائننا وتعمل على مواكبة

التكنولوجيات الحديثة.

ثانيا: المجال الزمني:

كان مبرمجا تطبيق الدراسة الميدانية خلال منتصف شهر جوان 2020 لمدة أسبوعين .

ثالثاً: المجال البشري

كانت ستقتصر دراستنا على كل عمال مؤسسة بريد الجزائر بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة والبالغ عددهم 42 عاملاً .

2 - عينة الدراسة:

من خلال طبيعة دراستنا والتي تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، ومن هنا فمجتمع دراستنا هو عمال مؤسسة بريد الجزائر بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة.

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر المعلومات وبيانات هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث من اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جداً لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة، والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها:

هي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجع من خلاله المعطيات حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من بعض العشرات المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل البحث الأصلي.

و تناسباً مع مقتضيات موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى علاقة الثقافة التنظيمية مع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان عدد العمال في المؤسسة 42 عاملاً، وبالتالي اخترنا تقنية المسح الشامل لصغر مجتمع البحث.

العينة :

لم نعتمد في دراستنا على عينة محددة، وذلك بسبب صغر حجم المجتمع كما ذكرناه سابقاً، لذلك اعتمدنا على جميع عناصر مجتمع البحث و البالغ عددهم 42 عاملاً.

3 - المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث حيث يلعب دوراً هاماً وأساسياً في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به ويعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لتحقيق هدف وعليه فإن مسالة المنهج تعد من المسائل الأساسية والحاسمة عند القيام بأي بحث أو دراسة، ولأن البحث العلمي مرتبط بأبعاد زمانية ومكانية متعددة وسعيه لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد في أساليبه فكل باحث يتبع المنهج الذي بلأئمه حسب موضوع دراسته. (3)

لذلك فقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهج يرتبط بظاهرة معاصرة قصد تفسيرها وقد تبين هذا المنهج لأنه أكثر ملائمة لموضوع البحث الذي هو الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة، إن هذا المنهج يمكن الباحث من ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها وجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات كما يضمن لنا وصف الظاهرة في الوقت الراهن.

4 - أدوات الدراسة:

v الملاحظة:

تعتبر الملاحظة مصدر أساسي في جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة ، أو المشكلة المراد دراستها فهي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن

3 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000 ، ص59

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية أسئلة البحث و اختبار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته.(4) ولكن نظرا للظروف الوبائية التي تعيشها البلاد فقد تعذر علي القيام بهذا الإجراء.

∨ المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي، و قد استخدمنا هذه الأداة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث من اجل الكشف عن موضوع الدراسة واستعمالها للتوصل إلى النتائج النهائية وقد استعملنا المقابلة الحرة.(5) ولكن نظرا للظروف الوبائية التي تعيشها البلاد فقد تعذر علي القيام بهذا الإجراء.

∨ الاستمارة

إن الاستمارة من أدوات البحث التي تطبق كثيرا في مختلف البحوث الاجتماعية والنفسية والاقتصادية... ولقد اكتسبت هذه الأهمية لأنه عن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات التي تخص مشكلة بحثه ، وموضوع دراسته والتي تعالج بطريقة كمية ليتم تحليلها وتفسيرها، فهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.(6)

وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة بغية معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء العاملين , وقد تم بناء استمارتين وفقا لفرضيات الدراسة المطروحة و احتويا على خمسة ابعاد تضمنت 50 سؤالا حيث :

1-استمارة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية وتتكون من الأبعاد التالية (ثقافة العلاقات الإنسانية / ثقافة الانضباط / ثقافة روح الفريق / ثقافة الدافعية نحو العمل).

4 - بشير صالح الرشيدى، المرجع السابق، ص59 .

5 - بشير صالح الرشيدى، المرجع السابق، ص59 .

6 - بشير صالح الرشيدى، المرجع السابق، ص 60.

2-استمارة لقياس أداء العاملين (لأداء عاملي بريد الجزائر).

وقد روعي في بناء الاستمارتين التسلسل المنطقي للأسئلة , سهولة تحديد الإجابة للسؤال بحيث لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع للمبحوثين للملل و التشتت الذهني من جهة أخرى .

