

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA - القليعة-

تحت إشراف:

الأستاذ. قشطولي محمد

الأستاذة. سعيد حياة

من إعداد الطالبة:

بوشارب رحاب

المؤسسة المستقبلة: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

فترة التبرص: من 26 افريل 2024 إلى 28 ماي 2024

السنة الجامعية

2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA - القليعة-

تحت إشراف:

الأستاذ. قشطولي محمد

الأستاذة. سعيد حياة

من إعداد الطالبة:

بوشارب رحاب

المؤسسة المستقبلة: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - القليعة-

فترة التبرص: من 26 افريل 2024 إلى 28 ماي 2024

السنة الجامعية

2024/2023

الاهداء

إلى عَزِيْزَتِي ومَلاكي ودُنِيَّتِي.. أُمِّي

إلى قُوَّتِي ونَعِيْمِي في حَيَاتِي.. أبِي

إلى قُدوتي وسندي وحببتي.. خالتي مريم

إلى مصدر الدفاء والحنان في حياتي اختاي خديجة وابتهاال

إلى مصدر الدعم والمساندة.. أقاربي الأعزاء

إلى من شاركني هذه الرحلة وبنيتُ معهنَّ أجمل الذكريات، واللواتي كُنَّ بجانبني دوماً

لتشجيعي وتقديم يد العون لي.. صديقاتي الجميلات.

أهدِي لَكُمْ ثَمْرَةَ تَخْرُجِي

شكر

بداية الشكر والثناء لله عز وجل الذي أعاننا ومنحنا القوة والصبر لإكمال هذا البحث،
ولنجعل منه علماً ينتفع به، فالحمد لله حمداً كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "قشطولي محمد" والاستاذة
"سعيد حياة" على كل ما قدماه لنا من دعم وتوجيهات ومعلومات قيمة
لإتمام دراستنا.

وأقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الكرام وكل من ساهم في تعليمي.
وخالص شكري إلى رئيسة دائرة الإدارة والوسائل العامة "سبسي غنية" لمنحي فرصة إجراء
التربص بالشركة، والتي لم تبخل علي من وقتها
ومعلوماتها، وكانت خير عون لي
وأشكر جميع موظفي الشركة الذين ساهموا في إتمام هذه الدراسة. كما أشكر كل من
ساعدني من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية الذي يحظى باهتمام بالغ في مجال إدارة الأعمال ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي من جانبين نظري وجانب تطبيقي، من خلال إجراء دراسة حالة على عينة من عمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-حيث تم توزيع 52 استمارة ليسترجع منها فيما بعد 40 استمارة صالحة للدراسة حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج التي نذكر منها:

- ❖ وجود ثقافة قوية ومتينة داخل مؤسسة الدراسة-الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-
 - ❖ يسير الأداء الوظيفي لعمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-وفق ما تمليه الثقافة التنظيمية.
 - ❖ تساهم عناصر الثقافة التنظيمية بشكل عالي في رفع الأداء الوظيفي للعمال
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-.

Abstract

This study aiming to shed light on the topic of organizational culture, which is one of a great interest in nowadays management of business, as it has its direct effect on job performance, quality of final products and services.

Conducting this study on this subject is done by selecting a sample of male and female workers and employees, employed by the Regional Fund for Agricultural Cooperation in kolea. A fifty two questionnaires were distributed to them, forty formes were retrieved back, a number of results are the direct outcome of the study and research applied including:

- ❖ The presence of a strong and solid culture within the organization - the Regional Fund for Agricultural Cooperation - Kolea.-
- ❖ the Concerned organization proceeds according to the main onganizational Culture Principles and rules
- ❖ The elements of organizational culture significantly contribute to enhancing the job performance of employees.

Keywords : Organizational culture, elements of organizational culture, job performance, Regional Fund for Agricultural Cooperation - Kolea.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I | إهداء |
| II | شكر |
| III | ملخص |
| IV | فهرس المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| أ | مقدمة عامة |
| 01 | الفصل الأول: الثقافة التنظيمية |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 07 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية |
| 08 | المطلب الثالث: أهمية ودور الثقافة التنظيمية |
| 10 | المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية |
| 13 | المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية |
| 13 | المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية |
| 15 | المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية |
| 16 | المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية |
| 18 | المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية |
| 20 | المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية |
| 20 | المطلب الأول: تكوين ثقافة المنظمة |

| | |
|----|--|
| 22 | المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية |
| 22 | المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية |
| 25 | خلاصة |
| 26 | الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية |
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي |
| 30 | المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه |
| 33 | المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي |
| 35 | المطلب الرابع: معدلات الأداء الوظيفي |
| 36 | المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي |
| 37 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي |
| 38 | المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي |
| 40 | المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي |
| 43 | المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء الوظيفي |
| 44 | المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي |
| 44 | المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي |
| 46 | المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين |
| 47 | المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الموظفين |
| 49 | خلاصة |
| 50 | الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة بالصندوق الجهوي الفلاحي القليعة |
| 51 | تمهيد |

| | |
|----|---|
| 52 | المبحث الأول: البطاقة الفنية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي |
| 52 | المطلب الأول: تاريخ نشأة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومقره |
| 54 | المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي |
| 54 | المبحث الثاني: البطاقة الفنية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -القليعة- |
| 54 | المطلب الأول: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- |
| 55 | المطلب الثاني: أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- |
| 55 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -القليعة- |
| 59 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 59 | المطلب الأول: مجتمع الدراسة والمعلومات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة |
| 64 | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية |
| 67 | المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي |
| 69 | المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي |
| 73 | المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة |
| 75 | خلاصة |
| 77 | الخاتمة |
| 80 | المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 59 | عدد عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- | .1 |
| 60 | توزيع عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي حسب الجنس | .2 |
| 61 | توزيع العمال حسب العمر | .3 |
| 62 | توزيع العمال حسب المستوى التعليمي | .4 |
| 63 | توزيع العمال حسب الخبرة المهنية | .5 |
| 64 | احترام مواعيد الدخول والخروج من العمل | .6 |
| 65 | التعامل بصرامة وجدية في تنفيذ اللوائح والقوانين | .7 |
| 65 | منح المكافآت المختلفة للعمال الجديين المتقنين في عملهم | .8 |
| 66 | استناد الإدارة على استشارة المستخدمين | .9 |
| 66 | منح الإدارة لتحفيزات معنوية مقابل الإبداع والابتكار | .10 |
| 67 | معرفة العامل لمهامه | .11 |
| 68 | حرص العامل على انجاز العمل المطلوب منه | .12 |
| 68 | استماع العامل لتوجيهات وتوصيات رئيسه | .13 |
| 69 | تلقي العامل للثناء والشكر من قبل رئيسه في العمل | .14 |
| 69 | رضا الرؤساء على أداء العامل | .15 |
| 70 | وجود قواعد وتوجيهات مدونة رسميا للسلوك المهني داخل المنظمة | .16 |
| 71 | توفر شروط الأداء الوظيفي | .17 |
| 71 | ارتباط المكافآت المادية بالأداء الوظيفي | .18 |
| 72 | التخلي عن الموظف ذو الأداء الضعيف | .19 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 58 | الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي | .1 |
| 60 | دائرة نسبية توضح توزيع العمال حسب الجنس | .2 |
| 61 | أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر | .3 |
| 63 | أعمدة بيانية تمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي | .4 |
| 64 | دائرة نسبية توضح توزيع العمال حسب الخبرة المهنية | .5 |

مقدمة عامة

تواجه كل منظمة على اختلاف أشكالها، أحجامها، طبيعة نشاطاتها، قدراتها الاقتصادية، درجات ومستويات تأثيراتها تحديات كبيرة إن على مستويات التنافس خارجيا أو مستويات اكتساب القدرات التنافسية داخليا، بفعل التطورات، التحولات والمستجدات العالمية ذات الأبعاد المختلفة التي أثرت على مختلف أوجه وجوانب الحياة المعاصرة اليوم.

بل وفرضت تغيرات حتمية على مختلف أوجه الاقتصاد، التجارة، المالية والتمويل، وعلى التسيير بكل أبعاده: البعد الاستراتيجي، العملياتي، التشغيلي، التنظيمي، التقني، والتكنولوجي والمعرفي والثقافي.

في ظل ظروف تتميز بشدة التنافس السريع في الأسواق المحلي منها، الجهوي والعالمي، فأصبح من الحتمي والضروري على المنظمة لضمان بقاءها والحفاظ على حصصها السوقية وضمان توسيعها وتطويرها أن تساير التغيرات بالتكيف معها أو حتى بتحقيق أفكار إبداعية وابتكارية لسباق التغيير ذاته، لا يأتي لها ذلك إلا بضمان مناخ تنظيمي تحركه ديناميكية واستقرار المعارف العلمية المتداولة بطرق فعالة بمهارات جديدة ومتجددة من ابداع وابتكار دائم.

لا شك في أن مثل هذه الآليات، القيم، والأسس الثقافية تمد البيئة التنظيمية الداخلية بروح خاصة ومتميزة.

تتمتع المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية بقدرة أعضائها على الالتزام والانضباط، مما يعزز الإبداع والتحديث والمبادرة، ويؤدي إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز. إن الأداء الوظيفي والإنجاز الفردي لمواردها البشرية يتأثران بشكل مباشر أو غير مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة، التي تعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في الفعالية التنظيمية، ولهذا، يؤكد الباحثون أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستطيع استيعاب أشكال الإبداع المختلفة وابتكار أفكار جديدة، مما يمنح الأفراد حرية أكبر ويزيد من مستويات المسؤولية والالتزام، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء وتعزيز التعاون.

تسعى وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار وتوضيح كيف والى أي مدى تؤثر ثقافة المنظمة التنظيمية على الأداءات الوظيفية للعمال والمسيرين في نشاط خاص وخصوصي ألا وهو نشاط عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- بمقاربة وفحص تنظيمي، تسييري، عملياتي.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟

تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية المفعلة داخليا في المنظمة قيد الدراسة على الأداء الوظيفي تأثيرا وتأثرا مما يفرض على الدراسة أن تكشف على ما يلي:

أ. حقيقة وجود ثقافة تنظيمية بالمنظمة وعلى مستوياتها.

ب. حقيقة التوافق والتطابق بين الأداء الوظيفي وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

ت. الأداء الوظيفي للعناصر الفاعلة بالمنظمة مرتبط بعناصر الثقافة التنظيمية المتبناة وإلى أي حد.

❖ الفرضيات:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتنوعة وذات مستويات مختلفة داخل المنظمة. "قيد الدراسة"
- يسير الأداء الوظيفي للعمال وفق عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. "قيد الدراسة"
- تساهم عناصر الثقافة التنظيمية بشكل عالي في رفع الأداء الوظيفي للعمال.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

- الاهتمام الشخصي بالسياسة والثقافة السائدة داخل المؤسسات وكيف يتأقلم العامل معها.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والأداء الوظيفي.
- تشكل الثقافة التنظيمية الاستراتيجية العامة بالنسبة لإدارة المنظمة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء للقوى العاملة.
- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه أداء العمال.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- البحث والتعمق في موضوع الثقافة التنظيمية وتسليط الضوء على واقعها في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-.
- إحصاء المفاهيم النظرية المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية: مفهوم، أنواع، مستويات، إلخ.
- إحصاء المفاهيم المتعلقة بمصطلح الأداء الوظيفي: مفهوم، أنواع، عملية تقييم الأداء وطرق التقييم، ... إلخ.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من الجانب النظري.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من الجانب التطبيقي.

❖ منهجية البحث:

بناء على طبيعة الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله نحاول وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، وتحليل البيانات والنتائج المتوصل إليها.

❖ الدراسات السابقة:

✚ زهرة مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إجراء دراسة حالة على عينة من المؤسسات التجارية مركزين تجاريين هما: "قاميلي شوب" و "أرديس" وهذا بعد القيام ببحث نظري لضبط متغيرات الدراسة، ولقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة هي ثقافة ضعيفة نوعا ما، نتيجة الكثير من القيم السلبية التي تقوم عليها، وأما الأداء الوظيفي فهو متواضع نتيجة نقص التكوين وانتشار القيم السلبية بين الموظفين، وعليه فإن للثقافة دور في تحديد مستوى أداء الموظفين.

✚ كحيل دنيا: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة شركة طهراوي للفلاحة، التجارة

العامة والأشغال العمومية الكبرى-بسكرة، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة

محمد خيضر-بسكرة، 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول موضوع الثقافة التنظيمية الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال وكيف يؤثر على أداء الموارد البشرية ولقد اتضح ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها بشركة طهراوي للفلاحة التجارة العامة والأشغال الكبرى - بسكرة، تبين وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد و إنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبا على رضا الموظفين وأدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المنظمة ميدان الدراسة و كذا المنظمة الاقتصادية.

✚ فرحات مهدي: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي غير الأجراء-الوادي، مذكرة ماستر في تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد لخضر حمه-، 2021-2022.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء الموظفين، وكذا محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين، ومعرفة العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء الموظفين، ولتحقيق ذلك تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم القيام بصياغة الفرضية العامة التالية: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على الأداء الوظيفي للمورد البشري، وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي حيث شملت الدراسة على جميع الموظفين وعددهم (37)، باستخدام المسح الشامل، واعتمدوا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا كفيها بتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا من خلال وصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، واعتمدوا في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين الأسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط والتوافق، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات. وقد توصلوا الى جملة من النتائج نذكر منها:

✚ توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العامل.

✚ توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين.

- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء الموظفين.
 - ✚ وبالتالي توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.
- ❖ **خطة الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

• **الفصل الأول:**

تحت عنوان الثقافة التنظيمية في المؤسسات وتضمن ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، وتطرق المبحث الثاني إلى مقومات الثقافة التنظيمية بينما يركز المبحث الثالث على تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية.

• **الفصل الثاني:**

بعنوان الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث تناول الأول منها عموميات حول الأداء الوظيفي، وتناول المبحث الثاني عملية تقييم الأداء الوظيفي ويركز المبحث الثالث على علاقة الأداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية.

• **الفصل الثالث:**

تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي الفلاحي-القليعة-يحتوي هو الآخر على ثلاث مباحث يعتبر المبحث الأول مقدمة عامة للمؤسسة الام بينما يعرض الثاني تعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ويركز الثالث على عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد

جذبت فكرة الثقافة التنظيمية في الأونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من منظوري إدارة السلوك التنظيمي

وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وأحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد. وهذا ما يبين أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهكل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لموظفيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وسنسلط الضوء في هذا الفصل من خلال مباحثه الثلاث حول مفهوم الثقافة التنظيمية، تطورها،

أهميتها كمبحث أول في حين يدرس المبحث الثاني مقومات الثقافة التنظيمية ويتطرق المبحث الثالث لكيفية تكوين والمحافظة عليها وتغيير الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مفهوماً مهماً حظي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين لعقود من الزمن. فهو يعكس تاريخ المنظمة وقيمها ومعتقداتها ويؤثر على تشكيل واتجاه السلوك داخلها. لذلك من المهم دراسة وتحليل جوانبها المختلفة.

وسيعرض هذا المبحث مجموعة من الزوايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية بداية بالتعرف على مفهومها وخصائصها ثم نشأتها وتطورها التاريخي، أهميتها والدور الذي تلعبه في المنظمة وصولاً إلى المصادر المختلفة للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

نالَت الثقافة المؤسسية في العقود الأخيرة اهتمام فكري أكبر مما حظيت به في العقود السابقة، كما يتبين من الدراسات العديدة التي تناولت طبيعتها، بحيث بلغ عدد التعريفات العديدة لثقافة المؤسسة أكثر من 164 تعريفاً.¹

وفيما يلي نذكر مجموعة من التعاريف:

- يعتبر العالم الأمريكي: إدوارد تايلور (Edward Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية " الذي نص على أن الثقافة: " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل على المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات كل القدرات الأخرى التي يمكن للإنسان ان يكتسبها بوصفه عضو في المجتمع".²
- إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.³
- وفقاً لجيرالد غرينبرغ وروبرت بارون، فإن الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي يتألف من المواقف والقيم والمعايير السلوكية والتوقعات التي يتشاركها الأشخاص العاملون في مؤسسة ما. وترتكز

¹ Steven Patry ,La force de la culture organizationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences,2018 p 05.

² عمير عبد المنعم، دور الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية المنظمة-دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023، ص 08.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

الثقافة التنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يقدّرها الأشخاص العاملون في المنظمة.

