

الأمانة للدراسات
اعلم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

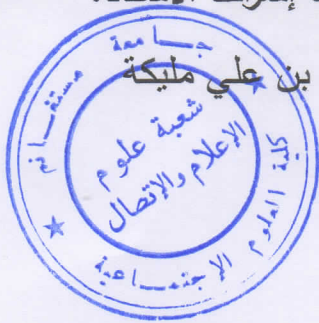


مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:



د. بن علي مليكة

من إعداد الطالبتين:

■ عامر يسرى

■ جلايلي فايزة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. صفاح أمال	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
د. بن علي مليكة	أستاذة التعليم العالي	مشرفا مقرا
د. محراز سعاد	أستاذة التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021_2022م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري_مستغانم_

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن علي مليكة

من إعداد الطالبتين:

▪ عامر يسرى

▪ جلايلي فايزة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. صفاح أمال	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
د. بن علي مليكة	أستاذة التعليم العالي	مشرفا مقررا
د. محراز سعاد	أستاذة التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021_2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ-د	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
06	– الدراسة الاستطلاعية ونتائجها
08	– إشكالية الدراسة
09	– فرضيات الدراسة
09	– أهمية الدراسة
10	– أهداف الدراسة
10	– أسباب اختيار الموضوع
11	– منهج الدراسة
12	– مجتمع البحث والعينة
13	– أداة الدراسة
14	– مجالات الدراسة
15	– الدراسات السابقة
29	–التعقيب على الدراسات السابقة
30	– تحديد المفاهيم
الإطار النظري	
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية	

34	تمهيد الفصل الأول
35	مفهوم الثقافة التنظيمية
36	أهمية الثقافة التنظيمية
37	مكونات الثقافة التنظيمية
40	نظريات الثقافة التنظيمية
42	الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
44	أنواع الثقافة التنظيمية
47	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
49	تمهيد الفصل الثاني
50	مفهوم الأداء الوظيفي
51	أهمية الأداء الوظيفي
53	عناصر الأداء الوظيفي
53	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
55	عملية تقييم الأداء الوظيفي
56	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل الثاني
الإطار التطبيقي	
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية مستغانم	
62	تمهيد الفصل الثالث
63	تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري
73	تحليل الاستثمارة
	النتائج العامة

	توصيات واقتراحات
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
73	عدد الاستمارات الموزعة	.1
74	جنس العينة	.2
75	توزيع المبحوثين حسب السن	.3
76	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	.4
78	توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	.5
80	العلاقة الطيبة السائدة بين العمال	.6
81	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	.7
82	تقييم قرارات الإدارة	.8
84	الاعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات	.9
85	قرارات الإدارة تخدم صالح العام للمؤسسة	.10
86	الاهتمام بوجهات نظر العمال	.11
88	المساهمة في تعزيز المشاركة وتعاون العاملين	.12
89	تشجيع العمال عن طريق الحوافز والترقيات	.13
90	مكافأة الموظفين على مساعدة المؤسسة في نجاح العمل	.14
92	الجدية في أداء العمل	.15
94	توجيه القيم للمؤسسة تحكم أداء العامل	.16
95	حرص المؤسسة على تحقيق أداء العاملين	.17
96	تأدية الأعمال الموكلة للعامل وفق المعايير المطلوبة	.18
97	اقتراحات متعلقة بالثقافة التنظيمية	.19

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
66	الهيكل التنظيمي	.1
74	جنس العينة	.2
76	توزيع المبحوثين حسب السن	.3
77	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	.4
79	توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	.5
81	العلاقة الطيبة السائدة بين العمال	.6
82	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	.7
83	تقييم قرارات الإدارة	.8
85	الاعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات	.9
86	قرارات الإدارة تخدم صالح العام للمؤسسة	.10
87	الاهتمام بوجهات نظر العمال	.11
89	المساهمة في تعزيز المشاركة وتعاون العاملين	.12
90	تشجيع العمال عن طريق الحوافز والترقيات	.13
91	مكافأة الموظفين على مساعدة المؤسسة في نجاح العمل	.14
93	الجدية في أداء العمل	.15
95	توجيه القيم للمؤسسة تحكم أداء العامل	.16
96	حرص المؤسسة على تحقيق أداء العاملين	.17
97	تأدية الأعمال الموكلة للعامل وفق المعايير المطلوبة	.18
98	اقتراحات متعلقة بالثقافة التنظيمية	.19

شكر و عرفان

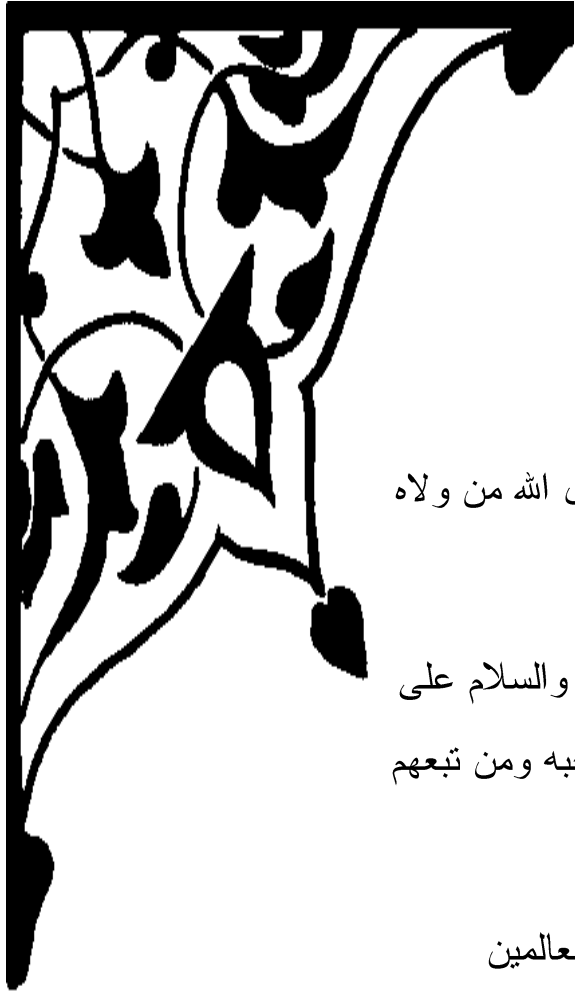
بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله من ولاة
على أشرف المرسلين.

الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على
من أوتي جوامع الكلام وحسن البيان وعلى اله وصحبه ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

نحمدك ونشكرك على فضلك ونعمك يا رب العالمين

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نقدم تحية احترام وتقدير وإجلال
وإكبار إلى أستاذتنا الفاضلة " بن علي مليكة "

التي كانت لنا نعم المعلم ونعم الموجه بنصائحها الثرية وتوجيهاتها
القيمة وآرائها السديدة.



إهداء



إلى الشموع التي تحترق لتتير الطريق وتمهد لي السبيل برعايتها ودعوتها

"أمي الغالية"

إلى مثلي الأعلى في الحياة ومن كان سندي طوال حياتي إلى من له الفضل

"أبي العزيز"

إلى كل من إخواني وأخواتي الذين وقفوا معي وقفة إجلال وعرفان

وإلى كل أساتذتي الكرام وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد أهدي هذا العمل
المتواضع.

عامر يسرى



إهداء



قال تعالى:

"ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن اشكر لي
ولوالديك وإلي المصير"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الآخرة إلا
بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، الله جل جلاله.

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من تسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني وعانت الصعاب
لأصل ما أنا عليه الآن... "أمي الغالية"

إلى روح أبي المتوفي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من أرى التفاؤل في عيونهم والسعادة في ضحكتهم... إخوتي: رشيدة، منصور،
نعيمة، فاطمة، سامية أمينة، وإلى حبيبة قلبي ابنته أختي حسناء.

وإلى كل من يحس بوجودي وأهداني كلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

إلى كل من هم في قلبي ونسأهم قلبي.

جلايلي فايضة



ملخص:

تعد الثقافة التنظيمية محرك أساسي للطاقات والقدرات داخل المنظمة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق المردودية، فهي تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فهذا الأخير ما جعل من الباحثين الالتفاف حول هذا الموضوع بشكل كبير خاصة في الوقت الراهن مع التطور التكنولوجي.

وعليه فمن منطلق دراستنا سنحاول الكشف على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم، ومدى فعاليتها على الأداء الوظيفي للمؤسسة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي.

ومنه تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تم توزيع 80 استمارة استبيان، استعيد منها 76 استمارة صالحة للتحليل.

وعليه فبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تجسد الثقافة التنظيمية عن طريق نظامها الداخلي المسطرة وأهدافها التنظيمية، فهي تحرص بشكل كبير على نشر ثقافتها على الموظفين وتشجيعهم على دعم هذه الثقافة التي بدورها أن تحسن الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقق نجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي.

Summary:

Organizational culture is a key driver of energies and capabilities within the organization. It primarily affects performance and profitability. It is considered one of the most important components of the organization's internal environment. The latter is what made researchers turn around this issue significantly, especially at the present time with technological development.

Accordingly, based on our study, we will try to reveal the prevailing organizational culture in the Office of Promotion and Real Estate Management in the Wilayat of Mostaganem, and its effectiveness on the job performance of the institution. The study aimed to know the role played by organizational culture in achieving job performance.

Hence, this study was conducted at the Office of Promotion and Real Estate Management in the Wilayat of Mostaganem, as the study population consisted of all workers, and the study sample was chosen by the intentional method, where 80 questionnaires were distributed, of which 76 were recovered, valid for analysis.

Accordingly, after collecting and analyzing field information, we concluded that the Real Estate Promotion and Management Bureau embodies the organizational culture through its internal system, ruler and organizational objectives. .

Keywords: organizational culture, job performance.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وإنعاش للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع وعليه، فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي، وإن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد معين وإنما نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة، وتكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات فهي تعبر عن هوية المنظمة وكيونيتها أين تتشابك العديد من العوامل في تشكلها لتكون بذلك روح الفرد وتؤثر في سلوكه من خلال تأثير الأفراد بثقافة المنظمة، أين يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تحوي الفرد وتساهم في بلورة تشكله وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي أو السلبي.

الثقافة التنظيمية ظاهرة إنسانية تجعل المجتمع ما ينفرد بخصائصه وسماته الاجتماعية عن غيره من المجتمعات الأخرى. وبالتالي يضيف عليه خصوصية.

وإذا اعتبرنا أن المنظمة كمفهوم أكثر اتساعاً من المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر تضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي وفي اتصال وتفاعل مستمر، بما يحمله كل فرد من قيم ومبادئ ودوافع واتجاهات وطرق تفكير مستمدة أساساً منه خواص وسمات المجتمع الذي ينتمي إليه.

فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي تتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن المتغيرات.