ولكن نظرا للظروف الوبائية التي تعيشها البلاد فقد تعذر علي توزيع الاستمارتين.

خلاصة:

تناولت في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في بريد الجزائر بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة، وذلك من خلال التعرف على موقعها ونشأتها ونوع نشاطها، وباعتبار أن الجزء النظري للدراسة خصص للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، فقد كان من المفترض أن يتم إسقاط الجانب النظري من الدراسة عمليا من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستمارتين اللتين كانتا سيتم توجيههما لعمال المؤسسة، لولا الظروف الصحية التي تعيشها البلاد، وذلك بهدف التعرف على مدى علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأداء العاملين، من خلال مؤشرات وأبعاد الدراسة.

خاتمة

من خلال ما تم طرحه في بحثي هذا في الجانبين النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر هي الركيزة الأساسية لدعم المؤسسة، والتي تقوم بالتأثير على أداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة، ويأتي من خلالها كفاءة وفعالية الأفراد والتي يتحدد من خلالها مدى إيجابية أداء الأفراد، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تبين لي من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري، واعتباره مصدرا للنجاح.

في الأخير أشير إلى أن بحثي هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.

قائمة

المراجع

1 - الكتب

- 1 - إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط1 ، العلمة، الجزائر،2013 .
- 2 - أميمة عمور وآخرون، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر عمان ، الأردن، 2006، ص194.2
- 3 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000 ، ص 59 .
- 4 - باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة. دار الفاروق للنشر، 2006 .
- 5 - بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2011 .
- 6 - بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر اترك للنشر، 2005.
- 7 - حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال .) دار و مكتبة الحامد : الأردن. ط2، 2004.
- 8 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002 .
- 9 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان :علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية،2004 .
- 10 - رمضان محمد القذافي :العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997 .
- 11- رشاد علي عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1994، ص108.
- 12 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ،2000 .

قائمة المراجع

- 13 - زكي محمد إسماعيل، **الإنثروبولوجيا الثقافية**، دار الثقافة، الدوحة، 1982.
- 14 - سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، ط 3، الأردن، 2007.
- 15 - عاطف وصفي، **الثقافة التنظيمية**، دط، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1981.
- 16 - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الأردن دار وائل للنشر، 2005.
- 17 - علاق مدني عبد القادر، **إدارة الموارد البشرية ط 1**، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، جدة.
- 18 - عبد الله جلبي، **المجتمع والثقافة والشخصية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 19 - عبد الله جلبي، **المجتمع والثقافة والشخصية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 20 - عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 21 - مصطفى محمود أوبكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، دار الجامعة، الإسكندرية 2008.
- 22 - محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 23 - محمود قمبر، وآخرون، **دراسات في أصول الثقافة**، دار الثقافة، الدوحة، 1989م.
- 24 - محمود إسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 25 - محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، الأردن، 2003/2002.
- 26 - متولي السيد متولي، **السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006.

قائمة المراجع

27 - مرسي خليل: الإدارة والمعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005 .

28 - مصطفى محمود أبو بكر :دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

29 - فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .

2 - البحوث والمجلات

1 - د.عتيقة حرايرية ، أ. خالد تيطراوي ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2 ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1 ، 2013.

2 - حسناوي أمينة و مزيرق رزيقة، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016/2017.

3 - ربيع مسعود ، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مدخل إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2007 .

4 - ريب الله محمد، واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية - ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، ص282.

5 - زاوي سوريا ، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICEB بسكرة مذكرة، 2008 .

6 - سامية حسن الساعاتي ، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م.

قائمة المراجع

- 7 - سهام شكاوي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الثقافة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006.
- 8 - عثمانى آسية، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2014/2013.
- 9 - عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2011 .
- 10 - عاصي نايف علي، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ص6.
- 11 - محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 12 - محمد سعيد أوكسيل، أعاشور فني: الطباعات الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 2، 2003.