- يرى كوسن أنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء) من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة"¹.
- يعرف إدوارد تايلور الثقافة بأنها "كل معقد يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والآداب والقوانين والتقاليد وجميع المكونات والعادات الأخرى التي يكتسبها البشر كأعضاء في مجتمع معين".
- يعرف كيلباتريك الثقافة بأنها "كل الأشياء والتمثيلات في البيئة الاجتماعية التي صنعتها أيدي البشر وعقولهم وكل ما اخترعه أو اكتشفه البشر ويلعب دوراً في العمليات الاجتماعية".
- ويعرف شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها وطورتها مجموعة من الأشخاص أثناء حل مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها وتم تعليمها لاحقاً للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها".
- كما يعرف المؤلف كورت لوين الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يتشاركها أعضاء المنظمة"².
- عرف (Gibson) وآخرون الثقافة التنظيمية بأنها "شيء مشابه لثقافة المجتمع". وتتألف الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والتصورات والافتراضات والقواعد والمعايير والمصنوعات اليدوية وأنماط السلوك المشتركة. وثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وحساسياتها؛ فالثقافة التنظيمية تحدد السلوك، وتحدد الارتباطات المناسبة وتحفز الأفراد.
- ويعرف كورت لوين الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تُعد بمثابة البيئة البشرية التي يؤدي فيها الموظفون عملهم. يمكننا الحديث عن ثقافة المنظمة بشكل عام أو ثقافة وحدة تنظيمية ما.

¹ زيري رضوان وشنيني عادل، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسات التربوية: دراسة حالة بثانوية هواري بومدين بثينة الحد ولاية تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة غرداية، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 548-549.

² خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، 2013، ص 258-259.

¹ "الثقافة شيء لا يمكن رؤيته أو الإحساس به، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان، مثل الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

- كما تعرف ثقافة المنظمة على أنها " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات ".²
- هي المجموعة المحددة والمعايير المشتركة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة والتي تتحكم في طريقة تفاعلها مع بعضها البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة.³
- على الرغم من وجود العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية، إلا أن جميعها تتفق على عنصر أساسي وهو القيم. تمثل هذه القيم القاسم المشترك بين التعريفات المتعددة للثقافة، حيث تعكس الاتجاهات والمعتقدات والأفكار المهيمنة في منظمة معينة، لذا تعتبر القيم المفهوم الرئيسي لتقييم سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمات و⁴ تنتقل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم. فعندما تتبنى منظمة معينة قيماً مثل الالتزام بالأنظمة والقوانين، والاهتمام بالعملاء، والسعي لأجل تحسين الفاعلية والكفاءة، فإنها تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم، مما ينعكس على سلوكياتهم.

من مجموعة التعريفات السابقة، يمكن استنباط التعريف التالي: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يتصرف بها الأشخاص داخل المنظمة ولها تأثير قوي على كيفية تصرف الأشخاص وأداء واجباتهم وحتى على طريقة لباسهم.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي

باعتبارها:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 309.
² زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسبير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، 2017، ص 6-7.
³ ريم عماد وفرحات عباس، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة ولاية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة الأغواط، 2019، ص 13.

⁴ زكريا مطلق الحوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 12.

- ✓ **نظام مركب:** يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، حيث تحتوي على الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي وهو كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة.
 - ✓ **نظام متكامل:** أي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يدل على أن أي تغيير يحدث على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على مكونات النمط الثقافي.
 - ✓ **نظام تراكمي مستمر:** حيث يتم تعليم القيم والممارسات وتوريثها للأجيال التالية من خلال التعلم والمحاكاة.
 - ✓ **نظام متكيف:** يعني أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الأفراد ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.
 - ✓ **نظام مكتسب:** متغير ومتطور فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
- وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي :
- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - ✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية¹.
 - ✓ حقيقة ظاهرة ومشتركة بين أعضاء المنظمة.
 - ✓ تفاعل أجزائها مع بعضها البعض.
 - ✓ تظهر في شكل منتجات مادية وكذلك رمزية².

¹ كحيل دنيا، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة طهراوي للفلاحة التجارية العامة والأشغال العمومية الكبرى-بسكرة، مذكر ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص45-44.

² عيسى رواحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، شعبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018، ص 15.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تعود جذور مفهوم الثقافة التنظيمية إلى الكتابات المبكرة في مجال إدارة الأعمال، لا سيما الدراسات التي قام بها التون مايو بين عامي 1923 و1924. هذه الدراسات أدت إلى نشوء ما يُعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي ساهمت في إدخال الأبعاد الإنسانية والاجتماعية إلى دراسة العمل. ومع ذلك، لم يتم تناول مصطلح "الثقافة التنظيمية" بشكل صريح في تلك الفترة، بل كانت إسهاماتهم تركز بشكل كبير على تطوير وتحسين أداء المورد البشري.

والكتابة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تظهر بشكل واضح إلا في عام 1979 من خلال مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* التي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجيا. وتم استخدام مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *Week Business*، وأضافت مجلة *Fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *Culture Corporate* إلى أن جاء الباحثان (Deal and Kennedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان *Culture Corporate* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

تعود جذور مفهوم الثقافة التنظيمية إلى أعمال " شيلستر برنار"، الذي افترض وجود شخصية خاصة بالمنظمة ورأى أن المسؤولية عن تحديد قيمها الأساسية تقع على عاتق القادة فيها. لكن التعريف الحديث للمصطلح يعود إلى " إليوت جاك" في خمسينيات القرن الماضي، الذي وصف الثقافة التنظيمية كنمط مشترك من التفكير في المنظمة يساهم في إنشاء نظام من العادات والروابط الاجتماعية بين أعضائها. على الرغم من ذلك، فقد غاب مصطلح الثقافة التنظيمية عن الأدبيات الإدارية والتنظيمية حتى أوائل الثمانينيات، ولم يُعاد إحيائه رسمياً إلا خلال مؤتمر بيتسبرغ الأول في عام 1984 في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبدأ علماء الإدارة في التركيز على الترويج لمقاربة جديدة في التحليل، وهي مقاربة الثقافة التنظيمية، وظهر المفهوم بشكل واضح ومتكرر في منشورات ودراسات ومعاهد ومؤسسات الإدارة الأمريكية، ثم

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال إدارة التعبير وعلاقة بثقافة المنظمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005، ص 06.

انتشر بعد ذلك في أوروبا وبقية دول العالم، حيث وجد القراء في التحليل التنظيمي مجالاً واسعاً في مجال اختصاصهم وقد أصبح من النادر ألا تجد أثراً لهذا المفهوم عند قراءة أي تحليل عن المنظمات.

في الواقع، ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في أوائل الثمانينيات عندما تمت مقارنة الثقافات التنظيمية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وتبين أن أساليب الإدارة اليابانية تتفوق على مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة اليابانية تعتمد على قيم ومبادئ مختلفة في الإدارة، مثل الاعتماد على الجماعية، والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالموظفين وتنمية مهاراتهم، والمودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.¹

المطلب الثالث: أهمية ودور الثقافة التنظيمية

إن الحديث عن دور الثقافة التنظيمية هو الحديث عن أهميتها أو ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وفي علاقتها بالمنظمات الأخرى.

وبما أن الثقافة التنظيمية تعمل على إبقاء سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وترفضهم إذا ما خالفوا أيّاً من أحكامها أو تصرفوا بطريقة تتعارض معها، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً. تعمل الثقافة التنظيمية أيضاً على توسيع منظور الأفراد الموظفين ووعيهم بالأحداث التي تقع في البيئة التي يعملون فيها. وبعبارة أخرى، تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يفسر من خلاله الأفراد الأحداث والأنشطة في ضوء الثقافة التنظيمية، وتساعد على التنبؤ بالسلوك الفردي والجماعي، حيث من المعروف أن الأفراد يتصرفون وفقاً لتلك الثقافة عندما يواجهون موقفاً أو مشكلة معينة.

وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:

- يعطى الى أعضاء المنظمة هوية تنظيمية من خلال ضمان مشاركة الموظفين لنفس المعايير والقيم والتصورات.
- يوفر إحساساً بالوحدة يساعد على تعزيز الشعور بالهدف المشترك.

¹ رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر العلمية الجزائر 2013، ص 75.

- يعزز الالتزام الجماعي، حيث أن الإحساس بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب أولئك الذين يتبنون الثقافة.
 - يعزز استقرار النظام لأنه يشجع التنسيق والتعاون المستمر بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - توفر الثقافة التنظيمية مصدراً للمعنى المشترك الذي يفسر سبب حدوث الأشياء بالطريقة التي تحدث بها.
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحدث حولهم.¹
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.²
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مؤسسات الأعمال. فالثقافة التنظيمية تمنح المنظمة وموظفيها إحساساً بالهوية، وكلما كانت الأفكار والقيم التي تتخلل المنظمة أكثر وضوحاً كلما كان الموظفون أكثر تماشياً مع رسالة المنظمة. تعد الثقافة التنظيمية أحد عناصر الهوية التنظيمية وتتجلى في العقلية والأداء والعمليات التي يكتسب من خلالها الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية ويحققون الانتماء إلى المنظمة ويضمنون بقاءهم في المنظمة. كان روبرت ووترمان وتيرينس ديل وألين كينيدي أول من أكد على أهمية القيم الثقافية التنظيمية في نجاح المنظمة وفعاليتها.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على الموظفين وتشكل أنماط السلوك التي يتبعونها داخل المنظمة التي يعملون بها.
- ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:
- أ. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008، ص 18.

² جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 19.

ب. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد الموظفين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل أطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

ت. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹

المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية

تتعدد مصادر الثقافة التنظيمية وفيما يلي بعضها:

أولاً: السمات الشخصية للموظفين:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى بسبب وجود موظفين ذوي شخصيات وثقافات مختلفة، يتم توظيفهم واختيارهم والاحتفاظ بهم من قبل المنظمة.

ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية:

تشمل القيم الأخلاقية المعتقدات والأدوار التي طورها أصحاب المصلحة والمنظمة بطرق مناسبة للتعامل مع بعضهم البعض ومع بيئتهم.

ثالثاً: يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الرسمي للمهام والصلاحيات والعلاقات التي تنشأها أي منظمة للتحكم في أنشطتها ومراقبتها، والتي تحدد طبيعة العمل في المنظمة.

رابعاً: وقد لوحظ أيضاً أن المنظمات العاملة في مجتمع معين غالباً ما تشترك في بعض العناصر الثقافية المشتركة وتتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو القطاع. ومع ذلك، فإن لها مجموعة مختلفة من الخصائص الثقافية عن المنظمات الأخرى. ويرجع ذلك إلى وجود ثلاثة مصادر رئيسية تتشكل منها الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

¹ بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ ولاية قالمه، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 06.

1. القادة والمؤسسون: تعتبر ثقافة المنظمة تطبيق لفكرة المؤسس وبذلك فهي تستند لفكرته.¹
2. ثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. تتشابه المنظمات التي تعمل في نفس النشاط أو الصناعة من حيث القيم الثقافية العامة، ومع مرور الوقت، تتطور أنماط معينة داخل الصناعة، والتي من خلالها تتشكل ثقافة مميزة تعرف بثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة. في حين أن ثقافة الصناعة تؤثر بشكل واضح على العديد من السمات الثقافية، مثل تصميم المباني والكتب والزي الموحد، إلا أن أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الأنماط الثقافية المرتبطة بالتكنولوجيا وخصائص النمو.²
3. الثقافة الوطنية: تشير الثقافة الوطنية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في مجتمع ما. وتعتبر الثقافة الوطنية أحد أهم مصادر التأثير في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية.³

كما نذكر بعض المصادر الآتية:

✓ العادات والتقاليد والأعراف:

تعتبر هذه من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث أنها تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي صبغة العنصر البشري في المنظمة سواءً كان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً صغيراً أو عاملاً. كما أنها تؤثر على شخصية الأفراد وتحدد أنماط السلوك وفقاً لهذه التقاليد، وذلك حسب الموقع الجغرافي والبيئي الذي يعيش فيه الفرد أو المنظمة.

✓ الطقوس والاحتفالات:

يتم الاحتفال بالعيد في بعض المؤسسات والمنشآت والمشاريع بعد دعوة الموظفين والعمال إلى مكان العمل، والاجتماع في احتفالات بداية العام أو نهايته، وتعريف الموظفين الجدد بالموظفين القدامى، والترحيب بالمديرين الجدد وتوديع الموظفين. وتتمثل هذه الاحتفالات أيضاً في حفلات توزيع الجوائز

1 فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة حالة بالمنظمة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018، ص 144.

2 بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي-دراسة حالة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص 112.

3 كحيل دنيا، المرجع السابق، ص48.

للموظفين المتقاعدين والمبدعين والمسافرين والأنشطة الاجتماعية والموظفين المثاليين والمتميزين وحفلات التخرج وغيرها.

✓ الأساطير

هي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها جانبان: جانب إيجابي وآخر سلبي. الجانب الإيجابي يتجسد في ربط الناس بترائهم وثقافتهم القديمة ومجتمعهم، وتقديم الدروس والعبر التي يمكن أن يستفيدوا منها عند مواجهة المشاكل الحالية والمستقبلية. أما الجانب السلبي فيتجسد في الأساطير التي تخلط بين الحقائق والأوهام، والمبالغة وخلق حالات من الصراع والتصور وإخفاء المعلومات الحقيقية، وللأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

✓ البطولات، والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. ويتم أخذها كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة¹.

✓ القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكى للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد الموظفين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

✓ التعبير عن الثقافة كتابة:

من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات الموظفين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المنظمات و، هو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 337-339.

إحدى الشركات دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة ام لا.¹

المبحث الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية التي تقوم على مجموعة من الركائز نحاول في هذا المبحث ايجازها حيث سنتناول مطلب يركز على عناصرها ومطلب يعرض مستوياتها ومطلب أخير يوضح مختلف وظائفها:

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

توجد مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي

1. القيم التنظيمية: تمثل القيم في العمل التي تقوم بتوجيه سلوك الموظفين في ظل الظروف التنظيمية المختلفة: نستطيع تقسيمها إلى المساواة بين الموظفين، الاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.
2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والاقتراحات العامة للعمل في بيئة صديقة للمجموعة، وفكرة أنه طالما كان أعضاء المجموعة متحدين، يمكن إزالة أي سلبية منها
3. الاعراف التنظيمية: هي تلك المعايير التي يلتزم بها الموظفين في التنظيم باعتبار انها مفيدة وضرورية مثلا هناك بعض التنظيمات لا تسمح بتعيين اب وابنه في نفس مكان العمل على ان لا تكون هذه الاعراف مكتوبة ولكنها واجبة الاتباع.
4. التوقعات التنظيمية: يقصد بها التعاقد السيكولوجي غير المكتوب. والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة او العكس في فترة العمل في المنظمة، مثل التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.
5. القوانين والانظمة : عبارة عن سياسات وقواعد و إجراءات تسير أنشطة المنظمة من اجل الوصول لأهدافها ، أما عن الأنظمة فهي التي تساهم في ضبط السلوك والأداء وعلى المنظمات استعمالها من البداية لأجل ضمان ضبط السلوك.²

¹ كحيل دنيا، مرجع سابق، ص 341.

² حماني عيبر، دغوش رانيا وعزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2018\2019، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر محه الوادي، 2019، ص 04-05.

6. الطقوس والعادات التنظيمية: هي أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أعضاء المنظمة فيما يتعلق بأهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن عقلية معينة وتعكس القيم الرئيسية للمؤسسة، والتي تسعى المنظمة إلى إدامتها من خلال هذه الممارسات التنظيمية. على سبيل المثال، توفر استراحة تناول القهوة أو الشاي اليومية فرصة ممتازة للمؤسسة لتعزيز الروابط بين الموظفين.¹
7. التفاعل بين الأفراد والقيم المشتركة: ينطوي نهج الثقافة المؤسسية على كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة وكيفية مشاركتهم للقيم والمعتقدات المشتركة. وهذا له تأثير كبير على الهوية التنظيمية.
8. المبادئ التوجيهية والقيم الأخلاقية: تعكس المبادئ التوجيهية والقيم الأخلاقية الثقافة المؤسسية وتحدد ما إذا كانت المؤسسة تشجع النزاهة والأخلاقيات في مكان العمل.
9. المواقف والسلوكيات الاجتماعية: يؤثر نهج الثقافة المؤسسية على سلوك الموظفين والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. على سبيل المثال، هل تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون أم المنافسة؟
- 10 المخاطر والتحديات: ينطوي نهج الثقافة التنظيمية على مخاطر وتحديات. هناك حاجة إلى استراتيجيات لمعالجة التناقضات والتعارضات المحتملة وتسهيل التغيير عند الضرورة.
- 11 التجذر والهوية: تساهم مقاربات الثقافة التنظيمية في شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وبناء هويتهم المهنية. ويؤثر ذلك على مستوى الالتزام والشعور بالانتماء.
- 12 التعلم والتطوير: تعزز مقاربات الثقافة المؤسسية تعلم الموظفين وتطوير مهاراتهم/معارفهم. ويساهم ذلك في تحسين الأداء والابتكار.
- 13 التوجه الهرمي: تشير مدخلات الثقافة المؤسسية إلى توجه المؤسسة نحو التسلسل الهرمي والهيكل التنظيمي. هل تفضل الهياكل الهرمية أم الهياكل التنظيمية المسطحة؟
- 14 التغيير والتطور: تساهم المدخلات الثقافية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير والتطور. تعكس كيفية التعامل مع التغيير الثقافة السائدة في المؤسسة.