فالمؤسسة بمحيطها الثقافي تمثل جزء من المحيط العام وتستمد منه مبادئها وقيمها، وتتأثر بالمتغيرات والتطورات التي تحدث فيه، وهي قادرة عن طريق ثقافتها ضمان درجة من المرونة والتكيف والتجاوب مع متغيرات المحيط الخارجي، كما تساعد على إدماج العاملين ومنحهم هوية مشتركة، ولهذا من الضروري الإطلاع على مركبات الثقافة التنظيمية وإدارتها بالشكل الذي يجعلها تضمن التغيير والتطوير الملائمين لاحتياجات التأقلم مع مستجدات البيئة التنظيمية.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي في إبراز مستوى أداء العاملين في الإدارات وتمثلت هذه الأخيرة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية مستغانم.

ونظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم بغية التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وقد بدأت هذه الدراسة في الفصل الأول بالإطار العام للدراسة حيث تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية ونتائجها ثم إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ثم الفرضيات ثم أهمية وأهداف الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع ثم منهج الدراسة ومجتمع البحث والعينة ثم أداة البحث ومن ثم مجالات الدراسة وبعدها الدراسات السابقة والتعقيب عليها وفي الأخير تطرقنا إلى تحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها ونظرياتها ثم الأبعاد الرئيسية وأخيرا تطرقنا إلى أنواع الثقافة التنظيمية.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تناولنا الأداء الوظيفي وتطرقنا فيه إلى مفهومه وأهميته ثم إلى عناصر الأداء الوظيفي ثم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومن ثم عملية تقييم الأداء الوظيفي وفي الأخير تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

أما الدراسة الميدانية كانت حول مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم ، وتضمنت بحثين : تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري ثم إلى نشأته ثم ألى مهام وعائدة الديوان وثم الهيكل التنظيمي للديوان وشرح مختلف مصالحه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة وعرض وتحليل محاور الاستمارة ثم عرض نتائج الدراسة ثم التوصيات والاقتراحات ومن ثم الخاتمة وفي الأخير قائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي

للدراصة

❖ الدراسة الاستطلاعية ونتائجها

لكل دراسة ميدانية مجال مكاني وعينة ،لابد على الباحث أن يحددها لإجراء الدراسة، حيث تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كتب تساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة ،هذا لا يتم إلا عبر جولات استطلاعية يقوم بها الباحث بزيارة ميدان الدراسة حيث يجمع من خلالها بعض المعلومات حول الموضوع الذي يريد دراسته والتأكد هل هذا الحقل يصلح للدراسة أولاً من خلال الزيارة الاستطلاعية يعرف الباحث مجتمع الدراسة عن قرب عند قيامه بهذه الخطوات وفي هذه الدراسة أفادتنا الدراسة الاستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة حيث قمنا باختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مدينة مستغانم لإجراء البحث وتطرقنا فيها التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي وذلك من خلال مقابلات مع الموظفين على مستوى المؤسسة ولقد طرحنا الأسئلة التالية:

– هل أنت راض عن العمل ؟

– ماهي طبيعة العلاقة بين الموظفين ؟

– مانوع الاتصال السائد في المؤسسة ؟

– ماهي الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة ؟

– ما أثر الاتصال عن أداء العاملين ؟

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمستغانم استنتجنا ما يلي:

1- الديوان مؤسسة اقتصادية قائمة بذاتها تسعى جاهدة تسعى من خلال احترام كافة القوانين والإجراءات التي من شأنها أن تتضمن السير الحسن والعمل على محافظة كرامة العمال، كما يعمل الديوان على تطبيق الاتفاقيات التي تدعم أداء العمال، من خلال نظام الحوافز والترقيات، التي تصل بمستوى شعور العامل إلى مرحلة الرضا الوظيفي.

2- العلاقة بين العمال في الديوان هي علاقة طردية خدمائية، تحقق نظام العمل بالشكل الأفقي من خلال تداول المعلومة وضمان وصولها للمواطن والهيئات، هذه العلاقة التي تخضع إلى السلم الإداري المعمول به داخل الديوان (الموظف رئيس المصلحة رئيس الدائرة المدير العام)

3- تخضع عملية تبادل المعلومات وإيصالها وإنتاجها وإعادة تدويرها إلى نمط الاتصال المباشر عن طريق التقارير والإرساليات الصادرة والواردة منها.

4- يخرج الديوان في تعاملاته الإدارية والاقتصادية من النمط التقليدي المتمثل في المراسلات الورقية الإدارية (الوارد، الصادر)، الهاتف الثابت، الفاكس، البريد العادي، البريد الإلكتروني، في مقابل استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات المراسلة ضمن مجموعات رسمية (مجموعة الواتس أب، المسنجر، الفايبير) وتقنيات التواصل المرئي عن بعد بمختلف التطبيقات الجديدة (مثلا تطبيق Zoom كما يتم استخدام نظام رقمي شبكي يربط مصالح المؤسسة بنظام قاعدة بيانات واحدة).

4- أثر الاتصال على أداء العاملين يتغير على حسب متغيرات الوقت الراهن، استخدام الوسيلة المنتهجة في التعامل الإداري داخل المؤسسة، والمبرمجة لنظام العمل.

❖ إشكالية الدراسة

إن التطورات التي أفرزتها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، أحدثت مشكلات عديدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي ولهذا من الضروري على المنظمات التي ترغب للوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بواسطة الثقافة التنظيمية لها دور هام في التأثير على سلوك العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، وذلك تبعا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية المناسبة والراشدة للإبداع الإداري، وتكون هذه الثقافة تستجيب دائما للتطورات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات وذلك من خلال الأفكار و الأساليب الجديدة التي تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات والتحديات.

من خلال هذا يمكن أن نقول بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورها هاما على العنصر البشري والطرف الأساسي لعمل المنظمات ولاعتبارها جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها و أهدافها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من منظمات.

ويعد الأداء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة لما له من علاقة بالفاعلية في الإنجاز، حيث أن الأداء الوظيفي يعد أحد المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالفرد ذلك معرفة انسجام الفرد في منظمته، فالأفراد ذوي الأداء العالي لديهم استعداد لبذل الجهد على تحقيق أهداف المنظمة كما يسعون للحفاظ على استمرار الفكر الإداري الحديث وتعزيز انجاز العامل النفسي ، كذلك

حضيت الثقافة التنظيمية هي الأخرى اهتمام الدارسين و هذا لتحقيق أهداف المنظمة كما تعتبر من المعدات الرئيسية لنجاح النظام أو فشله ، ومن هنا نطرح الإشكال الرئيسي التالي :

-هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري -ولاية مستغانم- ؟

❖ تساؤلات الدراسة :

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمستغانم ؟

- ماهي أنواع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمستغانم ؟

- هل توجد علاقة بين الأنماط السلوكية و الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مستغانم ؟

❖ تحديد الفرضيات :

-توجد علاقة ارتباطية احصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مستغانم.

-توجد علاقة ارتباطية احصائية بين الأنماط السلوكية و الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مستغانم .

❖ أهمية الدراسة

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة و موضوع الدراسة و علي قيمتها العلمية و الجوانب التي تقوم بمعالجتها، حيث تعبر عما يضيفه الباحث من بعد الانتهاء منه بحيث

تحظى دراستنا بأهمية علمية كبيرة تعكس طموحاتنا و تطلعاتنا و تقدم إجابات لتساؤلات الدراسة، كما تركز هذه الدراسة على الربط بين متغيرين أساسيين (الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي) لما لهما من تأثير كبير علي النجاح و تفوق المؤسسة.

إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق الأداء الوظيفي، و تبيان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي، من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها و نقاط الضعف و تجاوزها بما يسمح للمؤسسة بالتقدم و الاستمرار .

❖ أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث الى تحقيقها ، وتتجلى دراستنا في مجموعة من الأهداف لإبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الوظيفي ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى المؤسسة ، و أيضا محاولة التعرف على نوع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ودراسة أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

❖ أسباب اختيار الموضوع :

يرى الكثير من الباحثين و المختصين في مجال البحث العلمي أن عملية اختيار موضوع البحث تشكل نصف قيمة البحث و تحدد من خلالها الجهود التي يبذلها الباحث اتجاه موضوع دراسته، بحيث يلائم موضوع الدراسة مع تخصصنا و رغبتنا في استخدام مؤسسة اقتصادية للثقافة التنظيمية، و اهتمامها الشخصي بالثقافة التنظيمية و رغبتنا في ربطها مع الأداء الوظيفي، و أيضا هذه الدراسة قابلة للبحث المعرفي و المنهجي ، إذا

إمكانية النزول بها إلي الميدان و اختيار الفرضيات وإثراء دائرة المعارف العلمية بدراسات في إطار الاتصالات بالوسط التنظيمي داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

❖ منهج الدراسة :

تعريف المنهج: إنه فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة في حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين.¹

أما اصطلاحاً فهو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

المنهج: هو طريقة موضوعية التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. فاختيار المنهج لا يأتي بالصدفة أو العشوائية أو رغبة الباحث في اختيار المنهج ، بل موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج، ويرتبط اختيار المنهج بناء على الإشكالية التي تم ضبطها، وبما أن دراستنا تسعى إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم فاعتمدنا على المنهج الوصفي فهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية.³

¹ محمد عبد السلام، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، مكتبة النور، 2020، ص10

² عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، ص4-5

³ محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، مؤسسة الأمة العربية، مصر،

2018، ص118

يعتبر المنهج الوصفي أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم واتجاهاتهم، ويعتبر أيضا الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات.¹

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.²

❖ مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع إشكالية الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم التي تعتبر مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومؤسسة تمثل لدى السلطات العمومية.

❖ عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث، وتعرف بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي.

1 محمد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص118

2 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، 1999، ص46

واعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية المتاحة التي تعتبر أكثر أساليب المعاينة غير الاحتمالية، بحيث يختار الباحث المفردات المتوفرة، وتم اختيار هذا النوع من العينة باعتبارها تتناسب مع موضوع دراستنا.

تم اختيار حجم العينة 80 عامل من حجم المجتمع الأصلي للدراسة، وهذا الاختيار كان بطريقة العينة القصدية، وتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، وكان العائد من الاستبيانات 76 وكان عدد الاستبيانات الغير مسترجعة 4 من الحجم الأصلي للعينة.

❖ أداة الدراسة:

يستند الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي على مجموعة من الأدوات التي تمكنه من جمع المعلومات، والتي يسعى إليها والتي تخدم موضوع بحثه، ونحن بذلك اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان.

تعريف الاستبيان: هو أداة لجمع البيانات وعبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع، وتشمل الاستمارة موضوع معين هي مشكلة من مجموعة الأسئلة المطروحة ومن أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية كالسن والجنس والمستوى التعليمي...، ويحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع.¹

¹ محمد عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص 63.

صدق الاستبيان:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى من خلال تحكيم أداة قياس المتغيرات وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وهم أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

الأساليب الإحصائية المختصة:

فيما يلي عدد من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في البحث لوصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيرات واختبار فرضياتها على النحو التالي:

– أساليب الإحصاء الوصفي لأجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة باستخراج النسب المئوية والتكرارات.

مجالات الدراسة:

1- الإطار المكاني:

حدد الإطار الدراسة لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم

2- الإطار الزمني:

تمت الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم لمدة أسبوع ابتداء من 2022/06/26 إلى غاية 2022/06/30.