3 - المواقع الإلكترونية:

- 1 - أحمد السيد كردي، نظرية تقييم الأداء، منتدى كنانة أونلاين
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>
- 2 - مقال في منتدى تدوينة
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670>
- 3 - أحمد السيد كردي، نظرية تقييم الأداء، منتدى كنانة أونلاين
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/443499>

قائمة المراجع

4 - حسان هشام (جامعة الجلفة) ، رحيمة غضبان (جامعة البليدة 02)، الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، [.https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38873](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38873)

الملاحق

الملحق رقم : 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

- استمارة حول -

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر

بمدينة بوسعادة -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الإجماع تخصص - تنظيم وعمل -

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و صراحة،

لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية تسمح لنا بالإجابة على

تساؤلات البحث، مع العلم إن المعلومات الواردة لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

محمد أوصيف

إعداد الطالب:

بلواضح أحمد السعيد

السنة الجامعية: 2020/2019

ثقافة العلاقة الإنسانية :

غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا	العبرة
					تسود العلاقات الطيبة بين العاملين
					يتكاتف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات
					يحتفل الموظفون بالمناسبات المختلفة
					توجد بالمؤسسة لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية
					يقدم الموظفون هدايا لزملائهم عند المناسبات الخاصة والشخصية
					يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء
					تسأل عن زميلك عند تغيبه عن العمل
					تسود الرسميات في التعامل مع زملائك
					تلغى الرسميات بين الموظفين خارج العمل
					يقيم الموظفون العديد من الفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل

. ثقافة الانضباط

غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا	العبارة
					ألتزم بالحضور والانصراف من الدوام الرسمي بالوقت المحدد
					نادرا ما أستأذن أثناء الدوام الرسمي لقضاء بعض الأعمال الخاصة
					يلتزم الموظفون بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل
					ألتزم بأوقات الاستراحة أثناء العمل
					ألتزم بقوانين العمل ولا أعمل على خرقها أو تجاوزها
					أشجع القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة ضد المتجاوزين لقوانين العمل
					أقضي معظم وقتي أثناء الدوام في إنجاز الأعمال المكلف بها
					أحاول أن أنصح زملائي بالانضباط في العمل
					غيابي عن العمل لا يكون إلا في الحالات الطارئة
					المرات التي تأخرت فيها للحضور إلى العمل قليلة

. ثقافة روح الفريق

غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا	العبارة
					أشعر بالانتماء إلى زملائي بالعمل
					أشعر بأننا في العمل فريق واحد
					أفكر في مصلحة زملائي قبل مصلحتي في العمل
					يسود الجو التنافسي بين العمال في المؤسسة
					أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي أثناء العمل
					أحب أن ينسب النجاح لي ولزملائي ثانيا
					أشارك زملائي في طرح الأفكار التطوعية في العمل
					أشعر بالارتياح حين أعمل مع زملائي
					تسود الصراعات بين العمال أثناء العمل الجماعي
					أتعاون مع زملائي في العمل بإيجابية

. ثقافة الدافعية نحو العمل

غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا	العبرة
					أشعر بالسعادة عندما أشعر بالعمل
					أشعر بالمتعة حين أداء عملي بالمؤسسة
					لا أفكر في تغيير مكان عملي الحالي
					أشعر بتقدير الإدارة في مكان عملي
					أحمل بعض الأعمال المتأخرة لأنجزها خارج وقت الدوام الرسمي
					أظل في مكان العمل بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي لإنهاء بعض الأعمال المتأخرة
					لا أنتظر مكافأة نظير إخلاصي في عملي
					أدافع عن المؤسسة حين أسمع انتقادات موجهة إليها
					لا أفكر في الوقت أثناء الدوام
					أشعر بالسعادة حين الخروج في إجازات عن العمل

. استمارة أداء العاملين

غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا	العبرة
					أنهي الأعمال المحلف بها بالوقت المناسب
					نلتزم بمعايير الجودة عند إنجاز الأعمال
					نلتزم بالتعليمات والإرشادات التي تعطينا عند إنجاز الأعمال
					أحاول أن أعطي صورة إيجابية عن المؤسسة أثناء القيام بعملية
					أفكر في الحصول على حوافز في أداء مهامي الوظيفية
					أساعد زملائي عند تأخرهم في إنجاز أعمالهم
					لا يتعطل العمل عند غياب أحد الموظفين عن العمل
					نسير على معايير واضحة عند إنجاز الأعمال
					تندر الشكاوي من قبل المراجعين على أداء العمال
					الأخطاء البشرية عند القيام بأداء الأعمال بالمؤسسة قليلة