¹ الثقافة التنظيمية: عناصر الثقافة التنظيمية،

15 الشمولية والتنوع: يؤثر ذلك على جاذبية المؤسسة لمجموعات الموظفين المتنوعة.¹

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

أولاً: ثقافة المجتمع

يتم التعبير عن هذا المستوى من الثقافة في القيم والمواقف والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة وتنتقل من المجتمع إلى المنظمة من خلال موظفيها، مما يساهم بتشكيل الثقافة التنظيمية. تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، بما في ذلك الأنظمة السياسية والاقتصادية والظروف الاجتماعية والبيئة الدولية والعولمة. تعمل المنظمات ضمن هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، والتي تؤثر على استراتيجيات المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ولكي تصبح لدى المنظمة القبول والشرعية، عليها أن تضمن توافق وتناسق استراتيجيتها ومنتجاتها مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.²

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة)

تتبنى معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) القيم والمعتقدات التنظيمية في نفس الوقت. وهذا يعني أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما قد يخلق أنماطاً معينة داخل الصناعة ويؤثر على أنماط اتخاذ القرار، مثل نمط حياة الأعضاء ونوع الملابس التي يرتدونها. ويتضح ذلك بوضوح، على سبيل المثال، في الأنماط الظرفية للبنوك والفنادق.

ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تكفيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.³

¹ Alawi Hafeez Salem AL-Haddad، قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة على مؤسسات القطاع الصناعي سلطنة عمان، Journal of the Advances i Agrictlural Researches، 2023، ص 856.

² إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة الشهادة الماجستير للعلوم التجارية، غير منشورة، 2006، ص 23.

³ رجب عبد الرحمان، دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الانسان "البنك الدولي نموذجاً"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2019، ص 06.

رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هنالك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الإدارة العليا، الإطارات السامية، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة العمل) ويتعين على إدارة المنظمة إحداث التواصل على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.¹

بالإضافة الى مستويات اخرى يرى بعض الكتاب والباحثين أنها تتمثل في :

- ✓ الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأساليب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.
- ✓ القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.
- ✓ المبادئ الأساسية للعاملين: والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ المستوى الفيزيائي (المادي): وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية.
- ✓ مستوى القيم: والذي يشمل كل ماله قيمة عند أعضاء المنظمة من قيم ورغبات.
- ✓ مستوى الافتراضات: والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.²

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

بشكل عام، تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالهوية لدى الموظفين، وتلزمهم بما هو أكثر أهمية ودواماً، وتدعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي، وتعمل في النهاية كإطار مرجعي ودليل للسلوك المناسب للموظفين.

وكما يقول تريجو وزيمرمان (Tregoe&Zimmerman) بأن علماء النفس يخبرونا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية، عالم بعيد يختفي على الأقل جزئياً عن إدراكنا وفي ذلك تتشابه كل الشركات والكائنات البشرية، وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لاشعور جماعي، فإنه يوجد وراء

¹ بابوري مريم، مرجع سابق، ص 32.

² كحيل دنيا، مرجع سابق، ص 50-51.

نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية باقية من المعتقدات المأخوذ بها ضمناً والمفهومة عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للشركة. ومن جهة أخرى يبين كرينتير وكينيكى (Kreinter&Kinicki) وظائف الثقافة التنظيمية في:

- تعطي الأفراد الموظفين بالمنظمة هوية تنظيمية تميزهم عن غيرهم من الموظفين في منظمات أخرى
- تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة.
- تعزيز مستلزمات استقرار نظام المنظمة.
- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.
- أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك.
- ممارسة التشارك المعرفي: وهو ثقافة التفاعل الاجتماعي المتمثلة في تبادل المعرفة والمهارات والخبرات بين الموظفين، وتحدث عملية التشارك المعرفي على مستوى الأفراد من خلال الحوار بين زملاء العمل ومساعدة بعضهم البعض لأداء العمل بأكثر كفاءة، وعلى مستوى المنظمة من خلال جمع المعارف، تنظيمها وإعادة استخدامها وجعلها متاحة للجميع.¹
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالموظفين.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.²

تعد ثقافة المنظمة أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين وتمكينهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل، وتستند إلى قواعد ولوائح رسمية توجه كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتؤدي عدة وظائف رئيسية، مثل: التماسك الفردي وهوية المجموعة. تلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ عليها وهي محرك رئيسي للنجاح التنظيمي:

- تخلق الثقافة المؤسسية إحساساً بالهوية والتباهي بين الموظفين وتتيح إيجاد الالتزام بينهم.

¹ سارة بن زياد، عيسى رواحية، دور الثقافة التنظيمية في تحضير التشارك المعرفي-دراسة حالة بمؤسسة لابال عنابة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، جامعة وهران 1. أحمد بن بلة، 2020، ص 149-150.

² رجب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكن المنظمة من البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية.
- يدمج العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكّنها من النمو والاستقرار والبقاء، ويحقق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال خلق أنماط تواصل مناسبة وتعاون فعال بينهم.
- تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو أهدافهم.
- تحديد كيفية التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء لتمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- بالإضافة إلى ذلك، تُعد ثقافة المنظمة أمرًا حاسمًا في خلق الالتزام والولاء بين موظفيها وتغليب المصالح الجماعية على المصالح الفردية.¹

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع نذكر منها:

أولاً: الثقافة القوية

هي تلك التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم الأعضاء²، وتعرف الثقافة القوية بأنها الحدود التي تجعل الأعضاء يتبعون ما توجهه الإدارة، وتكون محل ثقة وقبول من قبل جميع أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف، التي تتسق مع أهداف المنظمة وتؤثر في توجهها الاستراتيجي وتساهم في فعاليتها وتطورها وتتميز الثقافة القوية بالسمات التالية:

الثقة : الثقة التي تتمثل في الدقة والأدب ووحدة الهدف، وهي عامل أساسي في تحقيق الإنتاجية العالية.

الألفة والمودة: يكون ذلك من خلال بناء علاقات قوية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

¹ عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة الصناعية-دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص 188.

² مسيران عبد الله وأولاد الطالب أبو بكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة حالة للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018، ص 22.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

وهي عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو حينما لا تحظى بالقبول الواسع، ويكون لهذا النوع من الثقافة التنظيمية تأثير سلبي على أداء المنظمة وفعاليتها.¹

ثالثاً: ثقافة الدور (المعبد اليوناني)

إنها ثقافة بيروقراطية تلعب فيها العقلانية والمنطق دوراً رائداً في الأداء، ويرمز إلى هذا النوع من الثقافة المعبد اليوناني. وتكمن قوة هذه الثقافة في قمة المعبد، أين تتم عملية صنع القرار التنظيمي، وتعكس أعمدة المعبد وظائف وقدرات كل منها، وتتكون مجموعة متناغمة من الأعمدة التي تتسم بالتنسيق العالي فيما بينها وتنفيذ القرارات. يتم النظر إلى ثقافة الدور على أنها مجموعة من الركائز التي تديرها وتسيرها وتنسقها مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، فيؤدي إلى عدم ترك مجال للمبادرة أو الابتكار.

رابعاً: ثقافة المهمة

الشكل الشبكي تتخذ هذه الثقافة شكل المصفوفة أو الشبكة، بحيث نجد صلة وثيقة ما بين الأقسام والوظائف والتخصصات ويكون هذا الاتصال والتكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة. إذ تركز هذه الثقافة على إنجاز المهام الموكلة للأفراد.²

كما نذكر:

1. الثقافة البيروقراطية: تركز على السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة.
2. ثقافته العمليات: وفيها يكون الاهتمام على طريق إنجاز العمل وليس نتائجه.
3. الثقافة المساندة: تركز على الجانب الإنساني ويسودها الجو الأسري كثيراً.³

¹ شنين فتيحة وحساني فابزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمة الجزائرية-دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص09، 2022.

² بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص 75-76.

³ الثقافة التنظيمية في المنظمات،

4. الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

5. الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين الموظفين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفير المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.¹

المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية

إن تكوين الثقافة التنظيمية المناسبة للمؤسسة له أهمية كبيرة حيث يساهم في تحقيق الأهداف فهي تدعم تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتوجه سلوكيات وممارسات الموظفين نحو تلك الأهداف.

كما تخلق روح الالتزام والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة، مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية والإنتاجية، على غرار مساهمتها في تسهيل عملية اتخاذ القرارات حيث إن الثقافة التنظيمية المناسبة توفر إطاراً مرجعياً لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يتوافق مع القيم والأهداف المؤسسية. ناهيك عن تحسينها لعملية التواصل والتنسيق فهي تساهم في توحيد اللغة والتفاهم المشترك بين مختلف أفراد المنظمة، مما يسهل عملية التواصل والتنسيق

وسنركز في هذا المبحث على آليات تكوين ثقافة تنظيمية مناسبة والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تغييرها ومدى تأثيرها على المنظمة.

المطلب الأول: تكوين ثقافة المنظمة

أولاً: الوعي بعملية تكوين ثقافة التنظيمية

حدد brown harvey مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة الإدارية (فلسفة، قيم ، تصرفات و تصور) و المنظمةية (الأدوار ، الهيكل ، المنظم و التكنولوجيا)، و بينا أن التفاعل ما بين المرتكزات

¹ عيشاوي وهيبية وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، ص100.

الإدارية والتنظيمية ينتج المشتريات في الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم .

ثانياً: فهم الية نشوء الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرقاً للتعامل مع القضايا الآتية:

قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وهي تتمثل في:

- رسالة المنظمة واستراتيجياتها.
- أهداف المنظمة.
- الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة).
- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

قضايا التكيف الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها، ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

- اللغة والمفاهيم بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها والمحافظة عليها.
- المكافآت والعقوبات.

ثالثاً: تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة ويعتمد إنتاج ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة متماسكة وقوية¹.

¹ سارة خلفة، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المنظمة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 25، العدد 02، 2018، ص 177.

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

أولاً: الإدارة العليا: ان ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فاذا ما حافظت الادارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

ثانياً: اختيار الموظفين تلعب عملية جذب الموظفين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مناسبة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها¹.

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الادارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد الموظفين وعلى ثقافة المنظمة وهذا امر ضروري حتى لا يتغير اداء المنظمة².

المطلب الثالث: تغيير ثقافة المنظمة

أولاً: مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية

إدارة الثقافة التنظيمية تشير إلى القدرة على تعديلها وتغييرها لتناسب مع المتغيرات والتطورات الناتجة عن التغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. في البداية، يتم التحكم في نوعية الثقافة التنظيمية من خلال عمليات التوظيف والممارسات الإدارية وعمليات التكيف المختلفة. من خلال هذه الآليات، يمكن استبدال الموظفين الذين لا يستطيعون التكيف مع الثقافة الجديدة بآخرين يؤمنون بها أو لديهم الرغبة والقدرة على التفاعل معها. ويعتقد البعض أن تغيير الثقافة السائدة يتطلب وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة شديدة، خاصة إذا كانت الثقافة المستهدفة قوية ومتجذرة في عقول الموظفين³.

1 ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005، ص 11.

2 صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان 1993، ص 200.

3 محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد الموارد البشرية (H.R) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية حصر، 2014، ص 138.

يمكن تعريف تغيير الثقافة التنظيمية بأنه "تطوير أو تدعيم ثقافة المنظمة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، أي مساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها.¹

ثانياً: وسائل تغيير الثقافة التنظيمية

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم (Porter & Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، وهي:

- ✓ **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.
- ✓ **مشاركة الموظفين:** عملية إشراك الموظفين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- ✓ **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
- ✓ **العوائد والمكافئات:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.²

¹ Hassane CHABANE: Les éléments clés d'une stratégie de l'innovation technologique dans l'entreprise, Revue Perspective, Université Badji Mokhtar -Annaba, No 05, Algerie, Mars 2001, pp 143-144.

² مايك فريدمان وبينيامين بي تريجو فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006، ص: 232-233.

ثالثاً: أنواع التغييرات

هناك نوعين من التغييرات حسب رؤية روجو بينيت وهما:

✓ التغييرات الداخلية:

يمكن تلخيص العوامل الأربعة التي تسهم في تغيير ثقافة المنظمة على النحو التالي: إدخال أفراد جدد يضيفون طاقة جديدة للمنظمة، تنفيذ برامج حوافز تشجع على تبني أساليب وطرق عمل مبتكرة، اعتماد أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات داخل الشركة، وأخيراً، ترقية الأفراد الذين يتمتعون بمرونة ثقافية وتوجهات ملائمة.

✓ التغييرات الخارجية:

وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييراً جدياً في ثقافة المنظمة.¹

✓ وتتمثل أهم متطلبات التغيير الثقافي الفعال فيما يلي :

- ترسيخ دور رمزي للإدارة وإرساء القدوة.
- خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك.
- تخير وتشجع الموظفين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.
- إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي تربطها بالقيم والأعراف الجديدة.
- تصمم أنظمة المكافئة التي تشجع الموظفين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.²

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 48.

² مريم نحالي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمه، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2022، ص 12.

يمكن القول، استنادًا إلى ما تم ذكره، إن ثقافة المنظمة هي مزيج بين القيم والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات وهذا ما يخلق لها أهمية بالغة، ويشكل هذا المزيج مجموعة من العناصر المتكاملة لثقافة المنظمة.

يسعى الخبراء والباحثون إلى تفحص هذا الموضوع بشكل أعمق بحيث يعد تكوين ثقافة المنظمة ليس بالشيء السهل فهي تترجم نشوء منظمة متماسكة ويتطلب ذلك الالتزام بجملته من الإجراءات، ولا ينتهي العمل هنا بل نجد ضرورة تكريس عوامل للمحافظة على الثقافة التنظيمية التي تم بناءها.

الثقافة التنظيمية تتأثر بفعل التغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا ما يخلق تعديلها أو استبدالها كلياً الأمر الذي يتطلب مجموعة من الوسائل التي تساهم في ذلك بشكل سليم.

**الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته
بالثقافة التنظيمية**

تمهيد

في عصر يتسم بتزايد المنافسة والتغيرات المستمرة لا يمكن لأي منظمة تسعى لتحقيق التطور والنجاح أن تفنقر إلى القدرة على الاستجابة للتغيرات أو التعامل مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية. يعتبر المورد البشري، من خلال أدائه الوظيفي، أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تعزز بقاء المنظمات ونموها، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية قوية.

في هذا الفصل، سنستعرض ثلاث مباحث يتناول الأول عموميات حول الأداء الوظيفي ويركز الثاني على عملية تقييم الأداء على سلوك وأداء المورد البشري، ومن ثم سنطرق لعرض تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر، العوامل المؤثرة فيه وكذا أنواعه ومعدلات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تناول الباحثون موضوع الأداء الوظيفي من منظورين مختلفين، المدخل الأول يركز على الأداء الوظيفي من زاوية سلوكية، حيث يُفهم الأداء في هذا السياق على أنه سلوك الموظف أثناء تأديته للعمل الموجه نحو تحقيق الأهداف. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بالسلوكيات التي يُتوقع من الموظف القيام بها بشكل جيد وفقاً لما تتطلبه المنظمة.

في هذا الإطار، يعتبر الأداء مرتبطاً بالسلوكيات التي يقوم بها الموظفون، وليس بالنتائج التي يحققونها. وبالتالي، يُعبر أداء الموظف المدرك عن الاعتقاد العام للموظف حول سلوكه ومساهماته في نجاح المنظمة.

أما المدخل الثاني، فيعرف الأداء الوظيفي من منظور النتائج المترتبة عليه، حيث عرف أداء الموظف بأنه إنجاز المهام أو فعالية العمل من خلال تحقيق الأهداف المحددة. ويعتبر هذا الأداء وسيلة تمكن المنظمات، سواء كانت خاصة أو عامة، من تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة.

وفي هذا السياق، يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، مما يعكس الطريقة التي يتم بها تحقيق هذه المهام أو إشباع الفرد من خلالها.¹

¹ عبد العزيز علي مرزوق وإنعام السيد فهيم خطاب، أثر رفاهية الموظفين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الثاني، جامعة ديمبات، 2020، ص 280.

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تتركز حوله جهود المدراء، حيث يعد من أهم أهداف المنظمة، إذ تعتمد كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة مواردها البشرية حيث نجد أنه من المصطلحات التي حظيت باهتمام كبير وتحليل عميق في الأبحاث والدراسات الإدارية بشكل عام، وفي مجالات الموارد البشرية بشكل خاص، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي:

- **تعريف رقم 01:** يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يعمل بها، ويعكس النتائج التي يحققها الموظف في سياق عمله.
- **تعريف رقم 02:** يشير الأداء الوظيفي إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل عمله، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.
- **تعريف رقم 03:** يعرف الأداء بأنه مدى الحصول على الحقائق والبيانات المحددة التي تساعد في تحليل وتقييم أداء العامل وسلوكه خلال فترة زمنية معينة، وتقدير كفاءة القيمة والعملية في تحمل المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي.¹
- يعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوكيات أو الأنشطة التي تُنفذ لتحقيق الأهداف".
- وقد عرفت لاينز (Laynes) الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف عند أدائه لأي من مهامه داخل المنظمة. وفي تعريف آخر، يُشير الأداء الوظيفي إلى "تنفيذ مهام الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعايير المحددة".²
- الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي للجهود الفردية، والتي تبدأ من اتخاذ القرارات وفهم الدور والمهام. وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن اعتباره نتاجاً للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام.
- ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على الدعم (الحوافز) إلى الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الشخص، بينما القدرات تمثل الخصائص الشخصية التي تُستخدم في أداء المهام.³

¹ بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة-دراسة حالة المنظمة الإستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جامعة الأغواط، 2020، ص333.