بعد التواصل مع مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري وأخذ الموافقة منهم للدراسة، عدنا وتطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية حيث قمنا فيها بالتعرف وأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة ليصبح البحث قابل للبناء والمعاينة، خصصت هذه المرحلة بالتعرف

على المؤسسة زيارة مختلف مصالحتها وإجراء عدة مقابلات مع مختلف الموظفين، والذين قاموا مشكورين بتقديم كل التسهيلات للحصول على المعلومات وتزويدنا بوثائق ومعلومات والهيكل التنظيمي والتعداد البشري والمعطيات التي تخص المؤسسة، بعدها مباشرة قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة للشروع في عملية ترجمة البيانات الكيفية إلى بيانات رقمية وذلك من خلال تفرغها وتبويبها في جداول إحصائية ثم تحليلها وتفسيرها والخروج بنتائج يمكن تعميمها.

❖ الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة 1:

— بعنوان جودة الحياة في العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، ابن خالد عبد الكريم، رسالة دكتوراه سنة 2017.
مشكلة الدراسة:

— ماهية معايير وأبعاد جودة الحياة في العمل ضمن القطاع الصحي ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية على العاملين؟
تساؤلات الدراسة:

— ما مستوى حياة العمل المتوفر بالقطاع الصحي محل الدراسة؟
— هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة؟
— هل مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية للفئات العاملة بالقطاع الصحي محل الدراسة؟
— هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟
— ما مستوى مساهمة عوامل جودة الحياة في العمل في تنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية بالنسبة للموظفين العاملين بها؟
فرضيات الدراسة:

– نتوقع مستوى متوسط في درجة توفر جودة الحياة في العمل بالقطاع الصحي محل الدراسة.

– نتوقع مستوى متوسط في درجة الالتزام بالثقافة التنظيمية لدى الفئات العاملة بالقطاع الصحي محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

– الكشف عن مستوى جودة الحياة في العمل بالقطاع الصحي محل الدراسة.

– الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي محل الدراسة.

– الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق في مستوى مؤشرات جودة حياة العمل

والالتزام بالثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي بين فئات العاملة به.

– تحديد درجة تأثير عوامل حياة جودة العمل على الالتزام وتنمية الثقافة التنظيمية

المتبعة في المؤسسات الصحية للموظفين العاملين بها.

أهمية الدراسة:

– تتبع أهمية الدراسة من أهمية علاقة الثقافة التنظيمية وجودة الحياة في العمل، حيث

أن دراسة هذين المتغيرين مازال محدودا ويتوقع الطالب أن تكون هذه الدراسة إضافة

جديدة لمناقشة موضوعين فاعلين في مجال السلوك التنظيمي الذي هو محور التركيز لدى

الباحثين في مجال الإدارة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص.

– التعرف على أبعاد جودة الحياة ضمن التنظيم الصحي.

– إيجاد بعض الحلول الممكنة لبعض المشاكل المتعلقة بجودة حياة العمل في

المؤسسات الصحية.

– تحديد وإعادة النظر في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تجويد بيئة العمل

وظروفه في المؤسسات الصحية.

نتائج الدراسة:

- توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة.
- وجود تأثير دال إحصائيا لبعض أبعاد جودة الحياة (خصائص منصب العمل، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في القرار) على الثقافة التنظيمية.
- وأما الأبعاد (بيئة العمل،
- وجود فروق دالة إحصائية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية و المهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما فقد تحققت بشكل جزئي
- متغيرات الجنس و أسس و خصائص الوظيفة غير دالة إحصائيا أما متغيرات الأقدمية في العمل و مكان العمل فكانت دالة إحصائيا.
- وجود فروق دالة إحصائية و التي تعزى إلى الخصائص الشخصية و المهنية لدي عينة الدراسة اتجاه أبعاد الثقافة التنظيمية فقد تحققت بشكل جزئي أيضا حيث أن متغيرات السن و الجنس و خصائص الوظيفة كانت غير دالة إحصائيا . أما متغيرات في العمل و مكان العمل فكانت دالة إحصائيا.

– الدراسة 2:

- بعنوان أن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة مجانية بملبنة نوميديا
- قسنطينة قام بها ناصر بن حمود لنيل شهادة الدكتوراه 2017 .

مشكلة الدراسة:

- ما طبيعته الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية و هل تؤثر في أداء الموارد البشرية ؟
- التساؤلات الفرعية : ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟
- ما هي أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟

— ما هي مستويات الأداء لدى الموارد البشرية و ما مدى مساهمتها في رفع مستوياتها
الأداء أو خفضها ؟

أهمية الدراسة:

الميول الشخصي للموضوع و ملاحظة الباحث أثناء تجربة العملية بإحدى الشركات
متعددة الجنسيات وجود تفاوت في أداء الموارد البشرية اختلف باختلاف الثقافات
الموجودة بالمنظمة بين المحلية اليابانية الماليزية ،الأوروبية و الهندية.

— تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للعلاقات و القدرات فهي تؤثر في الأداء و
الإنتاجية.

— يسمح البحث بالتعرف على مراحل تشخيص الثقافة التنظيمية إفادة المنظمة الساعية
إلى التغيير الفعال.

أهداف الدراسة :

— تحديد أهم الخصائص و ميزة الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية على اعتبار
أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع بثقافة ايجابية تعكس حب العمل و روح الجماعة.
— معرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية و محاولة التعرف على
العلاقة المترابطة بينهما.

— التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات
الجزائرية و التي تعمل على رفع مستويات الأداء أو مواردها البشرية .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

— تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائر و تؤثر في أداء الموارد
البشرية سلبا.

فرضيات فرعية :

- تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية.
- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية بالضعف، الرسمية المحافظة على الأجزاء القانونية.

– تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.

– شريط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية و عكسية بأداء الموارد البشرية .

المنهج المتبع:

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي قصد جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و ترتيبها و التعليق عليها.

أداة الدراسة : استعان الباحث بأداة الاستمارة.

عينة الدراسة:

– قام بتوزيع 67 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة .

النتائج المتوصل إليها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث في ثقافة السوق و بالتالي عدم ثبوت الفرضية الأولى التي مفادها الثقافة الهرمية.

– أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة و عدم وجود ثقافات فرعية معارضة

كما تركز على الإنتاج و تحقيق الأهداف زيادة القدرة التنافسية.

– مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد، ومنه نستنتج كذلك عدم صدق

الفرضية الثالثة التي تشير إلي مستويات متوسطة من الأداء.

– علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية و طردية وبالتالي

نلاحظ عدم صدق الفرضية الأخيرة التي تشير إلى علاقة طردية بدل العكسية التي

أشارت إليها الفرضية.

— سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية و تأثيرها على مستويات أداءهم ايجابيا و بصورة قوية بلغ معامل الارتباط بينهما، ثقافة السوق و مستوى الأداء (0.630)، عدد مستوى الدلالات (0.01).

الدراسة 3:

— بعنوان أثر الثقافة على إحداث التغيير التنظيمي — دراسة ميدانية في شركة كهربائية بتارقة (skt) بعين تموشنت قام بها تواتي خاتمة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21 العدد 20 سنة 2021 .

مشكلة الدراسة:

— ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؟.

التساؤلات الفرعية:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتارقة؟.

— هل توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات، الفلسفة، الاتصال واللغة)

و التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؟

— هل توجد فروق للتغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر،

المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

— فرضيات الدراسة:

— هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتارقة .

— هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة .

— توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الاتصال، اللغة)

وإحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة .

- لا توجد فروقات لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة). في شركة الكهرباء تارقة.
أهمية الدراسة:
- تتبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية متغيراتها، فهي تعالج أهم مجال من المجالات الخاصة بإدارة السلوك التنظيمي داخل المنظمة ألا وهو الثقافة التنظيمية وكيفية النجاح في إحداث التغيير التنظيمي.
أهداف الدراسة:
- معرفة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتارقة.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودرجة التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.
- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.
المنهج المتبع:
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظواهر.
أداة الدراسة: استعان الباحث بأداة الاستبيان.
- عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 144 عامل في شركة الكهرباء تارقة وتم توزيع الاستبيان على العينة المكونة من 50 عامل وتم استرجاع 31 استبيان فقط. النتائج المتوصل إليها:

- يعتبر التغيير التنظيمي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أن أي تغيير تعتمده سواء في القيم أو الهيكل التنظيمي أو التغيير الذي يكون على مستوى الأفراد يقبل ولا يعارض من قبل العامل والإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة هي إستراتيجية التشاور مع العاملين وتوفر الموارد المالية والبشرية حتى تساهم في عملية التغيير التنظيمي.
- أثبتت الدراسة أن شركة الكهرباء بتارقة لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية.
- أثبتت الدراسة وجود درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.
- وجود علاقة طردية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية وإحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة بعين تموشنت.
- يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الاتصال، اللغة) في إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

– الدراسة 1:

- بعنوان الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية قام بها الباحث كريم دروازي – دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2011.
- مشكلة الدراسة:

– هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة

الرياضية؟

واندرج تحتها سؤالين فرعيين – هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد

المناخ التنظيمي (المسؤولية، الثقة، التعاون) وأداء إدارة الموارد البشرية؟

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية.

فرضيات الدراسة:

– الفرضية العامة: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الإدارة العامة.

– واندرج تحتها فرضيات جزئية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، الثقة، التعاون) وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإدارة الرياضية وأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية.
أهداف الدراسة:

– تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية لاسيما مديرية الشباب والرياضة الولائية. وكذا العوامل المؤثرة في هذا الأداء على وجه العموم.

– كما تهدف إلى التعريف بالمناخ التنظيمي ومحدداته وتطبيقاته في مجال التسيير العمومي للإدارات الرياضية، ومن ثم مديريات الشباب والرياضة.

– دراسة تأثير المناخ التنظيمي للموارد البشرية على نجاح مديريات الشباب والرياضة.

– دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديريات الشباب الرياضية.

أهداف الدراسة:

– إبراز أهمية مثل هذه الدراسات للتأكد من وجود العوامل نفسها المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

- إبراز أهمية تنظيم الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة باعتبارها نموذجاً للإدارة الرياضية وانعكاساتها على الأداء.
- استيعاب الهيئات والمؤسسات الرياضية لأهمية الموارد البشرية في تنفيذ ونجاح برامجها من خلال فعالية أدائها.
- إبراز الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية لترقية النشاط الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: وظف الباحث أداة الاستمارة والاستبيان.
- عينة الدراسة: توزيع 30 استمارة واسترجع منها 24 واعتمد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.
- نتائج الدراسة:
- بينت نتائج الدراسة أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة توجهات ايجابية.
- أظهرت الدراسة كوجهات ايجابية نحو أداء الموارد البشرية ونبت النتائج المقدره العاليه للعاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرعة المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة.
- أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يستغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
- أظهرت الدراسة أن هناك تصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون وأن هناك حاجة ملحة للمزيد من عقد البرامج التدريبية بحيث تتسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

الدراسة 2:

— بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي — دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة قام بها الباحث بو عطيظ جلال الدين مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير سنة 2009.