² عبد الرزاق بن علي وهدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة الساوره للإسمنت ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة بشار، 2019، ص 408.

³ الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة حالة بالمنظمة العمومية الأستشفائية سليمان عميرات ببريكا، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 141.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- يعتبر روبرت أن الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة تتطلب التعاون بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى تحقيق فهم واضح للمهام التي يجب إنجازها.
- كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة النهائية للجهود التي يبذلها الفرد، والتي تبدأ من قدراته وفهمه لدوره ومهامه".
- بالإضافة إلى ذلك، يُعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يعمل بها.¹

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه سلوك يقوم به الفرد لتحقيق المهام الموكلة إليه، بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر المتكاملة كما نجد مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المطلب.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

حدد بعض الباحثين ثلاثة أنواع رئيسية من السلوكيات التي تشكل الأداء في بيئة العمل:

- ✓ **أداء المهمة:** يتعلق بأداء الواجبات والمسؤوليات التي تساهم في إنتاج سلعة أو خدمة أو تنفيذ مهام إدارية محددة، ويشمل ذلك معظم الأنشطة المدرجة في الوصف الوظيفي التقليدي.
- ✓ **المواطنة:** تشير إلى السلوكيات التي تعزز البيئة النفسية في المنظمة، مثل إرشاد ومساعدة الزملاء دون انتظار مقابل، ودعم الأهداف التنظيمية، واحترام الآخرين، وتقديم اقتراحات بناءة، والتكلم بشكل إيجابي عن مكان العمل.
- ✓ **الإنتاجية المضادة:** تتعلق بالسلوكيات التي تضر بنشاط المنظمة، مثل السرقة، وإلحاق الأذى بممتلكات الشركة، والتصرف بعنف تجاه الزملاء.²

¹ طلحوي مريم وبراهيمي منصور، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية-أدرار، 2020، ص 10-11.

² عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد، مرجع سابق، ص 408-409.

ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية، وأهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** والتي تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهارات المهنية، والخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** والتي تعكس ما يدركه الفرد عن عمله، بالإضافة إلى رغبته، مهاراته، براعته، وقدرته على التنظيم وتنفيذ المهام من غير ارتكاب الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية، وسرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثقة:** والتي تشمل الجدية والتفاني في العمل، واستطاعة الموظف على تحمل المسؤولية، والقيام بالمهام في المواعيد المحددة، ومدى احتياجه للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

كما يحدد هايبرز (Haynes) ثلاثة عناصر رئيسية للأداء، وهي:

- أ. **الموظف:** من حيث ما يمتلكه من علم، مهارات، اهتمامات، قيم، اتجاهات، ودوافع.
 - ب. **الوظيفة:** من حيث متطلباتها، التحديات التي تواجهها، والفرص التي توفرها للعمل الممتع الذي يحتوي عناصر التغذية الراجعة.
 - ت. **الموقف:** من حيث البيئة التنظيمية، مثل مناخ العمل، الأسلوب الخاص بالإشراف، وجود الموارد، الأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.¹
- ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ومن أبرزها:

1. **العوامل الإدارية والتنظيمية**
 - غياب المناخ الملائم الذي يساعد على العمل والإنتاجية داخل المنظمة.
 - وجود صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

¹ ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر-دراسة حالة المنظمة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص 30.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- عدم وضوح المهام الوظيفية وتحديدها بدقة.
- ضعف الإشراف والمتابعة.
- عدم وجود الكثير فرص التدريب والتطوير.
- عدم تحديد واجبات الموظفين بطريقة واضحة.
- قلة الموارد المادية والظروف الملائمة للعمل.

2. العوامل البيئية الخارجية

- التوتر بين مختلف القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف والقيم المهيمنة في المجتمع.
- الظروف الاقتصادية وسوق العمل.
- التشريعات الحكومية المعمول بها.
- سياسات النقابات العمالية.
- الاضطرابات السياسية.¹

3. العوامل الفنية

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. وإن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

4. عوامل تتعلق بالموظف نفسه

- نقص في رغبته ودافعيته.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.
- انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.
- نقص في التدريب والمهارة.²

¹ ضحوي سارة، مرجع سابق، ص 29.

² طلحاي مريم وبرايمي منصور، مرجع سابق، ص 12-13.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يوجد عدة أنواع حسب ما تم الإشارة إليه

أولاً: حسب معيار المصدر: حسب المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

✓ الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير المهارات الخاصة بهم.

الأداء التقني: ويكمن في قدرة المنظمة على استخدام استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويتمثل في فعالية تهيئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة.

✓ الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و بصفة عامة يظهر هذا النوع في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تؤثر على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.¹

ثانيا: حسب معيار الشمولية

✓ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة اهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء انظمتها الفرعية.

¹ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، ص 484.

✓ **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب اختلاف المعيار المعمول به لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ،اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.¹

ثالثا: حسب معيار الوظيفة:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية للمؤسسات ويتم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام :

- ✓ **أداء الوظيفة المالية** ويتمثل في مقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال إضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار بحيث يعتبر أحد أهم أهداف المؤسسات لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسات يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها من خلال ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسات بحجمها وأن تكون متناسبة طرديا معها لترشيع الفكرة لدى المسيرين على أنهم مستثمرين في المؤسسات أي مساهمين من أجل العمل على تعظيم المردودية أكثر.
- ✓ **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسات لأنه يعمل على تحريك وتوجه المورد بها يسمح بتحقيق أهداف المؤسسات وهذا يعني أن بقاء استمرار المؤسسات مرهون بأداء العامل البشري فيها وباختيار الكفاءات وذوي المهارات العالية وبوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.
- ✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق حين تحقق مؤسسات إنتاجية مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى عن طريق إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل يسمح لها بالمنافسة بالإضافة للتعطيلات الناتجة عن تعطل الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

¹ كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-الدراسة الميدانية بالمنظمة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2021، ص 59-60.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

✓ أداء وظيفة التسويق: (الأداء التسويقي) المؤسسات صاحبة الأداء الجيد هي القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها من خلال مساهمة أفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها وهذا يمثل أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها أغلب المؤسسات.¹

المطلب الرابع: معدلات الأداء الوظيفي

تشير معدلات الأداء إلى كمية العمل التي ينجزها فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية محددة، في ظروف العمل الطبيعية. كما تعبر عن الوقت اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في بيئة عمل طبيعية .

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط، وتتضمن عملية وصف معدلات الأداء عدة خطوات، وهي كالتالي:

أولاً: الاختيار:

تعني اختيار الأنشطة الأنسب للقياس، وقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يتم قياسه من قبل، يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

ثانياً: التسجيل:

تشير هذه الخطوة إلى توثيق الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب المستخدمة، وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل. كما تشمل هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

ثالثاً: التحليل الانتقادي:

تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استخدام الوسائل والحركات الأكثر فعالية، وعزل العناصر الأخرى التي لا تسهم في زيادة الإنتاجية.²

¹ أحمد زروقي وبشير زعوان، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي-دراسة حالة لأكاديميات سيسكو للشبكات بقطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2023، ص 06.

² مريم ارفيس، مرجع سابق، ص 485-486.

رابعاً: القياس:

تركز هذه المرحلة على قياس كمية العمل المستخدمة في كل عنصر، بالإضافة إلى الوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العملية الإنتاجية.

خامساً: التحديد:

في هذه المرحلة، يتم تحديد سلسلة النشاطات الضرورية للتشغيل بدقة، بما في ذلك الوقت القياسي المطلوب لأداء كل نشاط والأساليب والتقنيات المستخدمة في تنفيذه.

يعتقد بعض الباحثين أنه ينبغي أن تكون العبارات المستخدمة لوصف معدلات الأداء أقل رسمية من تلك المستخدمة في وصف الوظائف، كما يجب أن تتوفر نماذج وأنماط متنوعة من معدلات الأداء لتناسب المستويات الإدارية المختلفة التي ستعتمدها. ويجب أن تركز معدلات الأداء على الجوانب التالية:

1. **مجالات الأداء:** وهي المجالات التي يتوقع تحقيق النتائج فيها، وتصنف وفق أولويات

معينة.

2. **معدلات الأداء:** غالباً ما تحدد بنظام الفئتين: الأداء المرضي والأداء المتميز.¹

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء من التطبيقات التي نالت اهتمام علماء الاجتماع والنفوس، والإدارة على حد سواء وعلى اختلاف مقارباته، أهدافه وطرق ممارسته، فإنه يبقى من الأمور التي يشيع استخدامها في المؤسسات، وقد اعتقد الكثير أن هذه العملية كفيلة بدفع الموظفين للقيام بعملهم على أحسن وجه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وسيتم في هذا المبحث دراسة بعض جوانب عملية تقييم الأداء من خلال التعرف على مفهومها بالإضافة إلى طرق ومعايير التقييم وكذا أهمية عملية تقييم الأداء.

¹ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 39-40.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تختلف المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم الأداء ونذكر منها:

- ✓ تقييم الأداء الوظيفي هو نظام يهدف إلى جمع المعلومات عن الأفراد في مختلف المستويات، باستخدام أساليب مناسبة لتحديد قدرتهم على تحقيق معايير الأداء. يتم إجراء تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم، وتستخدم البيانات الناتجة عنه في اتخاذ القرارات.
- ✓ هو عملية إدارية تهدف إلى قياس الفروق الفردية بين الموظفين من حيث كفاءتهم في أداء مهامهم الحالية، بالإضافة إلى قدرتهم على تولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث الأعباء والمسؤوليات. كما يتعلق الأمر بتقييم كفاءة الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ أما التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الوظيفي، فيشير إلى كونه وسيلة لقياس أداء العامل في المهام الموكلة إليه، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف. يساهم هذا التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العامل، مما يمكنه من تحسين فعاليته في العمل، وبالتالي يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة.¹
- ✓ تقييم الأداء عملية مستمرة، ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.²
- ✓ هي عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.
- ✓ كما يمكن التعبير عنها بأنها عملية قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان.
- ✓ ينظر توفيق عبد المحسن إلى تقييم الأداء على أنه قياس للأداء الفعلي ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول.

¹ محمد قطاب، مراد عيادي، دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية دراسة حالة-ديوان المركب المتعدد الرياضات الشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 02، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2023، ص 310.

² عمر وصفي معني إدارة الموارد البشرية مؤسسة زهران الأردن 1991، من 166 167.

✓ يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته.¹

أولاً: خصائص الأداء الوظيفي

يمكن استنتاج بعض الخصائص المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال ما تم ذكره سابقاً:

- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية منظمة ومستدامة تهدف إلى قياس وتقدير إنجازات الفرد في عمله، بالإضافة إلى توقعات تطوره في المستقبل.
- تركز عملية تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، بهدف معالجة أوجه القصور وتعزيز الجوانب الإيجابية.
- تهتم هذه العملية بكفاءة الموظفين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية والمستقبلية.
- تعد عملية تقييم الأداء دورية ومنظمة، حيث يشارك فيها العاملون من مختلف الفئات بهدف تحسين أدائهم.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل الموظف، مثل الحوافز والترقيات والمكافآت، كما تؤثر على مستقبل المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وتحسينها.²

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي الطرق التقليدية والطرق الحديثة ومن

أهمها :

أولاً: الطرق التقليدية تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على

المرؤوسين ومن أهمها:

1 رواج العبد، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين دراسة حالة مديرية التجارية لولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018، ص 20.

2 الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء الموظفين بالمنظمة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة على عينة من فئة الموظفين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المنظمة الوطنية-دراسة حالة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFTIB، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 67.

1. **طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي، حيث تعتمد على ترتيب أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ. ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تفتقر إلى الموضوعية في تحديد درجات الأفضلية، كما أنها قد تتأثر بالعوامل الشخصية.
2. **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، مما يؤدي إلى تشكيل ثنائيات يتم من خلالها تحديد العامل الأفضل. من خلال تجميع هذه المقارنات، يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.
3. **طريقة التدرج:** تعتمد على وضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة من الأداء. يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.
4. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تعزز مستوى الأداء. يتم تقييم كل فرد وفقاً لمقياس التدرج البياني المحدد، بناءً على درجة امتلاكه لهذه الصفات. وتتميز هذه الطريقة بدقتها في تحديد الصفات المرتبطة بالأداء.
5. **طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قوائم توضح جوانب متعددة من السلوك المطلوب في العمل، حيث تحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر وتأثيره على أداء الفرد. ومع ذلك، فإن عدم معرفة المقيم بالدرجات التي تحدد قيمة كل صفة قد يؤدي إلى عدم الموضوعية في التقييم.
6. **الطريقة المقالية:** تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر، تصف جوانب القوة والضعف في الأداء ومهارات الأفراد، وتقدم اقتراحات للتطوير والتشجيع.¹

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة

في ضوء الانتقادات الموجهة لأساليب التقييم التقليدية، قام المفكرون في مجال الإدارة بتطوير

مجموعة من الطرق الحديثة التي تتجنب هذه العيوب. ومن بين هذه الطرق:

1. **طريقة الاختيار الإيجابي:** تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث تُوزع هذه العبارات في مجموعات تتضمن عادةً عبارات ثنائية تعكس جوانب إيجابية وأخرى

¹ حدي حمادية ومريم مزياني، التخفيف وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبيسي-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبيسي-تبسة، 2017 ص 35-36.

سلبية. وتتميز هذه الطريقة بتقليل التحيز الشخصي، إذ يتم التقييم من قبل جهة خارجية تقوم بتقدير كل عبارة دون أن يعرف المدير نوعية التقدير أو أهميته.

2. **طريقة الوقائع الحرجة:** تركز هذه الطريقة على جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر على نجاح أو فشل العمل. يُطلب من المشرف مراقبة أداء الأفراد التابعين له وتحديد ما إذا كانت أي من هذه الوقائع تنطبق على أدائهم. يتم تقييم الأداء بناءً على عدد الوقائع التي حدثت ومدى تأثيرها على نجاح أو فشل العمل.

3. **طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف:** تستخدم هذه الطريقة في بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة أو مؤسسات القطاع العام، حيث تتمتع باستقلالية في شؤونها المالية والإدارية. تتطلب هذه الطريقة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام، ثم توزيعها على الأقسام والوحدات المختلفة لتوضيح مسؤوليات كل منها، في نهاية السنة المالية، يتم محاسبة وتقويم الوحدات والموظفين فيها بناءً على ما حققوه من أهداف.¹

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير تقييم الأداء مجموعة من العناصر التي تشكل مرجع تقاس عليه عملية التقييم ونذكر منها مايلي:

أولاً: جودة العمل:

هناك العديد من الأسئلة التي يمكن طرحها لتقييم جودة عمل الموظف، ومنها:

هل أكمل الموظف العمل المطلوب بشكل كامل؟ هل يلتزم الموظف بالمواعيد النهائية؟ هل ارتكب الموظف أخطاء واضحة؟ هل يولي الموظف اهتماماً بالتفاصيل الدقيقة؟

ثانياً: المهارات الناعمة:

هناك عدة جوانب يجب أخذها بعين الاعتبار، وأهمها:

-قدرة الموظف على تنظيم مهامه وتحديد أولوياتها وإكمالها.

¹ محي الدين نورة وأمدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة حالة بالمحافظة العقارية لولاية قالم، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالم، 2022، ص 89.

-القدرة على الإبداع، حيث يؤثر الإبداع على قدرة الموظف في حل المشكلات والتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

ثالثا: مهارات التواصل:

هل يتمتع الموظف بمهارات تواصل فعالة مع زملائه؟ هل يساهم في حدوث خلافات بينهم؟ هل يجيد توصيل المعلومات وإقناع الآخرين بوجهة نظره؟

رابعا: الاستقلالية:

بعض الموظفين يحتاجون إلى توجيه دائم، بينما يمكن للآخرين العمل بكفاءة دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.