مشكلة الدراسة: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

— واندرج تحتها أسئلة فرعية:

— ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

— هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء

الوظيفي لدى للعمال التنفيذيين؟

— هل للمتغيرات التالية: (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) تأثير على الأداء

الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة:

— الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال

التنفيذيين.

— اندرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

— توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

— توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

أهمية الدراسة:

— الأهمية التطبيقية: توضح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى

مؤسساتنا الوطنية.

- كون أن مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة.
- امتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ القرارات أو الأوامر، يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنهم ويحافظ على سيرورة أعمالها.
- الأهمية العلمية: التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعناية.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين في المؤسسة.
- أهداف الدراسة:
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- معرفة هل للاتصال الرسمي المساعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
- معرفة هل للمتغيرات: (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

– تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.
أداة الدراسة: وظف الباحث أداة الاستمارة.

عينة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة 210 فردا، وتم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقيق من ثباتها (10 عمال)، أصبح المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملا منفذا وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
نتائج الدراسة:

– الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
– وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
– فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال.
– كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

الدراسة 3:

– بعنوان أثر جودة الحياة على التميز في الأداء الوظيفي – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، قام بها مولاي الطاهر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021.
مشكلة الدراسة: هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

— يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل، فرص الترقية والتقدم، نظام الحوافز والأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، التوازن بين العمل والحياة الخاصة) على الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
أهداف الدراسة:

— تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي المتميز واستكشاف جودة الحياة الوظيفية إضافة إلى أبعادها (ظروف العمل، فرص الترقية والتقدم، نظام الحوافز والأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، التوازن بين العمل والحياة الخاصة) على الأداء الوظيفي المتميز.
منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استعان الباحث على أداة الاستبيان في دراسة الحالة.
عينة الدراسة: بلغ حجم العينة المدروسة 80 مفردة، استرجع منها 71 استمارة، تم استبعاد 3، مجموع الاستبانات 68 استمارة.

نتائج الدراسة:

— غياب أثر الاستقرار والأمن الوظيفي المتميز في المؤسسات الاقتصادية المدروسة يثبت أن السياسات المعتمدة في هذه المؤسسات حول الاحتفاظ بالموظفين يتخذ عوامل ومعايير لا تدعم التميز في الأداء الوظيفي، والتزام الموظفين بهذه المعايير يوفر مناخا يساعد على الشعور بالاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي بعيدا عن تركيزهم على التميز في أدائهم الوظيفي.

— توفر معطيات جودة الحياة الوظيفية يشكل حاجز أمام أي ضغط أو تشتيت قد يتعرض له الموظفون أثناء تأديتهم مهامهم وهو ما يتيح أداء هذه المهام بأريحية ويزيد شعور الرضا الوظيفي ما يدعم استمتاع الموظفين بالوظائف التي يشتغلونها، ويرفع

مستوى الالتزام بالإجراءات والتعليمات المعطاة، ويرسخ ثقافة احترام جودة العمل ويصنع الفارق بين الأداء الوظيفي النمطي والأداء الوظيفي المتميز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

— ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص أن كل الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية والذي يعد من التغيرات الحديثة في ميدان البحوث العلمية التي تدرس السلوك في مجال العمل والتنظيم، والذي تطرقنا له في هذه الدراسة، وقد اختلفت هذه الدراسات باختلاف أهدافها والمتغيرات التي تطرقت لها حسب البيئة التي تمت فيها الدراسة والأساليب المستخدمة فيها وبعودة ذلك لاختلاف اهتمام الباحثين واتجاهاتهم الفكرية وعليه يمكن أن نستخلص ما يلي:

— من حيث الهدف فمعظم الدراسات ربطت متغير الثقافة بمتغيرات أخرى كجودة الحياة في العمل، الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، كما تطرقت بعض الدراسات إلى الكشف على مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية، ومكونات الثقافة التنظيمية، أما الأداء الوظيفي فقد تطرقت الدراسات إلى معرفة دور الأداء الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وكذلك الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية) ومن حيث المنهج المستخدم فجل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مما يجعلها تتفق مع دراستنا الحالية، أما من حيث العينة ومكان الدراسة فإن معظم الدراسات طبقت في منظمات اقتصادية عمومية خاصة بحيث تتشابه مع دراستنا، أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها فقد اختلفت دراستنا مع الدراسة الأخرى ، وهذا راجع إلى اختلاف في الإطار الزمني والمكاني الذي أجريت فيه كل دراسة.

❖ تحديد المفاهيم :

— الثقافة التنظيمية:

— اصطلاحاً: مجموع المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية.¹

— يعرف شين في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.²

فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير، الهندسة المعمارية، كما تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها.³

1 (ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص52).

2 (عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر، 1992، ص273).

3 (عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص274).

— **إجرائيا:** مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وكذا الأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة ويشترك فيها جميع العاملين وتؤثر على سلوكياتهم في العمل وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة كل.

— **الأداء الوظيفي:**

— **اصطلاحا:** يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.¹

— يرى لنقدون : يعني اصطلاح الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.²

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

إجرائيا : هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .

1 جبوري محمد، قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 20 العدد2، ديسمبر 2019، سعيدة (الجزائر) ص (118).

2 أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2001، ص42

3 كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص156.

الإطار

النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية.
- 3 - مكونات الثقافة التنظيمية
- 4- نظريات الثقافة التنظيمية.
- 5- الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.
- 6- أنواع الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، ومنه فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وكذا مكوناتها ونظرياتها وأبعادها الرئيسية وأنواعها .

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

قدم العديد من الكتاب والمنظرين الإداريين تعاريف مختلفة ومتنوعة ، حول مفهوم الثقافة التنظيمية ، حتى أنه لوحظ أنه لا يوجد اتفاق تام على هذا المفهوم ، وهذا ربما بسبب اختلاف بيئاتهم وثقافتهم.

عرفت الثقافة بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة.

وقد عرف كيت لوين ثقافة التنظيم بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة.¹

وعرفها يوسف مسعداوي في كتابه أساسيات في إدارة المؤسسات بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية ، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

1 فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص19

2 يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص433.

أما ديفس فقد عرفها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.¹

وعرفها جيرالد جرينبرج وروبرت بارون هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.²

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

— تعد الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، فالمنظمة تساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

— بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

— إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

— تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، ولا سيما إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة،

¹يوسف مسعداوي، المرجع نفسه، ص435.

²جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية ، 1425هـ ، 2004م، ص627.

– الثقافة القوية تعد عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند أغلبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

– الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.¹

– باعتبار الثقافة التنظيمية ضروب سلوك يتخذه أفراد المنظمة في تبنيه، فإن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية، والتي تسيطر على المعتقدات للعاملين في المواقف الصعبة، التي تحتاج منهم التحدي بغية الوصول إلى أفكار توحدتهم، فتعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، فقد تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم به الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ظلها.²

3- مكونات الثقافة التنظيمية:

– **القيم التنظيمية:** تعرف بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم

1بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص60
2عشاوي وهيبة، عشاوي هجيرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، 2016،

على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بيت هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، العلاقات التعاونية بين العاملين.

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما قيم الوسيلة والقيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وقد تتبنى المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية : التميز، الإبداع، الجودة. أما قيم الوسيلة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسيلة ، الجدية في العمل ، احترام السلطة وتقاليد العمل ، الحيطة والحذر ، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر ، إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، سيتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح.¹

– معتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة

الفرد وحياته الاجتماعية ، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات ، المساهمة في العمل الجماعي ، ويقول توماس واتسون المدير بشركة في كتابه "منظمة العمل ومعتقداتها" : "تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد".

1 يونسى مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015، ص23

– الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه ، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع.¹

– التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل ، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية .

كما أن هناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية والذي حدده الدكتور بلال خلف السكار له في كتابه: " التطوير التنظيمي والإداري " والذي قسم فيه مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية والموروث الثقافي.²

– الأساطير والقصص والروايات: الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة ، أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة ،

1 بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن،

2009، ص358

2 يونسى مختار، مرجع نفسه، ص27

وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.¹

– الشعائر والطقوس: هي مجموعة أنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ، تهدف إلى نقل رسالة معينة أو إنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد، الاجتماع السنوي للمساهمين.²

4- نظريات الثقافة التنظيمية:

– نظرية القيم: يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ، وإنما الثقافة الواحدة ، يسودها عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم.

ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

– نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة : البادئ،الوظائف،الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات

والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص44

2سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير – رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة

الجزائر، 2003، ص108

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنتظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

– نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم

مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بخاصيتين جوهريتين نجملها في الآتي:

(1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.

(2) يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

– نظرية (سجية، طبيعة)الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة

المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن

الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن

مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد

المؤسسة.

¹إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية – دراسة

تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص11

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد ، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم ، فهي بمثابة المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.¹

5- الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية :

من خلال تطلعاتنا على الأدب النظري للثقافة التنظيمية تبين أنه لا يوجد نموذج ذو أبعاد محددة يصلح لكل المنظمات ، فهناك عدة نماذج لقياس الثقافة التنظيمية ، وما يناسب منظمة لا يناسب أخرى ، فتختلف أبعاد القياس ربما لحسب نوع المنظمة أو خصوصيتها أو حجمها أو نشاطها ، فسنذكر أهم نموذجين للأبعاد التي استخدمت في قياس الثقافة التنظيمية:

¹الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي – دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005

http://www:nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Document/Master_1426_1427_AS_as86.pdf

– أبعاد Chatman and Jehn 1994:

- الإبداع والمخاطرة: مدى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد.
- التركيز على التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين الانتباه للتفاصيل مهما كانت دقيقة ، أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.
- التركيز على النتائج: درجة تركيز الغدارة على النتائج أو المخرجات فقط ، وليس الآليات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: أي مدى اهتمام الإدارة بالأثر الذي تتركه على الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: وتعني مدى توجه الإدارة نحو تنمية روح الفريق ومحاولة إلغاء الفردية للعمل.
- العدوانية: هي التي تحدد درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، وليس سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: وهو سعي المنظمة نحو المحافظة على الحالة الراهنة، ولا تسعى نحو النمو أو التغيير.¹

– أبعاد الزهراني:

- قاس الزهراني الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي :
- البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك العاملين وأرائهم في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك العاملين

1 Chatman J ,and Jehn 1994,Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational culture :How Different Can you Be ?Academy of Mangement Journal, pp522-523, 1994

ومشاعرهم وأرائهم، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

• **البعد الإداري القيادي:** هو سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري ، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في مكان عمله.