خامسا: مستوى الإنجاز:

قد تكون جودة العمل مرتفعة، لكن قد تكون وتيرة الإنتاج منخفضة لذلك تطرح مجموعة من الأسئلة حول مستوى الإنجاز: هل حقق الموظف الأهداف المحددة في التقييم السابق؟ هل شهدت مهاراته الوظيفية تطورا؟ هل أصبح أكثر سرعة في إنجاز المهام؟¹

سادسا: القدرة على التكيف:

قد يكون الموظف مھارا سريع الإنجاز لكن يعجزه التكيف مع الوضعيات المختلفة. أثناء التقييم يمكنك طرح الأسئلة التالية: هل يتأقلم الموظف بشكل إيجابي مع التغيرات الطارئة؟ هل يتقبل الموظف الأفكار والمنهجيات والتعديلات الجديدة بسرعة؟ هل يجيد الموظف تعديل منهجية عمله بنفسه إذا لزم الأمر لتحقيق الأهداف المرسومة؟

سابعا: روح المبادرة

تبحث الشركات عن الموظف المبادر وتكافئه (عادة). يمكن طرح الأسئلة التالية لمعرفة ما إذا كان يمتاز بروح المبادرة: هل يضع الموظف على عاتقه مسؤولية إنجاز أهدافه بنفسه أم يحتاج بعض

¹ فريق عمل طموح في 2021/7/27، أهم 5 معايير لتقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييم الأداء <https://tumuhtr.com/blogs> 15:45- 2024/8/27

التحفيز؟ هل يبدي الموظف الرغبة في استلام مهام ومشاريع جديدة؟ هل يظهر الموظف حرصاً على التفوق في عمله؟

ثامناً: المهارات الفنية

تتطلب كل وظيفة مجموعة من المهارات الأساسية. لتقييم المهارات الفنية للموظف، يجب أولاً التعرف على المهارات المعيارية المرتبطة بهذا الدور الوظيفي. على سبيل المثال، يحتاج المسوق الرقمي عادة إلى إتقان مجموعة من المهارات مثل الكتابة، التصميم، تحسين محركات البحث، والإعلانات المدفوعة.

بعد تحديد المهارات الضرورية للنجاح في هذا الدور، ينبغي تقييم الموظف في كل من هذه المجالات. سيساعد ذلك في وضع خطة تدريب وتطوير وظيفي تستند إلى نقاط القوة والضعف لدى الموظف.

تاسعاً: مهارة التخطيط والتنظيم

هل يتمتع الموظف بمهارات تنظيمية جيدة؟ هل يستطيع تحديد أولويات عمله الحالية والمستقبلية بشكل مستقل؟ هل يلتزم بالمواعيد النهائية بانتظام؟ جميع هذه الأسئلة تعتبر مهمة لتقييم مهارات الموظف في التنظيم.

عاشراً: العمل الجماعي

في عصرنا الحالي، نادراً ما توجد وظائف منعزلة. الجميع يعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. لذا، من الضروري أن تسأل نفسك أثناء التقييم: هل يحترم الموظف زملاءه أثناء التعامل معهم؟ هل يتميز الموظف بالإيجابية والقدرة على دعم زملائه معنوياً؟ هل يستطيع الموظف العمل بانسيابية مع فريقه؟¹

¹ حسام بركة، تقييم الأداء الوظيفي: دليل الموارد البشرية <https://shiftat.sa/blog/9/jobseeker.htm> -15:59 2024/8/27

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يلعب قياس الأداء دوراً محورياً في مكان العمل، حيث يقدم إطاراً منظماً لتقييم أداء الموظفين وتعزيزه واعتماد مؤشرات قياس الأداء المناسبة. وتخدم هذه العملية وظائف حاسمة متعددة، بدءاً من تحديد توقعات واضحة ووصولاً إلى التعرف على الإنجازات واتخاذ قرارات مستنيرة. وفيما يلي تفصيل لأهميته:

- الوضوح: تحديد توقعات واضحة للموظفين، وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.
- التقدير: تقدير ومكافأة الأداء المتميز، ورفع الروح المعنوية والتحفيز.
- التطوير: تحديد مجالات التحسين والنمو، وتسهيل تعزيز المهارات.
- صنع القرار: العمل كأساس للترقيات والعلوات وفرص التدريب، مما يضمن تخصيص الموارد بشكل استراتيجي.
- المواءمة: مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، مما يعزز الإنتاجية والنجاح بشكل عام.¹

كما يلعب تقييم الأداء دوراً محورياً في المؤسسات من جميع الأحجام والصناعات. وإليك سبب

أهميته:

- **التقييم من أجل النمو:** يوفر تقييم الأداء للموظفين فرصة للنمو والتطور. فهو يساعدهم على فهم نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين، مما يمكنهم من تعزيز مهاراتهم والأداء بشكل أفضل في أدوارهم.
- **مواءمة الأهداف:** يضمن تقييم الأداء توافق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة. فهو يساعد الموظفين على فهم كيف يساهم عملهم في النجاح الشامل للشركة ويحفزهم على تحقيق أهدافهم.
- **ردود الفعل والتقدير:** يقدم تقييم الأداء المنتظم للموظفين تعليقات حول أدائهم. فهو يساعدهم على فهم أين يتفوقون وأين يحتاجون إلى التحسين. بالإضافة إلى ذلك، فهو يوفر وسيلة للاعتراف والمكافآت، مما يعزز معنويات الموظفين وتحفيزهم.

¹ كرسنين كوين، تقييم الأداء الوظيفي أفضل 5 أنظمة

- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات: يوفر تقييم الأداء بيانات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ القرار. فهو يساعد على تحديد الاتجاهات والأنماط والفجوات في الأداء، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التدريب وتخصيص الموارد وتخطيط التعاقب.
- تحسين الأداء: لا يقتصر تقييم الأداء على تقييم أداء الموظفين فحسب؛ بل يتعلق أيضاً بقيادة التحسين. ومن خلال معالجة مشكلات الأداء وتقديم التوجيه، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- المشاركة والاحتفاظ: الموظفون الذين يتلقون تقييمات أداء منتظمة يشعرون بمزيد من المشاركة والارتباط بعملهم. ويظهر لهم أن منظماتهم تقدر مساهمتهم وتستثمر في نموهم وتطورهم. وهذا بدوره يعزز معدلات الاحتفاظ بالموظفين.¹

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات، حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وفي هذا المبحث سيتم عرض تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ومن ثم المحددات التي تؤثر على ذلك كما سيتم عرض المعوقات التي تحد من أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي

يتفق الباحثون على أن الثقافة القوية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز إنتاجية الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يرفع من معنوياتهم ويسهل التواصل بينهم. ينتج عن ذلك مستوى عالٍ من التعاون والالتزام والتجانس، حيث يعمل الجميع ضمن إطار ثقافي موحد يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة والتركيز على التميز والأداء العالي. وقد أجريت العديد من الدراسات على شركات مختلفة، وأظهرت هذه الدراسات وجود علاقة قوية بين القيم والمعتقدات التي يتبناها الأفراد في منظماتهم ونجاح أدائهم .

¹ أهمية تقييم الأداء

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1.html>

من بين هذه الدراسات، دراسة كل من Deal و Kemmedy التي شملت ثمانين شركة، حيث توصل الباحثون إلى أن الشركات الأكثر نجاحًا هي تلك التي تتمتع بثقافات قوية، والتي تتسم بالخصائص التالية:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- اهتمام كبير بالموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الموارد المتميزة وتحفيزها.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء¹.

علاوة على ذلك، هناك جوانب أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية، ومنها:

- تعتبر ثقافة المنظمة شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على قرارات وسلوكيات الموظفين، مما يساعدهم على التوجه بشكل يتماشى مع التوقعات التنظيمية.
- تعمل ثقافة المنظمة كحلقة وصل تربط بين الموظفين، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من التجربة التنظيمية، وهو ما يلبي احتياجاتهم للهوية الاجتماعية، وتزداد أهمية هذه الخاصية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، مما يمكنهم من أداء المهام المطلوبة بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة فهم ما هو متوقع منهم، كما تعزز من قدرتهم على التواصل بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التعاون ويعزز الأداء العام.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 85.

² بابوري مريم، مرجع سابق، ص 60-61.

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين

نذكر فيما يلي محددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين

أولاً: محددات الثقافة التنظيمية

هي مجموع العوامل التي تؤثر على قوة وضعف الثقافة التنظيمية في المنظمة تتكون ثقافة المنظمة من تفاعل مجموعة من العناصر والاعتبارات، ومن أبرزها:

1. الصفات الشخصية للأفراد: تشمل القيم والدوافع والاهتمامات التي يتمتع بها الأفراد.
2. خصائص الوظيفة: تتعلق بمدى توافق الوظائف مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يميل الأفراد إلى الانضمام إلى المنظمات التي تتناسب مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تجذب المنظمات الأفراد الذين يتوافقون مع ثقافتها.
3. البناء التنظيمي: يشمل الهيكل الإداري للمنظمة، والذي يؤثر على أنماط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تدفق المعلومات بين الإدارة والأفراد.
4. المكافآت والحوافز: تتعلق بالمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد، والتي تعكس مكانتهم الوظيفية وتؤثر على سلوكياتهم وأسلوب عملهم.
5. الأخلاقيات والقيام السائدة: والتي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد وبعضهم البعض، وكذلك مع الأطراف الخارجية. تتشكل هذه الأخلاقيات من قيم الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، بالإضافة إلى أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل، وأخلاقيات المجتمع بشكل عام.

ثانياً: تأثير محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على الموظفين بالمنظمة على النحو التالي:

1. تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود الموظفين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط الموظفين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تحفيز الموظفين وخلق الدافعية على العمل.

3. مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة. تمد الموظفين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى.
4. توحيد جهود وخبرات الموظفين، نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
5. تشكيل قيم الموظفين بالمنظمات، فمثلا عندما تكون الثقافة التنظيمية تركز على خدمة العملاء يتولد شعور واتجاهات متوقعة لسلوك الموظفين تجاه تحقيق هذه الخدمة بكافة الطرق¹.

المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية، حيث تؤثر بدرجات متباينة ومتفاوتة، يمكن ترتيبها كما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية:

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء:

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة، بالإضافة إلى خوف المسؤولين أو المديرين من تحقيق الموظفين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية والذي من شأنه تهديد نفوذهم ومكانتهم.
- كذلك خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين².

ثانياً: المعوقات الفنية:

- غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة.
- ضعف تبادل المعلومات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة.
- قلة الدعم الفني المقدم للعاملين في المنظمات.
- نقص الإمكانيات الفنية الضرورية لتحسين الأداء.

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص 46، 47.

² حلیم حسین السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998 ص 62.

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين اتخاذ القرار، مثل نظم المعلومات الإدارية والنظم الذكية.
- ضعف السياسات التدريبية وافتقار البرامج التدريبية اللازمة لتعزيز مهاراتهم، باستخدام أساليب علمية مثل العصف الذهني والتقنيات الإبداعية، بالإضافة إلى المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الإدارية.¹

ثالثاً: المعوقات المادية:

تعتبر المعوقات المادية من أبرز العوامل التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، ومن أهمها:

- نقص الموارد المادية الضرورية لتوفير بنية تحتية متطورة للمنظمات.
- محدودية تخصيص الميزانية للبرامج التدريبية والتكوينية.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والتقنيات والمرافق.
- قلة الحوافز المادية التي تشجع الموظفين على تحقيق أداء متميز.
- ضعف تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.²

ضف إلى ذلك التخطيط الغير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، وضعف الانضباط والصرامة في العمل وعدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.³

¹ فرحات مهدي، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-الوادي، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2022، ص60-61.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 114.

³ المغربي كامل السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1990، ص 72.

خلاصة

الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله العامل في سبيل انجاز مهامه ويتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والفنية، وله مجموعة من الأنواع كالأداء الداخلي، الخارجي، الكلي، الجزئي... إلخ.

يعتبر الأداء الوظيفي محور أساسي في تقييم أداء المؤسسة وجودة العمل؛ فهو يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه في وظيفته وهو يتغذى بشكل أساسي على جوانب الثقافة التنظيمية التي تتضمن القيم والمبادئ والرؤية المشتركة، فالعاملون الذين تجدون توافق داخل المؤسسة ويجدون تحفيزات يميلون إلى تقديم أداء متميز وبذل مزيد من الجهد. فعلى إدارة الشركة ان تلتزم ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال تحفيز العاملين ومحاولة تقليل المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء
الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون
الفلاحي-القليعة-

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

تمهيد

في عصر يتسم بتزايد المنافسة والتغيرات المستمرة تزايد الاهتمام بأداء الموظفين وتزايد البحث عن طرق لتحسين الأداء الوظيفي للعمال ولجعله أكثر استعدادا للتحدي والتكيف مع التغيرات، من خلال ما ورد في الفصلين السابقين حول الثقافة التنظيمية وبعد التعرف على كلا المصطلحين يمكن الانتقال إلى قياس مدى تجسدهما في مؤسسة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي حيث سيتم الاستعانة بأداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة حول الدراسة.

وهذا ما سيتم عرضه في هذا الفصل من خلال مباحثه الثلاث حيث يعرض الأول مؤسسة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بصفة عامة بينما يتخصص المبحث الثاني في الحديث عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-، وسيتم في المبحث الثالث عرض وتحليل للنتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

المبحث الأول: البطاقة الفنية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يعد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي شركة للتأمينات الشاملة، تحتل مكانة مهمة في سوق التأمين الجزائرية، حيث يعتبر رائدا في التأمينات الفلاحية بحصة سوقية تزيد عن 70% ورابع مؤمن على الأضرار، كما يحتل المرتبة الثانية في التأمين على السيارات. تعتمد CNMA للتأمينات على مبادئ التعاون العصري كما توفر لزبائنها عبر أكبر شبكة تأمينات مباشرة في الجزائر المتكونة من 70 صندوقا جهويا وأكثر من 550 مكتبا محليا، خدمة مهنية في التأمينات المرافقة، عصنة المنتوجات وكذا إدارة المخاطر المختلفة في الواقع وضمن إطار الاستراتيجية الجديدة للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي المعتمدة على التمتع بقوة في جميع فروع التأمين الفلاحية، الصناعية، النقل، التأمين على المسؤوليات المركبات، وحتى بعض المخاطر المناخية. تم إرساء "سياسة التقرب من الفاعلين في هذه القطاعات من خلال إنشاء برامج محاضرات ندوات وطنية ودولية، أيام دراسية وتحسيسية لفائدتهم، فلقد أصبح من الضروري في المنظر الجديد، المساهمة الفعالة قصد بلوغ التنمية المستدامة في جميع الشعب التأمينية. وسيتم في هذا المبحث عرض نبذة حوله حيث سيتم عرض تاريخ ظهوره وموقعه الجغرافي في المطلب الأول بينما يحتوي المطلب الثاني على أهم المهام التي يقوم بها.

المطلب الأول: تاريخ الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومقره

تعود أصول الصندوق الوطني لسنوات التسعينات وفيما يلي لمحة عن تاريخ ظهوره ومقره الجغرافي وبعض فروعها.

أولا: تاريخ الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

تأسس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في البداية كقرض فلاحى تعاوني، حيث تم تمثيله من قبل صناديق محلية منذ عام 1901 بهدف تقديم القروض للفلاحين. ومع مرور الوقت، أصبح من الضروري تأمين ممتلكاتهم، مما أدى إلى إنشاء صناديق التأمين التعاونية ضد الحريق، بما في ذلك التأمين ضد حرائق المحاصيل الزراعية، وتأمين البرد، وتأمين المواشي. ومن هنا، ظهرت عدة صناديق تأمين، منها:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

➤ الصندوق السطايفي عام 1903

➤ صندوق الجزائر العاصمة عام 1904

➤ صندوق تيارت للتأمين والقسنطينية للتأمينات عام 1908

➤ صندوق القالمية للتأمينات عام 1910

➤ صندوق الأوراسية للتأمينات عام 1925

تعتبر التعاونيات الفلاحية مؤسسة تأسست في أوائل القرن الماضي نتيجة دمج ثلاثة صناديق نشطة في المجال الفلاحي منذ عام 1972. هذه الصناديق هي: الصندوق المركزي للتأمين وإعادة التأمين لتعاونيات إفريقيا الشمالية (CRMA) الذي أنشئ عام 1917، والصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي (CCM) الذي تأسس عام 1949، وصندوق التعاون الفلاحي للتقاعد (CMAR) الذي أنشئ عام 1958.

نشأ الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بعد دمج هذه الصناديق، وكان يهدف إلى حماية سكان المناطق الريفية وممتلكاتهم، بالإضافة إلى النشاطات المرتبطة بالزراعة مثل التأمينات الفلاحية، والتقاعد، والضمان الاجتماعي الفلاحي.

ثانيا: مقر الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، جمعية تأمين فلاحية، حيث يبلغ رأس ماله عشرة مليارات دينار جزائري 10.000.000.000 دج، مرخص له بموجب القرار الرقم 60 بتاريخ 14 يوليو 2011، يتواجد مركزه في الجزائر العاصمة 24 شارع فيكتور هيجو، ويمارس وظائفه عبر شبكة كثيفة مكونة من 70 صندوق جهوي و420 صندوق محلي تغطي كافة الإقليم الوطني.

ولديه طاقة بشرية تفوق 2641 عامل منهم 1064 جامعيين، وقد بلغ عدد عملائها سنة 2018 حوالي 750860 عميل وهم في تزايد مستمر.