• **البعد الإنساني:** هو أثر الثقافة داخل المنظمة في التأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.¹

ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت إلى آخر، أما اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية ، حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات ، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء ، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينا بين المنظمات بعضها بعضا.²

6- أنواع الثقافة التنظيمية:

1- الثقافة التنظيمية القوية: تلك الثقافات التي يكون فيها معظم الأعضاء يتقاسمون نفس التقاليد والمعتقدات حيث توافق أهداف المنظمة وتساهم في فعاليتها وتطوير المنظمة،

1 الزهراني عبد الله ، أثر الثقافة التنظيمية على العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة ، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق ، سوريا ، 2005.
2 بشائر إبراهيم زيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي - دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية- ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا جامعة في الخليل ، 2018، ص39

ويرى ستيفن روبنز أن هذا النوع من الثقافة يعتمد على عنصرين هما الشدة والاجماع يقصد به تشارك في نفس المعتقدات.¹

2_ الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة ، الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى وضع إجراءات رديعية من خلال اللوائح والوثائق المكتوبة ، مما قد يؤدي لسلوك عدواني وانخفاض مستويات الالتزام والروح المعنوية.²

3_ الثقافة التنظيمية الموقفية (التكيفية): حيث اقترح بعض العلماء مدخل موقفي للثقافة أي اتباع ثقافة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف البيئية، مع مراعاة مبدأ Fitway القائل بأنه ليست هناك ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي كل الظروف المحيطة بالمنظمة.³

4_ الثقافة التنظيمية المساندة: تتميز بمساعدة العاملين لبعضهم البعض، فيعمّ جو الأسرة وفي هذا النوع يكون التركيز على الجانب الإنساني.

5_ الثقافة التنظيمية الإبداعية: تعتمد هذه الثقافة على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، ويوصف الأفراد فيها بأنهم محبين للمخاطرة ومواجهة التحديات.

1 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص21-22

2 نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد15، سطيف ، 2014، ص154

3 سويسي احمد ، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بالديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013، ص60

6- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتم

تحديد المسؤوليات والسلطات، فنجد التنسيق بين الوحدات والعمل المنظم، وكذا انتقال

المعلومات يكون في تسلسل هرمي.¹

- ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج

التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد

الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج،

وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

- ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار

الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كذا أنها توفر الأمن الوظيفي

والاستمرارية وثبات الأداء.²

1 شيباني سميحة وعيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014-2015، ص 59-60

2 بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 59

خلاصة الفصل الأول:

إن الثقافة التنظيمية كأحد المداخل الأساسية في المنظمة تلعب دورا محوريا في عملية التأثير في سلوك الأفراد ، أين تنتج سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية بالنظر لطبيعة الثقافة التنظيمية في حد ذاتها ، وهذا ما يجعل كامل المسؤولية تقع على عاتق المنظمة في إطار تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يمكن رصدها من خلال الثقافة التنظيمية.

وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على سلوكيات الأفراد تبقى في حقيقة الأمر رهينة إدراكات الأفراد وتصوراتهم ، إذ يلعب عامل الفروق الفردية دورا هاما في تحديد الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية، ذلك أن التأثيرات المحتمل إحداثها على سلوك الأفراد لا ترتبط فقط بطبيعة الثقافة التنظيمية بل بعامل جد مهم وهو كيف يدرك الأفراد هذه الثقافة وكيف يتلقونها.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- أهمية الأداء الوظيفي.
- 3- عناصر الأداء الوظيفي.
- 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 5- عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- 6- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصبا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبالدراسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات على الأداء وتنوعها ويعبر الأداء الوظيفي عن مدى كفاءة الإداري وفعاليتته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل وذلك يتم بتكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وكذلك عناصره والعوامل المؤثرة فيه وأيضا عملية تقييم الأداء وأخيرا علاقة الأداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء في اللغة: أدى ، تأدية، أوصله وقضاه .

يعرف كود الأداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، أما ولسن و وستن فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة . في حين يرى الخزامي بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ، وقد عرف هلال الأداء على أنه هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأما أرلوند و فيدلمان فيران بأن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الإيجابي للموظفين اتجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.¹

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها ، كما يشير الأداء الوظيفي على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.²

1 حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر

والتوزيع ، عمان، 2011، ص90

2محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، 2001، ص209

الأداء الوظيفي سلوك وظيفي هادف يقوم به الإداري لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، ويتوقف على مدى ملائمة بيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية التي تشمل نمط القيادة والتشريعات والسياسات والأهداف المرسومة، والرقابة والاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العمل والتخصص ونظم الحوافز والمكافآت، والعناصر المادية التي تعمل على تنمية قيم الالتزام بالعمل والقوانين واللوائح لدى الإداري، وكذا بذله للجهد وتقيدته بأوقات العمل وإنجاز مهامه في الأوقات المحددة وارتفاع دافعيته للعمل.¹

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.²

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي هو الأساس فلا إنتاج ولا تقديم دون أداء الأفراد لأعمالهم ، كما يمد الأداء الوظيفي المثابرة والاجتهاد للأفراد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية ، ويسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع واستغلال القدرات

1 ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، سنة 2015-2016، ص 71

2 مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 78

وإمكانيات الفرد من في استغلال الفرص السائحة له، كما أن الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه.¹

وهناك أهمية أخرى للأداء الوظيفي وتكمن في :

- ✓ أن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- ✓ يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.

- ✓ تكون المنظمة مستقرة ويطول بقاؤها حين يكون الأداء الوظيفي متميزاً.
- ✓ يستخدم كأداة توجيه الشركات من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.²

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار

1 فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 98_99

2حماني عبير وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة حمه بالوادي، 2018_2019، ص 18_19

والفخر والريادة ، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

2- عناصر الأداء الوظيفي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.²

2- نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وقدرته في التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (علي سكر عبود، أثر

الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 39، ص240)

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.³

4- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين.⁴

4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

عوامل إدارية: أشار آشتون إلى أهم العوامل الإدارية كما يلي:

- 1 مصطفى بجقينة، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ص265
- 2 عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، ص73
- 3زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد التاسع، ص270

4شيبلي سميحة وعيبش سامية، مرجع سابق، ص74

- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي ، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح ، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹
- _ عوامل إنسانية: وهي عوامل تؤثر على الأداء الفعلي وركيزتها المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ، وعوامل تؤثر على الرغبة في العمل من إرضاء لحاجات الإنسان العامل وما يتطلبه من وراء العمل.²
- عوامل فنية: وتشمل العناصر التالية:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

1 عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سابق، ص74

2 محمد عيد السريحي ، الإبداع والأداء ، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017، ص84

– تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات، التجهيزات والآلات.

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

– أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت تكنولوجيا حديثة ، آلات جديدة ، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.¹

5- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية ، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين.²

1 ايمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد الثالث، جوان 2018، ص244-245

2نظمي منحي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى 2008، الطبعة الثانية2011، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص259

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، وكما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.¹

وتعرف بأنها نظام لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتعرف بأنها الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين. وهي عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.²

6- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لنوعية الثقافة ونوع المنظمة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة ايجابية ومشجعة للعاملين وإتاحتهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول في ضوء الخبرة العلمية للعامل، أما الثقافة السلبية التي تعتمد على السلطة وعلى التسلسل

1 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 101

2 يوسف عبد بحر ومؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2011 ، المجلد 13، العدد 1، ص 770

الهرمي في إصدار الأوامر والتعليمات ولا تشجع العمل الجماعي ما يخلق بيئة ثقافية سلبية تقتل الإبداع والابتكار وتؤدي لضعف الإنتاجية وتدني مستوى الأداء الوظيفي.¹

يهتم مجال سلوك المنظمات بشكل أساسي بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المؤشرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث هي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، فقد أجمع الباحثون بأن للثقافة التنظيمية دور هام في زيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.²

وتوضح أنه الثقافة التنظيمية القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال، وتظهر أهمية الثقافة كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة، للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توحد الإحساس بالهوية وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين.³

توضح أن علاقة الثقافة التنظيمية والتي لها الأثر المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين التي يذكرها **steven** والتي نولرد منها:

1 محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 77.

2 حماني عبير وآخرون، مرجع سابق، ص 30

3 مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-

— أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم ، فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

— أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية.

— تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، فيصبحون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم، وتمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية والتعاون فيما بينهم ما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.¹

¹ steven ,L .Mc Shame &mary ann von Glinow ,Organizational behavior,Mc Graw Hill,Usa,2000,p50

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، وللأداء أهمية كبيرة في النهوض بالمنظمة كما للأداء الوظيفي الدور في البقاء أو الاستغناء عن الموظفين وترقيتهم، وهذا يعود على كمية الأداء المبذول ونوعيته وتقييم الأداء يختلف من منظمة لأخرى ومن دولة لأخرى.

الإطار

التطبيقي

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة

ديوان الترقية والتسيير

العقاري ولاية مستغانم

تمهيد الفصل الثالث:

بعدها تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين ، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها على موضوع الثقافة التنظيمية والداء الوظيفي.

وعليه سوف نحاول في هذا الفصل توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي، مرتكزين بذلك على تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي وعمال مؤسسة ديوان لترقية والتسيير العقاري، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى شقين، الأول تقديم المؤسسة وذلك بالتعريف بها، والثاني تحليل استمارات الدراسة وصولاً إلى نتائج المتوصل إليها في نهاية الفصل.

❖ تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري:

1- تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

فيما يخص الطبيعة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري فنجد أن الديوان قد عرف على أنه مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية ولكن تغيرت طبيعته القانونية وأصبح مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي Epic يتمتع بشخصية معنوية والاستقلال المالي، ويعد تاجر مع هيئات مختلفة سواء أشخاص طبيعية أو معنوية وذلك من خلال شرائها للأراضي المخصصة لانجاز السكنات الاجتماعية والسكنات الاجتماعية الاجتماعية التساهمية المدعمة من طرف F.N.P.O.S والسكنات الترقية والمحلات التجارية من الجماعات المحلية الدائرة أو من مديرية أملاك الدولة وكذلك الوكالات العقارية.

2- نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري:

أنشأت الجزائر بعد الاستقلال أجهزة ومؤسسات إدارية حملت على عاتقها مهمة التكفل بالعقارات وحسن تسييرها حيث نجد مصلحة السكن للولاية تتولى مهمة تسيير العقارات الجاهزة الموروثة عن المعمر والتي اعتبرت شاغرة بموجب الأمر 1102/66 وذلك عن طريق كرائها للمواطنين وتغطية الإيجار الشهري وكذلك الصيانة والترميم في حين كان الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المعتدل OPHLM المؤسسة سنة 1968 بموجب المرسوم 259/68 المؤرخ في 5 مارس 1968 يتولى تسيير العقارات الغير الجاهزة الموروثة عن المعمر والتي كانت في طور الانجاز وكذلك التكفل بالعقارات المبنية في مشروع قسنطينة 1958، وفي سنة 1976 تم حل الدواوين العمومية للسكنات ذات الإيجار المعتدل بموجب المرسوم 144/76 وبمقتضى المرسوم 143/76 يتولى الديوان إتمام المهام وكذلك إنجاز المشاريع السكنية والتكفل بتسييرها بالإضافة إلى تسلمه العقارات المتبقية عن مصلحة السكن بالولاية وبصدور القانون 01/81 المتعلق بالتنازل عن أملاك

الدولة المعدل بالمرسوم 269/03 في 7 أوت 2003 أصبح يشرف على عملية بيع السكنات والمحلات التجارية وهكذا بدأ دور مصلحة السكن للولاية slow يتناقص بتقلص عدد الأملاك الشاغرة حيث أصبحت مهمتها تقتصر فقط على تأجير هذه الأملاك، الأمر الذي دفع بالدولة إدماج مصلحة السكن للولاية ضمن ديوان الترقية والتسيير العقاري سنة 1984.