هذا التنظيم يسمح للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي أن يكون فعالا في أداء رسالته كما يسهل معرفة حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها خاصة ما يتعلق بتأمين الأخطار الفلاحية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

تُوكَل إليه مجموعة من المهام نذكرها فيما يلي:

- دعم تأمين القطاع الفلاحي الذي يعد من أهم القطاعات التي تحظى بدعم الدولة ويقوم بالتأمين الاجتماعي والتأمين على الأملاك.
- تسيير الصناديق العمومية لتدعيم الفلاحة وذلك بإنشاء وتسيير صندوق ضمان الكوارث الفلاحية، هذا الصندوق يقوم بالتعويض على الأضرار المادية اللاحقة بالمستثمرات الفلاحية من جراء الكوارث.
- تمويل المشاريع الفلاحية عن طريق القرض الفلاحي التعاوني لتوزيع خطر القروض غير المسددة عن طريق صندوق ضمان القروض، وهما صندوقان: صندوق الضمان الفلاحي وصندوق كفالات الاستثمارات الفلاحية.

المبحث الثاني: البطاقة الفنية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

سيتم في هذا المبحث التركيز على إحدى وكالات الصندوق ألا وهي وكالة-القليعة-حيث سنعرض في المطلب الأول تعريف بسيط للمؤسسة وفي المطلب الثاني سيتم التركيز على أهداف الصندوق وفي المطلب الثالث عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

فيما يلي تعريف موجز للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

يعتبر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالقليعة من بين 70 صندوق جهوي موزعين عبر كامل التراب الوطني تخضع كلها إلى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي كمؤسسة أم بالعاصمة.

يقع مقره بحي 80 مسكن طريق الجزائر بمدينة القليعة ولاية تيبازة ويضم هذا الصندوق عدد من المكاتب المحلية، والتي يقدر عددها ب 12 مكتبا محليا. موزعة عبر تراب الولاية وخارجها في كل من: فوكة، بوسماعيل، الحطاطبة، زرالدة، الدويرة، الشراقة، اسطاوالي، عين تقورايت، سيدي عبد الله، المكتب

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

المحلي شيري ومكتبين (02) في القليعة، ويبلغ عدد عماله 52 عامل، ذوي كفاءات عالية منهم 28 إطار و 17 أعوان التحكم، و 7 أعوان التنفيذ.

المطلب الثاني: أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

سنعرض فيما يلي أهم أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

- تخفيف الخسائر على الفلاح في المواسم الرديئة وهذا ما يساعد على استقرار دخل الفلاح مما ينعكس إيجابيا على قطاع الزراعة وعلى الاقتصاد الوطني.
- إعطاء ثقة أكبر للفلاحين من أجل تبني أساليب حديثة تساعد على زيادة وتحسين الإنتاج.
- تشجيع الاستثمار في الفلاحة والتراكم الرأسمالي وولوج عدد كبير من الفلاحين والمستثمرين.
- تنشيط النظام التعاوني الفلاحي.
- ممارسة عمليات التأمين وإعادة التأمين للممتلكات والأشخاص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

1. مجلس الإدارة: يتكون من خمسة أعضاء يتم انتخابهم من بين الشركاء، حيث يتم انتخاب المجلس لمدة أربع سنوات. يجتمع المجلس كل شهرين أو عند الحاجة، وتُتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين. في حال تساوي الأصوات، يكون صوت الرئيس هو المرجح. يتم انتخاب رئيس للمجلس من بين أعضائه، ويكون للرئيس الحق في الدعوة لعقد الاجتماعات الخاصة بالمجلس، حيث يحدد مع المدير جدول الأعمال وتاريخ الانعقاد. كما يرأس الرئيس الجمعية العامة، ولا تُعتبر مداورات مجلس الإدارة صحيحة إلا بحضور ثلاثة من أعضائه على الأقل.
2. المدير: يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة، وبالتحديد من ضمن القائمة التي يحددها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي. لا يحق للمدير، تحت أي ظرف، أن يجمع بين منصبه وعضوية مجلس إدارة الصندوق الوطني أو الجهوي. يتولى المدير جميع صلاحيات الإدارة ويتمتع بكافة السلطات المرتبطة بها.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

3. الأمانة (السكرتارية): تُعتبر الأمانة بمثابة خزانة تحتفظ بجميع الوثائق والمستندات السرية، حيث لا يُسمح بالإفصاح عنها لأي شخص إلا بإذن من المدير. يتمثل دورها في تنفيذ المهام قبل تقديمها للمصالح المعنية، حيث تقوم بفحصها ودراستها، ولها الحق في الاحتفاظ ببعض الوثائق إذا كانت تتعلق بالإدارة، وكذا إرسال ما تبقى إلى المسؤولين.
4. المصلحة التقنية: تشمل هذه المصلحة عدة أقسام منها:
- **مصلحة الإنتاج:** في هذه المصلحة يتم التواصل بين المؤمن وطالب التأمين، حيث يتم مناقشة محتوى العقد بما في ذلك الضمانات، بهدف حماية ممتلكات المؤمن له والالتزامات المترتبة على كل من المؤمن والمؤمن له. يقوم طالب التأمين بمنح المؤمن المعلومات الضرورية حول نوعية الممتلكات المؤمن عليها، كالتأمين على السيارات، الأراضي الفلاحية، والمواشي، وغيرها. وذلك وفقاً لطبيعة التأمين، سواء كان تأميناً ضد الحريق أو السرقة، وغيرها من الأنواع. والاتفاق على المدة وكيف يكون الدفع مبلغ القسط عن طريق الشيك أو نقداً.
 - **مصلحة الحوادث:** تختص هذه المصلحة باستقبال الحوادث بمختلف أنواعها سواء كانت مالية أو جسمانية، ويتم فيها تكوين ملف الحادث عن طريق ملأ استمارات ظروف الحادث في مدة لا تتجاوز 7 أيام حيث يقوم فيها المؤمن له بتفصيل الحادث ومجرياته بدقة من تاريخ وقوعه، ساعة الحادث وأسبابه ومكانه ويمتد نطاق هذه المصلحة الى تكثيف العمل مع الخبراء بغية إتمام إجراءات الخبير والتقييم المالي للأضرار وكذا تعويض المؤمن له.
 - **مصلحة المنازعات:** يجب على المصلحة أولاً ان تحقق من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين وضمن الخسائر الناتجة، وقبل إجراء أي تسديد لا بد على المستخدمين مراقبة محضر الخبير وبعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد وعرضها على المؤمن له لإمضائها، وبعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة التمويل أو المحاسبة لتدوين الشيك هناك تم يعطى لصالح المستفيد مقابل تبرئة المخالصة.
5. **مصلحة الصناديق الوطنية:** فالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالقليعة يساهم بواسطة اتفاقية من وزارة الفلاحة بالتسيير المالي للصناديق العمومية لتدعيم الفلاح، أهم هذه الصناديق:

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

➤ الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية

➤ صندوق ضمان الكوارث الفلاحية.

➤ صندوق الحماية الصحية النباتية.

ويتم في هذه المصلحة ما يلي:

➤ تسيير وكذا متابعة أموال الدولة المخصصة من اجل تدعيم المخططات التنموية.

➤ متابعة المدخلات حساب الأموال التي تخصصها الدولة لدعم الفلاحين والمخرجات هي

حساب ومتابعة مصاريف الفلاحين بالتعاون مع المديرية الفلاحية للولاية.

6. **مصلحة المحاسبة:** تُعتبر هذه المصلحة نقطة التقاء لجميع مصالح الصندوق، حيث تقوم

بتسجيل كافة المدخلات والمخرجات، وتحدد الوضعية المالية للصندوق في نهاية كل سنة. تشمل

المدخلات تأمينات واشتراكات المؤمن لهم، في حين تتضمن المخرجات التعويضات الناتجة عن

الأضرار التي يتعرض لها المؤمن لهم، وكذا إلى جميع تكاليف التشغيل.

7. **مصلحة إدارة الموارد البشرية:** تتولى هذه المصلحة مسؤولية تكوين وإدارة ملفات المستخدمين،

وكذا الحفاظ على سلامتها، وإعداد الأجور. كما تتعامل مع الصادرات والواردات وتقوم بإعداد

الإحصائيات الدورية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لحماية النظام العام.

8. **مصلحة الوسائل العامة:**

-إعداد وصل طلب لاي عملية شراء يتبعه وصل استلام.

-إعداد سجل خاص بتوثيق مصاريف نقل السيارات.

-تقييم المخزونات و كذلك ضمان أمن المؤسسة وسلامة العمال ونظافة المنشأة.

9. **خلية الإعلام الآلي:** وتتولى كل من:

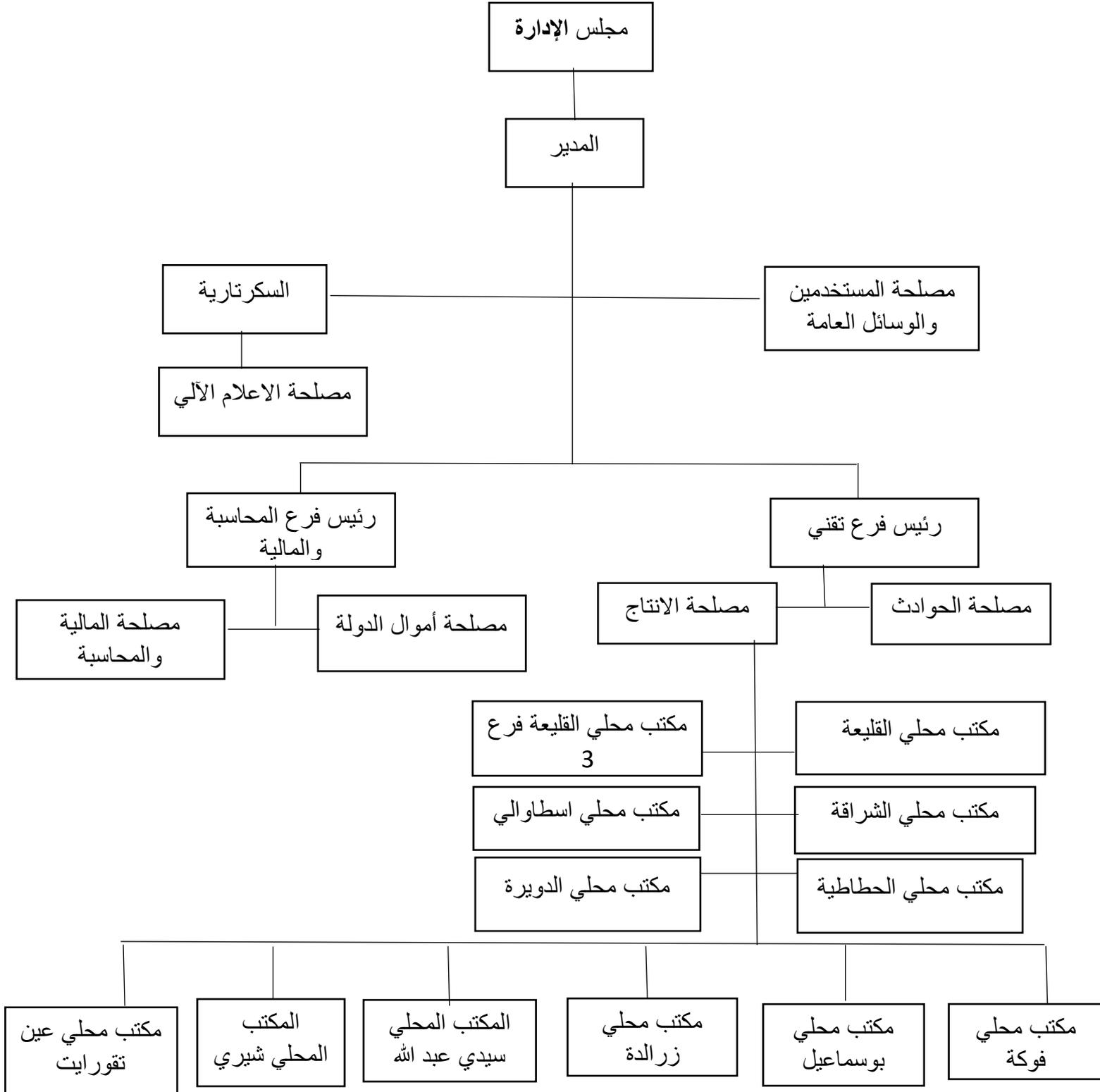
-إعداد الإحصائيات المطلوبة لكل المصالح، كذلك كتابة الوثائق المختلفة وتخزين المعلومات.

-صيانة أجهزة الحاسوب، القيام بمراقبة وكذا صيانة النظام المعلوماتي.

-اقتراح تحسينات في إدارة النظام المعلوماتي.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي
للتعاون الفلاحي-القليعة-

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-



المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين وكذا مبثني هذا الفصل في تقديم المؤسسة، ونظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، نعرض في هذا المبحث نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على 52 عامل وعاملة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي حيث تم استرداد 40 استمارة صالحة للدراسة في حين 8 منهم لم يتم استردادها و4 ملغاة لئتم تحليلها باستخدام برنامج Excel، وسنعرض في هذا المبحث خمس مطالب خصص كل الأول، الثاني، الثالث، الرابع، لعرض نتائج محاور الاستبيان الأربعة على التوالي، في حين تناول المطلب الخامس اختبار لصحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والمعلومات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة

سينعرض فيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وكذا الخبرة المهنية.

أولاً: مجتمع الدراسة

جدول رقم (01): عدد عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

| النسبة % | عدد العمال | المستويات الوظيفية |
|----------|------------|--------------------|
| 53.84% | 28 | إطارات |
| 32.69% | 17 | أعوان التحكم |
| 13.46% | 7 | أعوان التنفيذ |
| 100% | 52 | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة إطارات بنسبة 53.84% لطبيعة النشاط الإداري للمؤسسة، ثم أعوان التحكم بنسبة 32.69%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 13.46%.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

ثانيا: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

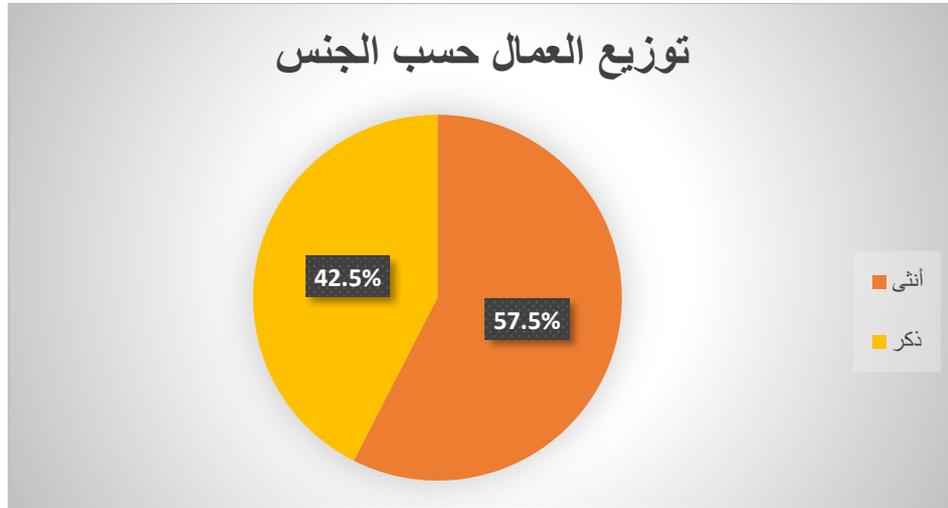
1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (02) توزيع عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 57.5% | 23 | أنثى |
| 42.5% | 17 | ذكر |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

شكل رقم (02): دائرة نسبية توضح توزيع العمال حسب الجنس



من خلال الجدول رقم (02) والدائرة النسبية رقم (02) نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ 57.5% من عينة الدراسة، في حين نجد نسبة الذكور بلغت 42.5%، وذلك يرجع لمجموعة من العوامل أولها طبيعة العمل الإداري الذي لا يحتاج جهد بدني كبير، أيضا لأسباب اجتماعية حيث نجد جُل الإناث تواصلن دراستهن عكس الذكور الذين يطمحون لتحقيق مدخول في سن مبكر.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

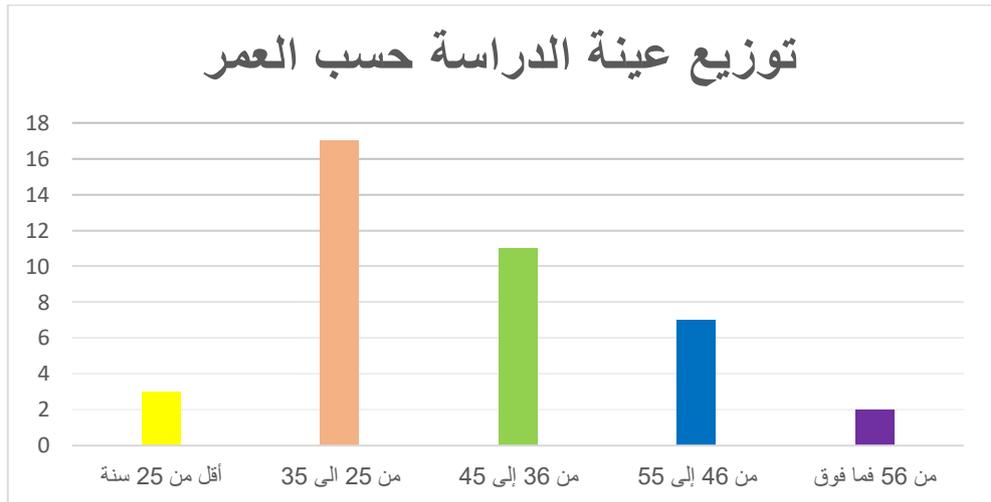
2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (03): توزيع العمال حسب العمر

| العمر | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 25 سنة | 03 | 7.5% |
| من 25 إلى 35 سنة | 17 | 42.5% |
| من 36 إلى 45 سنة | 11 | 27.5% |
| من 46 إلى 55 سنة | 07 | 17.5% |
| من 56 فما فوق | 02 | 5% |
| المجموع | 40 | 100% |

المصدر: اعداد الطالبة

شكل (03): أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) نجد أن أغلبية عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة 42.5% مما يدل على أن غالبية العمال من فئة الشباب وذلك لحاجة المؤسسات اليوم إلى موظفين ذوي نشاط وحيوية، ثم نجد أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة يمثلون

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصنادوق الجهوي
للتعاون الفلاحي-القليعة-

نسبة 27.5%، في حين نجد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و55 سنة يمثلون نسبة 17.5% والعمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق يمثلون نسبة 05% وهم أصحاب الخبرة في المؤسسة.

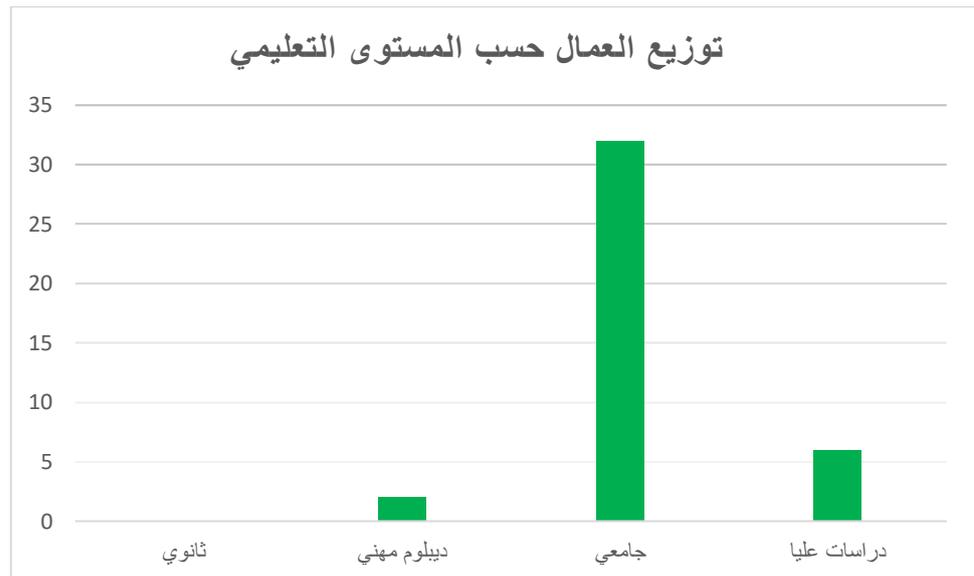
3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 00% | 00 | ثانوي |
| 5% | 02 | ديبلوم مهني |
| 80% | 32 | جامعي |
| 15% | 06 | دارسات عليا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الشكل رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.



الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) نجد أن المستوى التعليمي لأغلبية عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي جامعي بنسبة 80% وهذا لطبيعة العمل الذي يتطلب أشخاص ذوي مستوى يساعدهم على فهم طبيعة العمل وكذلك وجود العديد من الخريجين الساعين لعالم الشغل، بينما نجد العمال ذوي الدراسات العليا بنسبة 15% وأخيرا العمال المتحصلين على دبلوم مهني بنسبة 5%. كما ان موظفي الإطارات هم اصحاب الخبرة وأصحاب الشهادات.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

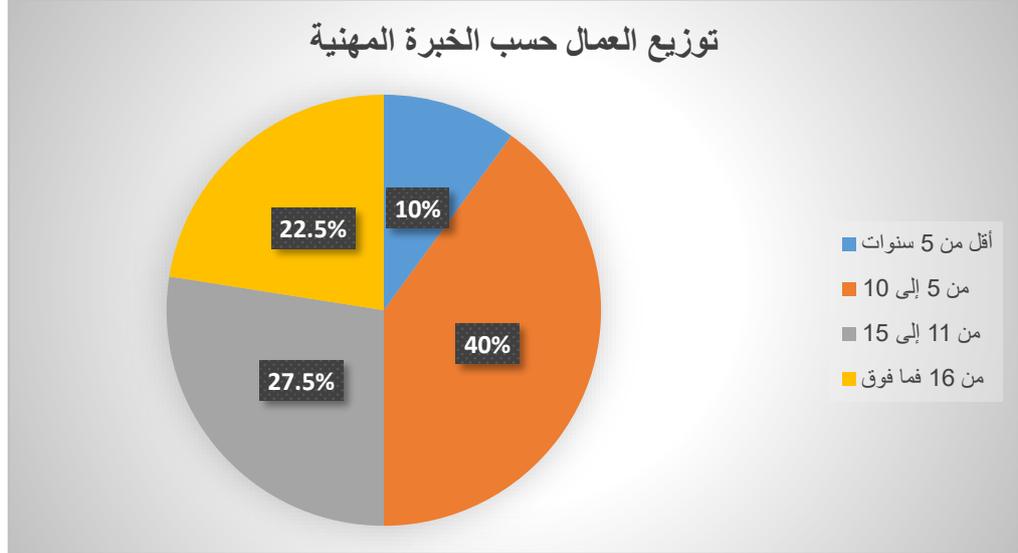
الجدول رقم (05): توزيع العمال حسب الخبرة المهنية

| النسبة | التكرار | الخبرة المهنية |
|--------|---------|-------------------|
| 10% | 04 | أقل من 5 سنوات |
| 40% | 16 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 27.5% | 11 | من 11 سنة إلى 15 |
| 22.5% | 09 | من 16 سنة فما فوق |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

شكل رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع العمال حسب الخبرة المهنية



المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (05) والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن العمال ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات هي النسبة الأكبر حيث قدرت ب 40% وهذا كون جُل عمال المؤسسة حديثي التوظيف، تليها العمال ذوي خبرة بين 11 و 15 سنة بنسبة 27.5% ومن ثم نجد العمال الذين تفوق خبرتهم 16 سنة بنسبة 22.5%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب محاولة قياس كيفية سير الأداء الوظيفي في المؤسسة انطلاقا من إجابات عمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان.

سؤال 1: يلاحظ جليا احترام مواعيد دخول العمل والخروج منه

جدول رقم (06) احترام مواعيد الدخول والخروج من العمل

| النسبة | التكرار | يوجد احترام |
|--------|---------|-------------|
| 90% | 36 | نعم |
| 10% | 4 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة كبيرة من العمال (90%) يلاحظون أنه يوجد احترام لمواعيد الدخول والخروج من العمل وهذا نتيجة اللوائح التنظيمية السارية في المنظمة هذا ما يدل على قوة القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، في حين نجد ما نسبته 10% يلاحظون عكس ذلك أي لا يوجد احترام لمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.

سؤال 2: تتعامل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بصرامة وجدية مع تنفيذ اللوائح والقواعد التنظيمية السارية المفعول

جدول رقم (07): التعامل بصرامة وجدية في تنفيذ اللوائح والقوانين

| النسبة | التكرار | التعامل بصرامة وجدية |
|--------|---------|----------------------|
| 82.5% | 33 | نعم |
| 17.5% | 7 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

يعرض الجدول رقم (07) ما إذا كانت مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي تتعامل بصرامة وجدية حول تنفيذ اللوائح والقواعد التنظيمية السارية المفعول حيث نجد أن ما نسبته 82.5% من العمال يرون أن المؤسسة تتعامل بجدية وصرامة وهذا ما يفسر وجود قواعد تنظيمية مؤطرة ضرورية ومتينة داخل المؤسسة، في حين نجد ما نسبته 17.5% يرون عكس ذلك.

سؤال رقم (03): يمنح الصندوق مكافئات مختلفة للعمال الجديين المتقنين في عملهم.

جدول رقم (08): منح المكافئات المختلفة للعمال الجديين المتقنين في عملهم

| النسبة | التكرار | مكافئات مختلفة |
|--------|---------|----------------|
| 92.5% | 37 | نعم |
| 7.5% | 3 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

يعرض الجدول رقم (08) ما إذا كانت المؤسسة تمنح مكافآت للعمال الجديين المتقنين في عملهم حيث نجد عدد كبير جدا تصل نسبتهم إلى 92.5% من العمال يقرون بقيام المؤسسة بذلك وذلك من خلال حساب النقطة الاستدلالية والتي تساهم في رفع المنحة الفردية والمنحة التشجيعية السنوية وكذا زيادة الأجور من فترة لأخرى وهذا ما يدل على تشجيع المؤسسة العامل على مواصلة تقديم أداء جيد، كما نلاحظ من خلال الجدول ما نسبته 7.5% من العمال يرون عكس ذلك.

سؤال رقم (04): تستند إدارة الصندوق كثيرا على استشارة المستخدمين

جدول رقم (09): استناد الإدارة على استشارة المستخدمين

| النسبة | التكرار | استشارة المستخدمين |
|--------|---------|--------------------|
| 20% | 8 | نعم |
| 80% | 32 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (09) الذي يحتوي على آراء عمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-حول مدى استشارة الصندوق لهم حيث نجد 80% منهم يرون أنه لا توجد استشارة وهذا راجع لطبيعة السلطة في المؤسسة بينما نجد ما نسبته 20% منهم يرون عكس ذلك.

سؤال رقم (05): تمنح إدارة الصندوق تحفيزات معنوية مقابل كل ابداع، وابتكار تنظيمي، عملي وتشغيلي.

جدول رقم (10): منح الإدارة لتحفيزات معنوية مقابل الإبداع والابتكار.

| النسبة | التكرار | منح التحفيزات |
|--------|---------|---------------|
| 36 | 90% | نعم |
| 4 | 10% | لا |
| 40 | 100% | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول رقم (10) الذي يعرض ما إذا كانت المؤسسة تمنح تحفيزات معنوية حول الإبداع والابتكار حيث نجد أغلبية العمال (90%) يقرون أن المؤسسة تقوم بذلك وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بثقافة تدعم الإبداع والابتكار، بينما نجد ما نسبته 10% يرون أن المؤسسة لا تمنح تحفيزات مقابل الإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي.

سيتم في هذا المطلب محاولة قياس كيفية سير الأداء الوظيفي في المؤسسة انطلاقاً من إجابات عمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-حول أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.

سؤال رقم (01): يوظف العامل ويعرف مهامه بصورة

جدول رقم (11): معرفة العامل لمهامه

| النسبة | التكرار | معرفة العامل لمهامه بصورة |
|--------|---------|---------------------------|
| 100% | 40 | مباشرة محددة رسمية |
| 00% | 00 | غير مباشرة وغير رسمية |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (11) والذي يوضح مدى معرفة العامل لمهامه حيث نجد العدد الكلي لعينة الدراسة يعرفون مهامه بصورة مباشرة محددة رسمية وهذا ما يدل على وضوح وبيان الأنظمة والقوانين داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي
للتعاون الفلاحي-القليعة-

سؤال رقم (02): أحرص على انجاز ما يطلب مني القيام به بصورة.

جدول رقم (12): حرص العامل على انجاز العمل المطلوب منه.

| النسبة | التكرار | حرص العامل على انجاز العمل المطلوب منه بصورة: |
|--------|---------|---|
| 95% | 38 | عالية الاتمام والدقة |
| 5% | 02 | حسنة الاتمام والدقة |
| 00% | 00 | لا بأس بها |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم(12): مدى حرص العامل على إنجاز العمل المطلوب منه، حيث نجد ما نسبته 95% يحرصون بصورة عالية الاتمام والدقة وهذا راجع لروح العمل التي يتمتع بها العامل المستمدة من البيئة الداخلية للمؤسسة، بينما نجد ما نسبته 5% يحرصون على إتمام مهامه بصورة حسنة الاتمام والدقة.

سؤال رقم (03): استمع جيدا لتوجيهات وتوصيات رئيسي العملية وأعمل بها.

جدول رقم (13): استماع العامل لتوجيهات وتوصيات رئيسه.

| النسبة | التكرار | الاستماع للتوصيات |
|--------|---------|-------------------|
| 100% | 40 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي
للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجمالي عينة الدراسة يستمعون لتوجيهات وتوصيات رئيسهم في العمل ويعملون بها، وهذا ما يدل على قوة العمل الجماعي والاحترام المتبادل بين الموظف ورئيسه.

سؤال رقم (04): أتلقى الثناء والشكر والتشجيع من رؤسائي في العمل.

جدول رقم (14): تلقي العامل للثناء والشكر من رئيسه في العمل.

| النسبة | التكرار | تلقي الشكر والثناء |
|--------|---------|--------------------|
| 62.5% | 25 | دوما وباستمرار |
| 25% | 10 | أحيانا |
| 12.5% | 5 | لا أتلقى أبدا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح ما إذا كان العامل يتلقى الثناء والشكر من قبل رئيسه في العمل حيث نجد ما نسبته 62.5% من عينة الدراسة يتلقون الثناء والشكر بصفة دائمة ومستمرة وهذا راجع الى سياسة المؤسسة في حرصها على تشجيع عمالها على أداء عملهم على أكمل وجه، بينما نجد ما نسبته 25% يتلقون الثناء والشكر في بعض الأحيان، ونجد 12.5% لا يتلقون الثناء والشكر أبدا.

سؤال رقم (05): رؤسائي راضين عن عملي بصورة

جدول رقم (15): رضا الرؤساء على أداء العامل

| النسبة | التكرار | رضا الرؤساء بصورة |
|--------|---------|-------------------|
| 75% | 30 | جد عالية |
| 17.5% | 7 | جيدة |
| 7.5% | 3 | حسنة |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح مدى رضا الرؤساء على أداء العمال حيث نجد 75% من العمال يتحصلون على نسبة رضا جد عالية من قبل رؤسائهم ونجد ما نسبته 17.5% يتحصلون على نسبة رضا جيدة في حين 7.5% يتحصلون على نسبة رضا حسنة وهذا ما يفسر انتهاج المؤسسة لعملية تقييم أداء الفرد ما يخلق ثقافة تنظيمية تتلقى احترام من العمال.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

سيتم في هذا المطلب محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي انطلاقا إجابات عمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة من خلال عرض وتحليل إجابات المحور الرابع من الاستبيان.

سؤال رقم (01): توجد قواعد وتوجيهات واضحة مدونة رسميا للسلوك المهني داخل منظمنا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-.

جدول رقم (16): وجود قواعد وتوجيهات مدونة رسميا للسلوك المهني داخل المنظمة

| النسبة | التكرار | وجود قواعد وتوجيهات |
|--------|---------|---------------------|
| 100% | 40 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح وجود قواعد وتوجيهات مدونة رسميا للسلوك المهني داخل المنظمة حيث نجد إجمالي عينة الدراسة تؤكد وجود هذه القواعد والتنظيمات ما يفسر وجود ثقافة تنظيمية تحظى باحترام من طرف العامل.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

سؤال رقم (02): تتوفر منظمتنا على كل ما يستلزمه ويتطلبه الأداء من شروط ولوازم ملائمة بصورة:

جدول رقم (17): توفر شروط الأداء الوظيفي

| توفر الشروط بصورة | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| كاملة كليا | 30 | 75% |
| جيد | 5 | 12.5% |
| حسنة | 4 | 10% |
| لا بأس بها | 1 | 2.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم(17) والذي يوضح مدى توفر المؤسسة على الشروط واللوازم الملائمة للأداء الوظيفي حيث نجد ما نسبته 75% يرون ان الشروط متوفرة بصورة كاملة كليا و12.5% يرون أن ذلك متوفر بصورة جيدة في حين 10% يرون أن الشروط متوفرة بصورة حسنة وذلك راجع لحرص المؤسسة على توفير الجو الملائم لأداء العمل في ظروف جيدة.

سؤال رقم (03): ترتبط المكافئات المادية بالأداء الوظيفي

جدول رقم(18): ارتباط المكافئات المادية بالأداء الوظيفي

| ارتباط المكافئات المادية بالأداء الوظيفي | التكرار | النسبة |
|--|---------|--------|
| نعم | 40 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 40 | 40% |

المصدر: اعداد الطالبة

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

من خلال الجدول رقم (18) والذي يوضح وجود ارتباط بين المكافآت المادية والأداء الوظيفي حيث نجد إجمالي عينة الدراسة تُقر بوجود هذا الارتباط، وهذا راجع لسياسة التقسيط التي تنتهجها المؤسسة في مراقبة أداء عمالها حيث كل عامل ينجز عمله بصورة جيدة يحصل على نقطة معينة تضرب هذه الأخيرة في نسبة الأجر القاعدي كما توفر المؤسسة زيادة مالية جماعية للعمال تختلف حسب فائدة المؤسسة، وفي حالة عامل متفوق في عمله يتم ترفيقته.