3- مهام وعائدات ديوان الترقية والتسيير:

إن طبيعة وأهمية الحاجات التي يجب أن تتوفر لدى كل مواطن ليقوم بالدور الأساسي المكلف به في عملية النهوض بالبلاد تفرض على الدولة الاهتمام بانشغالات المواطنين وأساس السكن، فبذلك فلديوان الترقية والتسيير العقاري مهام سامية ونشاطات متعددة.

1/- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

– **مهام ذات طابع اجتماعي:** لديوان الترقية والتسيير العقاري مهام تمس الجانب الاجتماعي للمواطنين ونلمس ذلك خاصة في ميدان السكنات الاجتماعية التي تتمثل في إعانات كبيرة من الدولة تقدم للمواطنين ذوي الدخل الضعيف مساندة ليستهان بها في سبيل إسكانهم ولا سيما الفئات الاجتماعية التي تعيش ظروف جد عسيرة.

– **مهام ذات طابع اقتصادي:** مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لا يتوقف عن المهام الاجتماعية وتعاملاتها لينحصر فقط مع الفئات المحرومة بل تعامل الديوان يكون مع مختلف الفئات سواء ذات الدخل الضعيف أو المرتفع نوعا ما أو المتوسط وبذلك فالديوان يهدف إلى ممارسة عمليات تجارية ولا سيما في مجال بيع السكنات الترقية والمحلات التجارية التي يعد ثمنها باهض نوعا ما بالمقارنة مع مع ثمن تأجير السكنات الاجتماعية وترجع عائدات بيع هذه العقارات إلى تحقيق الربح على مستوى الديوان هذا فيما يخص العقارات التي يشرف الديوان على إنجازها والتي تعود ملكيتها له.

2/- عائدات ديوان الترقية والتسيير العقاري:

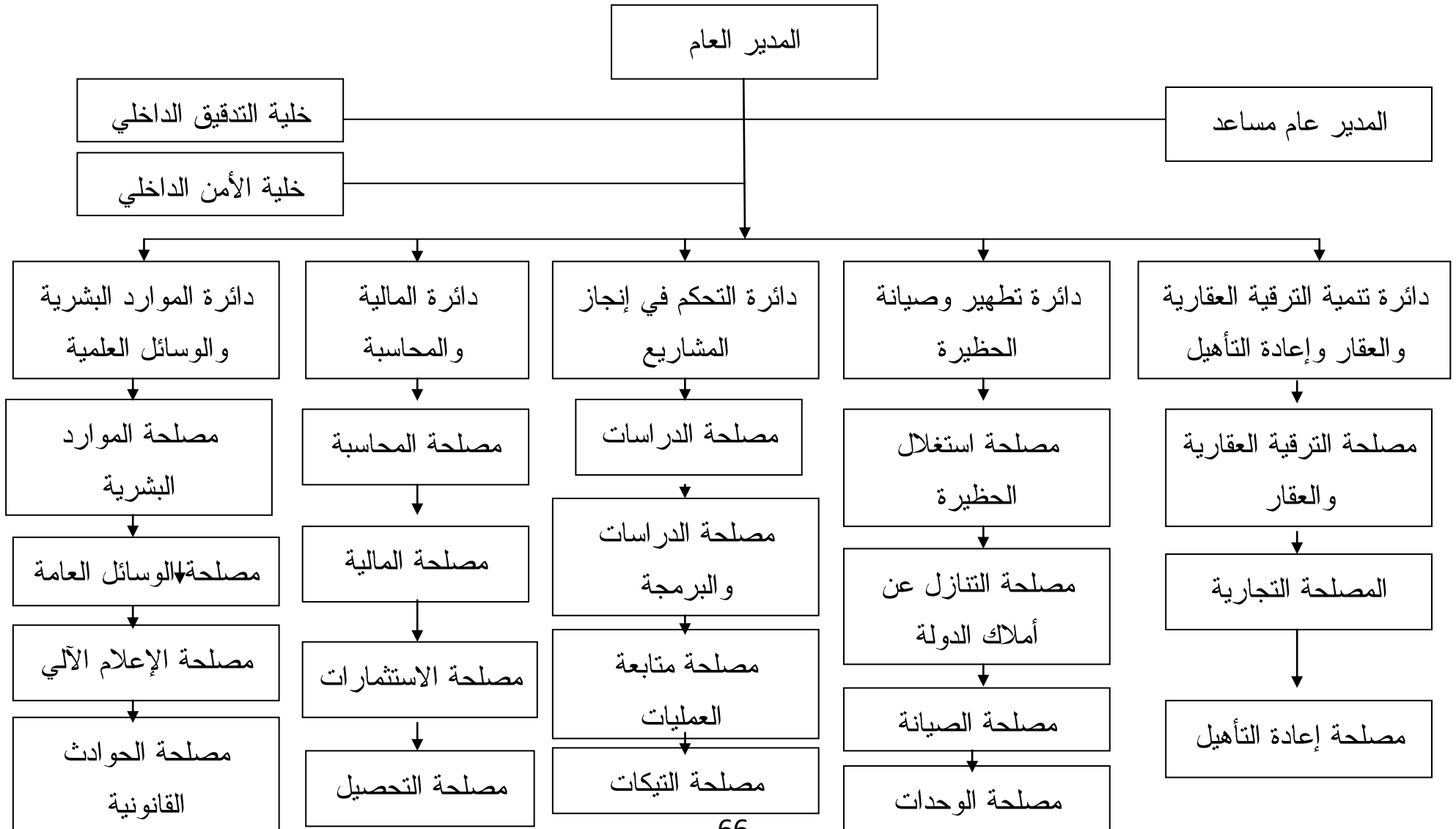
فيما يخص العقارات التي قام ببنائها المدمر الفرنسي فائدة كبيرة في التعامل بها إذ أن الديوان كان مسير فقط لهذه الممتلكات دون أن يكون مالكا لها ودون أن يستفيد من عائداتها بل تعود إلى خزينة الدولة ولكن بصدور المرسوم التنفيذي 290/93 تحولت ملكية العقارات التي كانت ملك الدولة إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وبعد صدور المرسوم 290/93 أصبحت عائدات البيع تعود إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تنص على ما يلي:

— يستفيد ديوان الترقية والتسيير العقاري فائدة قدرها 20 بالنسبة للمحل ذو طابع سكني.

— أما المحل ذو الطابع التجاري والمهني فإنه يساهم في تنمية الاقتصاد لأن هذه الفوائد تدفع الديوان إلى إنجاز المشاريع والبرامج السكنية تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني.

4- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري:



5- شرح مختلف المصالح:

– للمدير العام والمدير المساعد عدة مهام هي:

المدير العام: يهتم ب:

– توقيع أي عمل ينطوي على الديوان.

– ضمان تحقيق الأهداف المرسومة وضمان تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

– يهتم بممارسة الإجراءات القضائية.

– يقدم لمجلس الإدارة الميزانية وجدول حسابات النتائج للحصول على الموافقة.

– يقدم في نهاية كل نشاط تقرير سنوي مصحوب بالميزانية وجدول حسابات النتائج،

ويسلمها للسلطة المشرفة بعد الموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة.

– يقدم القوانين الداخلية للديوان لمجلس الإدارة، ويحرص على تطبيقها.

ب – المدير العام المساعد: يقوم ب:

– تمثيل المدير في اللجان الداخلية والخارجية.

– تنسيق ومراقبة وتنفيذ برامج العمل والأهداف المسطرة.

❖ يتكون ديوان الترقية والتسيير العقاري من خمسة دوائر وهي:

1- دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار وإعادة التأهيل: تتكون من ثلاثة مصالح

وهي:

أ- مصلحة التنمية العقارية:

– تطوير نشاطات الترقية العقارية.

– تنفيذ الإجراءات القانونية لامتلاك العقارات.

– وضع إجراءات لإدارة الشؤون الإدارية والمالية.

ب – المصلحة التجارية: تهتم ب:

– وضع إجراءات لامتلاك الأراضي.

– إنهاء بيع المساكن.

ج – مصلحة إعادة التأهيل.

2- دائرة تسيير وصيانة الحظيرة:

3- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: تتكون من أربعة مصالح وهي:

أ- مصلحة الصفقات: مسؤولة عن:

– وضع إجراءات تشريعية وتنظيمية متعلقة بالصفقات لمنح عقود أو اتفاقيات لتنفيذ

الأعمال.

– إعداد إجراءات تنبؤية قبل تنفيذ برامج التحقيق.

– تحليل وتفاوض العروض من الناحية المالية.

ب – مصلحة الدراسات والبرمجة: هذه المصلحة مسؤولة عن:

– مراقبة دراسة برامج الديون.

- جمع معلومات إدارية وتقنية لبرامج البناء.
- مراقبة رخص البناء.
- متابعة وضعية الأراضي من أجل الاستثمارات المخططة.
- ج – مصلحة متابعة العمليات: تقوم ب:
 - تنسيق إنجازات العمل الترويجية ومعدات الديون.
 - رصد وتقييم التقدم المحرز في أعمال البناء.
 - ج – فرع شبكة الطرقات المختلفة مؤقتا.
- 4- دائرة المالية والمحاسبة: تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح وهي :
 - أ- مصلحة المحاسبة: هذه المصلحة مسؤولة عن:
 - إعادة الميزانيات التنبؤية ومراقبة تنفيذها.
 - مسك العمليات المحاسبية وفقا للقواعد المعمول بها وتحديثها.
 - إعداد كل الوثائق المالية والمحاسبية المتعلقة بالمؤسسة..
 - مراقبة العمليات المتعلقة بالاستثمارات المخطط لها ورصد الديون لوكالات الائتمان المعينة.
- إعداد الجرد وحساب الاهتلاكات.
- مراقبة عمليات التحصيل كالإيجار.
- الاهتمام بصناديق التحصيل ودفق إيرادات حسابات الديون.

ب – مصلحة المالية: تهتم ب:

– المراقبة المنتظمة للوضع المالية للمؤسسة.

– إعداد التقارب في الحسابات.

– تتبع نشاط عمليات الجبائية المرتبطة بنشاط المؤسسة.

– تسيير حسابات الديون.

ج – مصلحة الاستثمارات: مسؤولة عن :

– إعداد برامج الاستثمارات السنوية.

– تطبيق هذه البرامج.

د – مصلحة التحصيل: تهتم ب:

– تحصيل إيرادات الكراء وبيع المنتجات.

– إعداد كل شهر فرق عام للتحصيل وعرضه للمدير العام.

– تطبيق كل التدابير من أجل تحسين التحصيل.

5– دائرة الموارد البشرية والموارد العامة: تتكون من أربعة مصالح هي:

أ/– مصلحة الموارد البشرية: هذه المصلحة مسؤولة عن جميع العمال عن طريق:

– احترامها لقواعد التوظيف.

– تطبيق المقررات لتقدم وترقية العمال.

– مراقبة المسار المهني للموظفين وجدولة الرواتب.

ب/ مصلحة الوسائل العامة: هذه المصلحة مسؤولة عن:

- إدارة الموارد البشرية.
- تأسيس دوري للتوقعات المتعلقة بوسائل الديوان ووضع مختلف الهياكل.
- شراء وتسيير المخزون.
- مسك دفاتر الجرد.
- ضمان صيانة الوسائل المادية للديوان.

ج — مصلحة الإعلام الآلي: تهتم هذه المصلحة ب:

- تصميم سياسة المعلومات العامة في الديوان.
- تصميم برامج التطبيق والمعالجة المعلوماتية لعمليات المؤسسة.
- استغلال عقلائي للوسائل الخاصة بالإعلام الآلي والحرص على صيانتها.
- تنفيذ القرارات لصالح الديوان.

2— دائرة المالية والمحاسبة: تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح وهي :

أ مصلحة المحاسبة: هذه المصلحة مسؤولة عن:

- إعادة الميزانيات التنبؤية ومراقبة تنفيذها.
- مسك العمليات المحاسبية وفقا للقواعد المعمول بها وتحديثها.
- إعداد كل الوثائق المالية والمحاسبية المتعلقة بالمؤسسة..

– مراقبة العمليات المتعلقة بالاستثمارات المخطط لها ورصد الديون لوكالات الائتمان المعينة.

– إعداد الجرد وحساب الاهتلاكات.

– مراقبة عمليات التحصيل كالإيجار.

– الاهتمام بصناديق التحصيل ودفع إيرادات حسابات الديون.

ب – مصلحة المالية: تهتم ب:

– مراقبة المنتظمة للوضع المالية للمؤسسة.

– إعداد التقارب في الحسابات.

– تتبع نشاط عمليات الجبائية المرتبطة بنشاط المؤسسة.

– تسيير حسابات الديون.

ج – مصلحة الاستثمارات: مسؤولة عن :

– إعداد برامج الاستثمارات السنوية.

– تطبيق هذه البرامج.

د – مصلحة التحصيل: تهتم ب:

– تحصيل إيرادات الكراء وبيع المنتجات.

– إعداد كل شهر فرق عام للتحصيل وعرضه للمدير العام.

– تطبيق كل التدابير من أجل تحسين التحصيل.

❖ تحليل الاستثمار:

تم إجراء الدراسة بتوزيع الاستثمارات على موظفين وعمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم، وقد وزعت ثمانين (80) استمارة على عينة الدراسة، لكن تم استعادة منها ستة وسبعين (76)، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح عدد الاستثمارات الموزعة

80	الاستثمارات الكلية
76	الاستثمارات المسترجعة
04	الاستثمارات الملغاة
76	الاستثمارات النهائية المعالجة

المحور الأول: السمات العامة

الجنس:

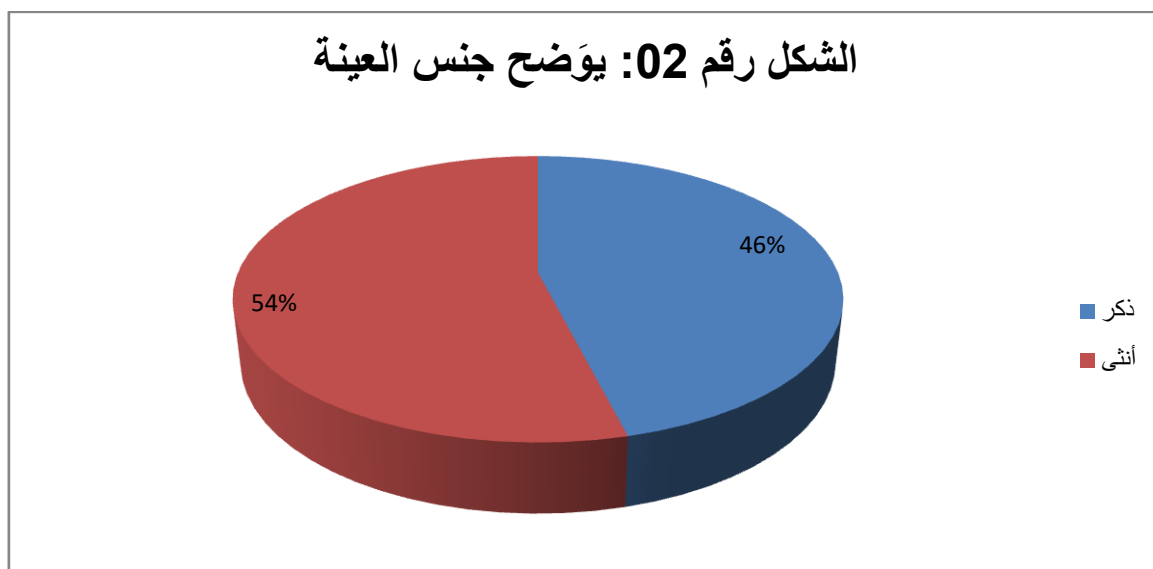
جدول رقم 02: يوضح جنس العينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
46%	35	ذكر
54%	41	أنثى
100%	76	المجموع

التحليل:

تمثلت عينة الدراسة من ناحية الجنس (ذكور وإناث) في نسبة متفاوتة ، حيث بلغت نسبة الإناث في العينة التي وزعنا عليها الاستمارة 54% وهي أكبر من نسبة الذكور، حيث هذه الأخيرة بلغت 46%.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:



جدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

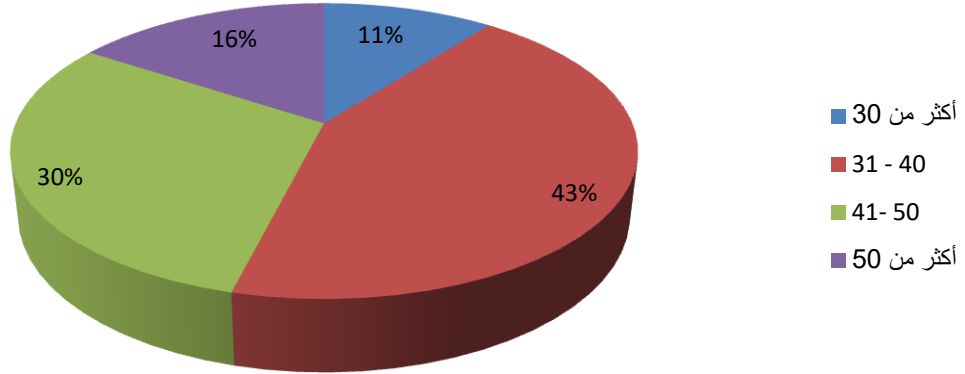
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10%	8	أكثر من 30
43%	33	40 - 31
30%	23	50 - 41
15%	12	أكثر من 50
100%	76	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن سن العينة التي تم إجراء عليها الدراسة بين 30 إلى 50 سنة فأكثر، حيث تمثلت الفئة التي أكثر من 30 سنة في تكرار 08 مرات بنسبة 10%، والتي بين 40-31 سنة بنسبة 43% ما يعادل تكرارها 33 مرة، أما الفئة التي في سن 41-50 سنة بلغ تكرارها 23 مرة بنسبة 30%، و: آخر فئة متحصل عليه هي التي في سن أكثر من 50 سنة تكررت 12 مرة بنسبة 15%.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب السن



جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
21%	16	أقل من 10
43%	33	11 - 20
32%	24	21 - 30
4%	03	أكثر من 30
100%	76	المجموع

التحليل:

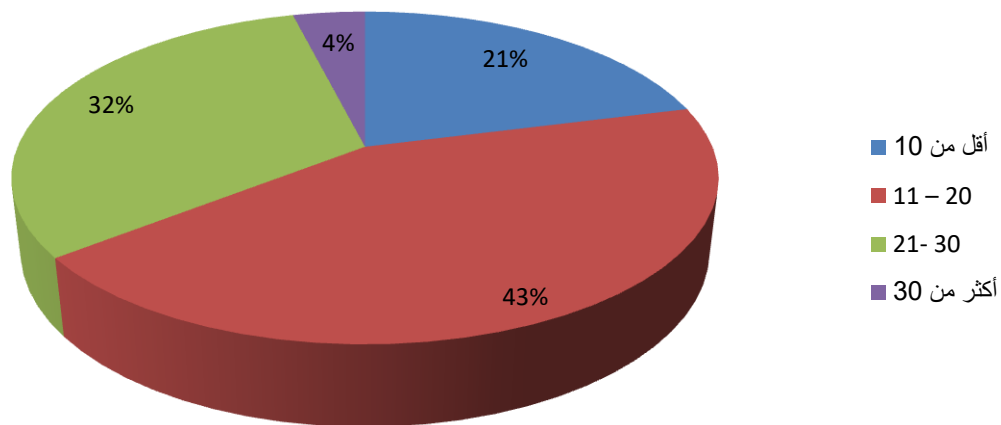
من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين تختلف أقدميتهم في العمل، حيث تكررت الفئة التي أقل من 10 سنوات من خلال الاستثمارات الموزعة 16 مرة ما يعادل 21%، والفئة التي بين 11-20 سنة تكررت 33 مرة ما يعادل 43%، والفئة التي بين 21-30 سنة تتراوح

نسبتها بـ 32% أي تكررت 24 مرة، وآخر فئة هي التي بلغت أكثر من 30 سنة، حيث تكررت 03 مرات ما يعادل نسبة 04%.

وبالتالي نتوصل بالقول أن أفراد عينة الدراسة سنوات الأقدمية لديهم ما بين 11-20 سنة هي الأكبر نسبة المتحصل عليها.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
6%	05	عون التحكيم
39%	30	عون التقنية
50%	38	إطار
3%	3	إطار سامي
100%	76	المجموع

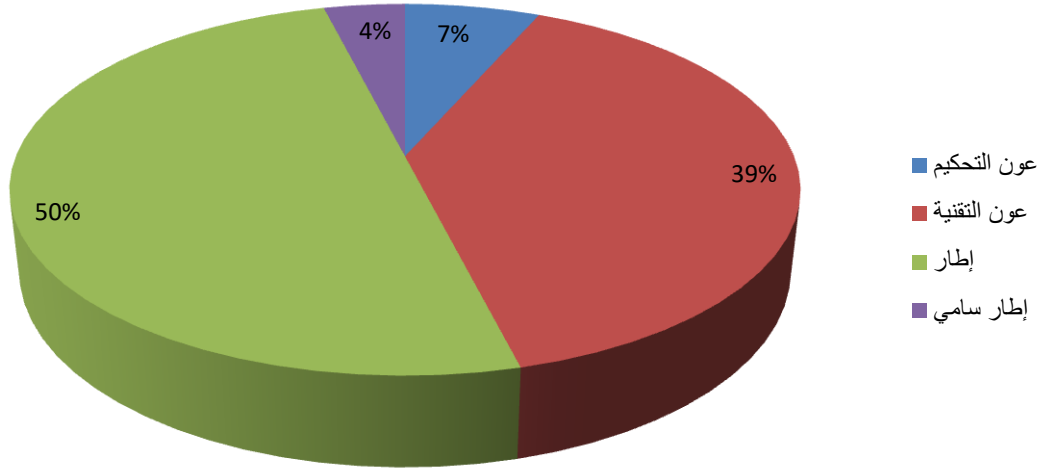
التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن مناصب المبحوثين مختلفة، حيث تكرر منصب المبحوثين عون التحكيم 05 مرات ما يعادل 6%، و عون التقنية تكرر 30 مرة بنسبة 39%، أما منصب إطار تكرر 38 مرة بنسبة 50%، أما عن منصب إطار سامي تكرر 03 مرة ما يعادل 3%.