سؤال رقم (04): هل يتم التخلي عن الموظفين والعمال ذوي الأداء الضعيف في العمل

جدول رقم (19): التخلي عن الموظف ذو الأداء الضعيف

| النسبة | التكرار | التخلي عن الموظف |
|--------|---------|------------------------|
| 00% | 00 | نعم |
| 87.5% | 35 | لا |
| 5% | 2 | فرض عقوبات |
| 7.5% | 3 | تعطى فرصة لتحسين أداءه |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتخلى عن العمال ذوي الأداء الضعيف حيث نجد 87.5% من العمال يقرون أن المؤسسة لا تتخلى عن العمال ذوي الأداء الضعيف و7.5% يقرون أن المؤسسة تعطي فرصة للعامل ذو الأداء الضعيف من أجل تحسين أدائه، هذا ما يفسر تمسك المؤسسة بعمالها وحرصها على تطوير وتحسين أدائهم.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم طرح فرضيات الدراسة والتي حاولنا التأكد من صحتهم في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي تم التوصل لما يلي:

أولاً: الفرضية الأولى

وجاءت على النحو التالي " وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتنوعة وذات مستويات مختلفة داخل المنظمة " حيث تم طرح أسئلة تخدم هذه الفرضية متمثلة في أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والذي تناول مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حقيقة وجود الثقافة التنظيمية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، حيث تم التوصل من خلال تقاطع الإجابات حول أسئلة هذا المحور إلى وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة حيث نجد أغلبية العمال يوافقون على وجود قيم تنظيمية، قواعد تنظيمية، قوانين تتعلق بتحفيز أداء العمال ودعم كل ما هو إبداع وابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضية الثانية

وجاءت على النحو التالي " يسير الأداء الوظيفي للعمال وفق عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة " حيث تم طرح أسئلة تخدم هذه الفرضية متمثلة في أسئلة المحور الثالث من الاستبيان والذي تناول مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حقيقة التوافق بين الأداء الوظيفي وعناصر الثقافة التنظيمية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، حيث تم التوصل من خلال تقاطع إجابات هذا المحور إلى وجود توافق بين الأداء الوظيفي وعناصر الثقافة التنظيمية حيث نجد نسبة كبيرة جدا من عينة الدراسة يقررون بوجد قوانين وأنظمة توضح، تسطر، تُسير وتشجع الأداء الوظيفي للعامل، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي
للتعاون الفلاحي-القليعة-

ثالثا: الفرضية الثالثة

وجاءت على النحو التالي " تساهم عناصر الثقافة التنظيمية بشكل عالي في رفع الأداء الوظيفي للعمال " حيث تم طرح أسئلة تخدم هذه الفرضية متمثلة في أسئلة المحور الرابع من الاستبيان والذي تناول مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها الوصول الى مدى ارتباط عناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-، حيث تم التوصل من خلال تقاطع إجابات هذا المحور إلى وجود قواعد وتوجيهات مدونة رسميا للسلوك المهني داخل المنظمة كما تم التوصل إلى وجود توفر كامل وكلي لشروط الأداء الوظيفي في المنظمة، بالإضافة إلى وجود ارتباط كلي بين المكافآت المادية والأداء الوظيفي، كما نجد حرص المؤسسة على تطوير عمالها.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والذي يعتبر دراسة حالة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تم التوصل إلى ان الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يتسم بوجود مستوى جيد للثقافة التنظيمية ومستوى جيد للأداء الوظيفي وكذلك وجود تأثير عالي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث إن القيم التنظيمية والقواعد والقوانين والأنظمة السائدة تساهم بصورة كبيرة في سير الأداء الوظيفي داخل الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-. ولا بد للمؤسسة محل الدراسة، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة- أن تعمل على تطوير ثقافة داعمة تعمل على محاولة ادراج اراء الموظفين في اتخاذ قراراتهم، وتوفير فرص ترقية وتطوير عادلة لجميع أفراد الشركة، فبهذه الطريقة يمكنها تحقيق تحسينات كبيرة في مستوى الاداء لدى موظفيها، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

خاتمة عامة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون-الثقافة التنظيمية-ميزة تنافسية تمكن للمنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق أداء وظيفي على أكمل وجه، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تعمل على تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومحاولة المحافظة عليها على مستوى الإدارة وعلى مستوى الموظفين وكذا تغييرها -الثقافة التنظيمية- عند الحاجة، كما تم عرض الأداء الوظيفي ومدى أهميته في المنظمة فيعتبر عامل نجاح أو فشل لها، كما تم التطرق إلى عملية تقييم العمال ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة.

وقد تم التوصل في دراستنا هذه لمجموعة من النتائج على الصعيد النظري وكذا التطبيقي ونذكر من بين هذه النتائج ما يلي:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يتصرف بها العمال داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب، متكامل، تراكمي مستمر من جيل لآخر، متكيف.
- القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، القوانين والأنظمة كلها تشكل عناصر الثقافة التنظيمية.
- الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول من العامل بغية انجاز مهمته.
- يتأثر الأداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية حيث تساعدهم على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توحيد جهود وخبرات الموظفين.
- يتوفر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على ثقافة تنظيمية قوية.
- يتأثر الأداء الوظيفي لعمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالثقافة التنظيمية حيث أنها تسييره وتنظمه وتشجع الأفراد على تحسينه.
- يوجد ارتباط لعناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي حيث نجد ارتباط بين المكافآت المادية والأداء الوظيفي، ارتباط بين الثقافة التنظيمية وتوفير الشروط اللازمة للأداء الوظيفي.

التوصيات:

- تشجيع العاملين اكثر على تقديم أفكار جديدة وتطوير نظم العمل لزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- الاستماع إلى تطلعات وتوقعات العاملين بشأن الرواتب والمكافآت والحوافز، والسعي لتحقيق تلك التوقعات بشكل عادل ومنصف.
- تشجيع إدارة الشركة على التواصل المستمر مع الموظفين لفهم تطلعاتهم واحتياجاتهم، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات.
- توجيه الجهود نحو تحسين نوع السلطة وضمان الأمان الوظيفي للعاملين، مما يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة.
- إطلاق برامج لتكريم وتقدير الموظفين المتفوقين والذين يسهمون بشكل فعال في انجاز مهامهم بتميز، مما يحفزهم ويعزز شعورهم بالانتماء والتقدير.
- توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة بين جميع الموظفين في مختلف التعاملات.
- إجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية للشركة لفحص مدى تبنى الموظفين لقيمها ومبادئها من أجل
- تعزيز الجوانب الإيجابية وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين من أجل تطوير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية.
- ينبغي أن تكون الإدارة على دراية تامة بأهمية تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في تعزيز مستوى الاداء لدى الموظفين.
- الإيجابية والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة ومنع هجرة أصحاب الكفاءات والخبرات والاحتفاظ بهم خصوصا في ظل اشتداد المنافسة وتزايد الفرص.
- بناء علاقات عمل طيبة وخلق جو يشجع على التعاون وتبادل المعارف والتجارب والخبرات فيما بينهم وتوجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف.
- الاعتراف بالعاملين كأهم مورد في المؤسسة، والتركيز على تطوير مهاراتهم وتعزيز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يجب على الإدارة العمل على تطوير المسارات الوظيفية للعاملين، وتوفير فرص تطوير مهني والترقيات، مما يعزز من رغبتهم بالبقاء في الشركة يحفزهم للإسهام في نجاحها.
- تشجيع إدارة الشركة على التواصل المفتوح مع الموظفين بشأن القرارات والأخبار الهامة، مما يعزز الثقة ويخلق ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والمساهمة.

صعوبات الدراسة:

يواجه كل باحث تحديات ومشاكل أثناء إجراء دراسته، ومن أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة:

- التأخر في إيجاد الشركة المناسبة لموضوع الدراسة والتي تقبلنا لإجراء التبرص عندها.
- عدم القدرة على توزيع جميع الاستبيانات على العينة المحددة لعدم رغبة بعضهم في الإجابة وغياب البعض الآخر في إجازة.

وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة نوجزها فيما يلي:

- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء المورد البشري.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النط القيادي للمنظمة.
- الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي.
- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

1. ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005.
2. جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
4. حليم حسين السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
5. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6. رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر العلمة الجزائر 2013.
7. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
8. صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان 1993 .
9. عمر وصفى معني إدارة الموارد البشرية مؤسسة زهران الأردن 1991.
10. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
11. مايك فريدمان وبينيامين بي تريجو فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006.
12. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد الموارد البشرية (H.R) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية حصر، 2014.

13. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 85.

14. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

15. المغربي كامل السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1990.

➤ الأطروحات والمذكرات:

1. أحمد زروقي وبشير زعوان، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي-دراسة حالة لأكاديميات سيسكو للشبكات بقطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2023.

2. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة الشهادة الماجستير للعلوم التجارية، غير منشورة)، 2006.

3. بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ ولاية قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

4. بروش زين الدين وقاسمي كمال إدارة التعبير وعلاقة بثقافة المنظمة ضمن الملئقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005.

5. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي-دراسة حالة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.

6. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.
7. حدي حمايدية ومريم مزياني، التخفيض وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2017.
8. أحمد زروقي وبشير زعوان، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي-دراسة حالة لأكاديميات سيسكو للشبكات بقطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2023.
9. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة الشهادة الماجستير للعلوم التجارية، غير منشورة)، 2006.
10. بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ ولاية قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
11. بروش زين الدين وقاسمي كمال إدارة التعبير وعلاقة بثقافة المنظمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005.
12. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي-دراسة حالة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
13. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.

14. حدي حميدة ومريم مزياني، التخفيض وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2017.
15. أحمد زروقي وبشير زعوان، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي-دراسة حالة لأكاديميات سيسكو للشبكات بقطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2023.
16. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مسيلة، مذكرة مكملة الشهادة الماجستير للعلوم التجارية، غير منشورة)، 2006.
17. بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بالمركب المعدني حمام دباغ ولاية قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
18. بروش زين الدين وقاسمي كمال إدارة التعبير وعلاقة بثقافة المنظمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005.
19. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي-دراسة حالة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
20. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.
21. حدي حميدة ومريم مزياني، التخفيض وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة

- أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2017.
22. حماني عبير، دغوش رانيا وعزابي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2018\2019، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر محه الوادي.
23. رجب عبد الرحمان، دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الانسان "البنك الدولي نموذجا"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2019.
24. رواج العيد، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين دراسة حالة مديرية التجارية لولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018.
25. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
26. شنين فتيحة وحساني فايضة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمة الجزائرية-دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022.
27. ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر-دراسة حالة المنظمة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.
28. طلحاوي مريم وبراهيمي منصور، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال،

- شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية-أدرار، 2020.
29. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، 2008.
30. عمير عبد المنعم، دور الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية المنظمة-دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS ، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2023.
31. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
32. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، شعبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018.
33. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة حالة بالمنظمة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018.
34. فرحات مهدي، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري-دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-الوادي، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي 2022.
35. كحيل دنيا، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة طهراوي للفلاحة التجارة العامة والأشغال العمومية الكبرى-بسكرة، مذكر ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

36. كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-الدراسة الميدانية بالمنظمة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2021.

37. محي الدين نورة وأمدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال-دراسة حالة بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2022.

38. مريم نحالي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR" وكالة قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2022.

39. مسيران عبد الله وأولاد الطالب أبو بكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة حالة للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018.

40. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

41. الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء الموظفين بالمنظمة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة على عينة من فئة الموظفين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج في المنظمة الوطنية-دراسة حالة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFTIB، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018

➤ المجلات والمقالات العلمية :

1. بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة-دراسة حالة المنظمة الاستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جامعة الأغواط،
2. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، جامعة خميس مليانة، 2013.
3. ريم عماد وفرحات عباس، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة ولاية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد01، جامعة الأغواط، 2019، ص 13.
4. الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة حالة بالمنظمة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
5. زيري رضوان وشنيني عادل، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسات التربوية: دراسة حالة بثانوية هواري بومدين بثينة الحد ولاية تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة غرداية، المجلد 14، العدد 01، 2023،
6. سارة بن زياد، عيسى روابحية، دور الثقافة التنظيمية في تحضير التشارك المعرفي-دراسة حالة بمؤسسة لابال عنابة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، جامعة وهران 1. أحمد بن بلة، 2020.
7. سارة خلفة، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المنظمة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 25، العدد02، 2018.
8. عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة الساور للإسمنت ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة بشار، 2019.

9. عبد العزيز علي مرزوق وإنعام السيد فهيم خطاب، أثر رفاهية الموظفين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الثاني، جامعة ديمبات، 2020.
10. عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة الصناعية-دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 01، العدد 01، 2013.
11. عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07.
12. محمد قطاب، مراد عيادي، دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية دراسة حالة-ديوان المركب المتعدد الرياضات الشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2023.
13. مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Les articles

1. Alawi Hafeez Salem AL-Haddad، قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة على مؤسسات القطاع الصناعي سلطنة عمان، Journal of the Avances Agrictural Researches 2023.
2. Hassane CHABANE: Les éléments clés d'une stratégie de l'innovation technologique dans l'entreprise, Revue Perspective, Université Badji Mokhtar -Annaba, No 05, Algerie, Mars 2001
3. Steven Patry ,La force de la culture organizationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <https://cte.univsetif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6422&chapterid=1498> 29/8/2024 13:04
2. فريق عمل طموح في 2021/7/27، أهم 5 معايير لتقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييم الأداء
<https://tumuht.com/blogs> 16:45 27/8/2024
3. حسام بركة، تقييم الأداء الوظيفي: دليل الموارد البشرية
<https://shiftat.sa/blog/9/jobseeker.htm> 15:59 27/8/2024
4. كرستين كوين، تقييم الأداء الوظيفي أفضل 5 أنظمة
<https://www.ispring.ae/blog/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A> 2024/8/27 16:06
5. أهمية تقييم الأداء
<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1.htm> .2024/8/27 16:09

الملاحق

المدرسة العليا للتجارة

استبيان موجه لعمال وعاملات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد سيداتي وسادتي عمال وعاملات الصندوق
الجهوي للتعاون الفلاحي-القليعة-

يشرفني أنا الطالبة رحاب بوشوارب بالمدرسة العليا للتجارة سنة ثالثة ماستر، أضع بين أيديكم
مجموعة من التساؤلات مع الإجابات عنها، في إطار البحث المطلوب مني تقديمه والدفاع عن أفكاره
واستنتاجاته في الامتحان، بغاية إتمام المحطة الأخيرة للدراسة

أرجو منكم ملئ فقرات الاستبيان والإجابة على الأسئلة جميعها بوضع علامة (x) أمام الجواب
المناسب حسب عملكم وتقديركم، وشكرا كثيرا على منحي هذه الفرصة لإكمال عملي البحثي.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 25 من 25 الى 35 من 36 الى 45
- من 46 إلى 55 سنة من 56 فما فوق
3. المستوى التعليمي: ثانوي دبلوم مهني جامعي دراسات عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة
- من 16 فما فوق

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمة

1. يلاحظ جلّيا احترام العمال لمواعيد الدخول للعمل والخروج منه. نعم لا
2. تتعامل إدارة مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بصرامة وجدية مع تنفيذ اللوائح والقواعد
التنظيمية السارية المفعول. نعم لا

3. يمنح الصندوق مكافآت مختلفة للعمال الجديين المتقنين في عملهم. نعم لا
4. تستند ادارة الصندوق كثيرا على استشارة المستخدمين. نعم لا
5. تمنح إدارة الصندوق تحفيزات معنوية مقابل كل ابداع، ابتكار تنظيمي، عملي وتشغيلي. نعم لا

المحور الثالث: الأداء الوظيفي للعاملين

1. يضطلع ويعرف العامل مهامه بصورة: مباشرة محددة رسمية غير مباشرة وغير رسمية
2. أحرص ما يطلب مني القيام به بصورة جيدة: عالية التمام والدقة حسنة التمام والدقة
- لا بأس بها

3. استمعت جيدا لتوجيهات رئيسي العملية وأعمل بها. نعم لا
4. أتلقى الثناء والشكر والتشجيع من رؤسائي في العمل.
- دوما وباستمرار أحيانا لا أتلقى أبدا
5. رؤسائي راضين عن عملي بصورة. جد عالية جيدة حسنة

المحور الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

1. توجد توجيهات وقواعد مدونة رسميا واضحة للسلوك المهني داخل منظماتها. نعم لا
2. توفير منظماتنا على كل ما يستلزمه ويتطلبه الأداء الوظيفي من شروط ولوازم ملائمة.
- كاملة كليا جيد حسنة لا بأس بها
3. ترتبط المكافآت المالية بالأداء الوظيفي: نعم لا
4. هل يتم التخلي عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف في العمل: نعم لا
- فرض عقوبات تعطي لهم فرصة لتحسين أدائهم