ومنه يتضح لنا أن المنصب الغالب في المؤسسة هو إطار، حيث كانت نسبته الأكبر المتحصل عليها البالغة 50%، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة توظف من يحمل شهادة كإطار في المنصب الشاغر أكثر من المستوى المناصب الأخرى.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني



المحور الثاني: المبادئ الثقافية داخل المؤسسة

جدول رقم 06: يوضح العلاقة الطيبة السائدة بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
38%	29	دائما
53%	40	أحيانا
09%	07	نادرا
100%	76	المجموع

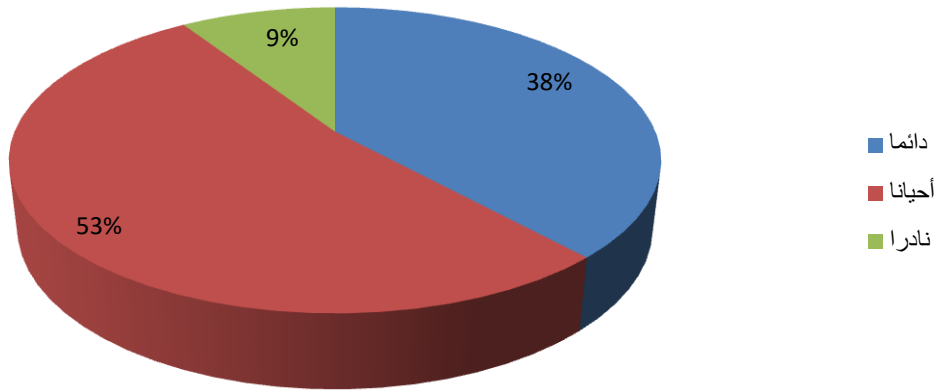
التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن العلاقة الطيبة التي تسود عمال المؤسسة تتراوح ما بين دائما بتكرار 29 مرة ما يعال نسبة 38%، وأحيانا تكررت الإجابة بها 40 مرة بنسبة 53%، أما نادرا تكررت 07 مرات ما يعادل نسبة 09%.

وعليه نتوصل إلى القول من خلال الإجابات المتحصل عليها من العينة المدروسة أن العمال داخل المؤسسة تجمعهم علاقة طيبة في كثير من الأحيان ما بلغت نسبة 53%، كأكبر نسبة للإجابة المتوصل إليها.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 06: يوضح العلاقة الطيبة السائدة بين العمال



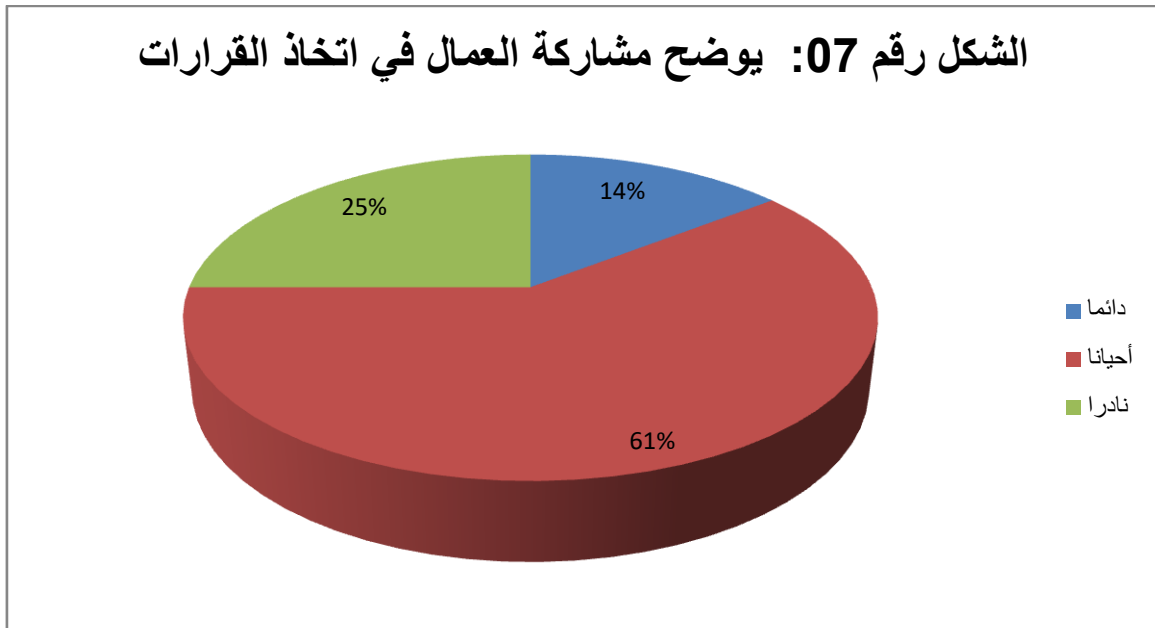
جدول رقم 07: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14%	11	دائما
61%	46	أحيانا
25%	19	نادرا
100%	76	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه، أن العمال يشاركون في اتخاذ قرارات المؤسسة بشكل دائما بنسبة 14% حيث تكررت الإجابة بها 11 مرة، وأحيانا تكررت 46 مرة بنسبة 60%، أما نادرا 19 مرة ما يعادل نسبة 25%.

وعليه يمكننا القول أن مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة في الغالب يكون في بعض الأحيان وليس دائما، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تكون مهمة ترجع إلى المسؤولين العاملين في المؤسسة في كثير من الأحيان، فقد تختلف القرارات باختلاف طبيعة المشكل أو المناسبة، وعلى هذا الأساس يتم إشراك العمال في اتخاذ تلك القرارات. والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:



جدول رقم 08: يوضح تقييم قرارات الإدارة

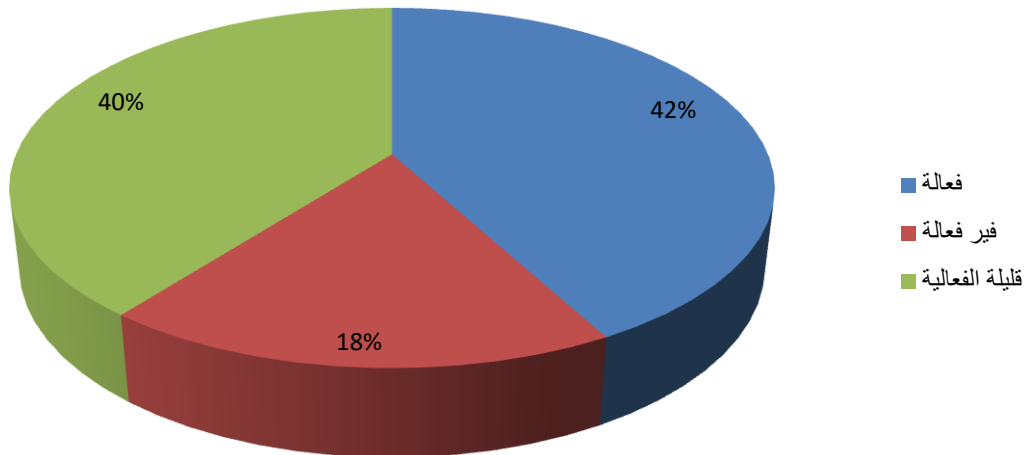
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
42%	32	فعالة
18%	14	فير فعالة
40%	30	قليلة الفعالية
100%	76	المجموع

التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن العمال قيموا قرارات الإدارة بفعالة ما يعادل 32 تكرار بنسبة 42%، وغير فعالة تكررت 14 مرة ما يعادل نسبة 18%، أما قليلة الفعالية تكررت 30 مرة بنسبة 39%. وبالتالي كان تقييم العمال لقرارات إدارة المؤسسة بشكل فعال، وذلك من يلاحظونه من نتائج محققة عند اتخاذ القرارات.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 08: يوضح تقييم قرارات الإدارة



جدول رقم 09: الاعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
09%	07	دائما
36%	42	أحيانا
55%	27	نادرا
100%	76	المجموع

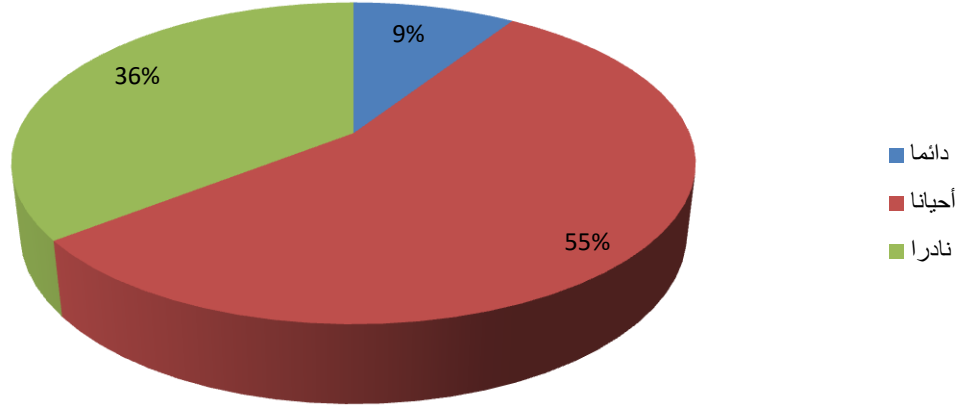
التحليل:

من الجدول أعلاه يتضح أن الإدارة تعتمد على آراء العمال واقتراحاتهم في عملية اتخاذ القرارات بشكل متفاوت ونسب مختلفة حسب الإجابات المتحصل عليها، حيث تكرر الإجابة بدائما 07 مرات بنسبة 09%، وأحيانا 42 مرة ما يعادل نسبة 36%، أما نادرا تكرر 27 مرة بنسبة 55%.

وعليه نتوصل من خلال الإجابات المقدمة إلى أن إدارة المؤسسة أحيانا ما تعتمد على آراء ومقترحات عمالها، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي، والمناصب التي يعملون فيها، ففي كثير من الأحيان تكون مقترحاتهم سبيل لاتخاذ قرارات سليمة للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 09: الاعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات



جدول رقم 10: قرارات الإدارة تخدم صالح العام للمؤسسة

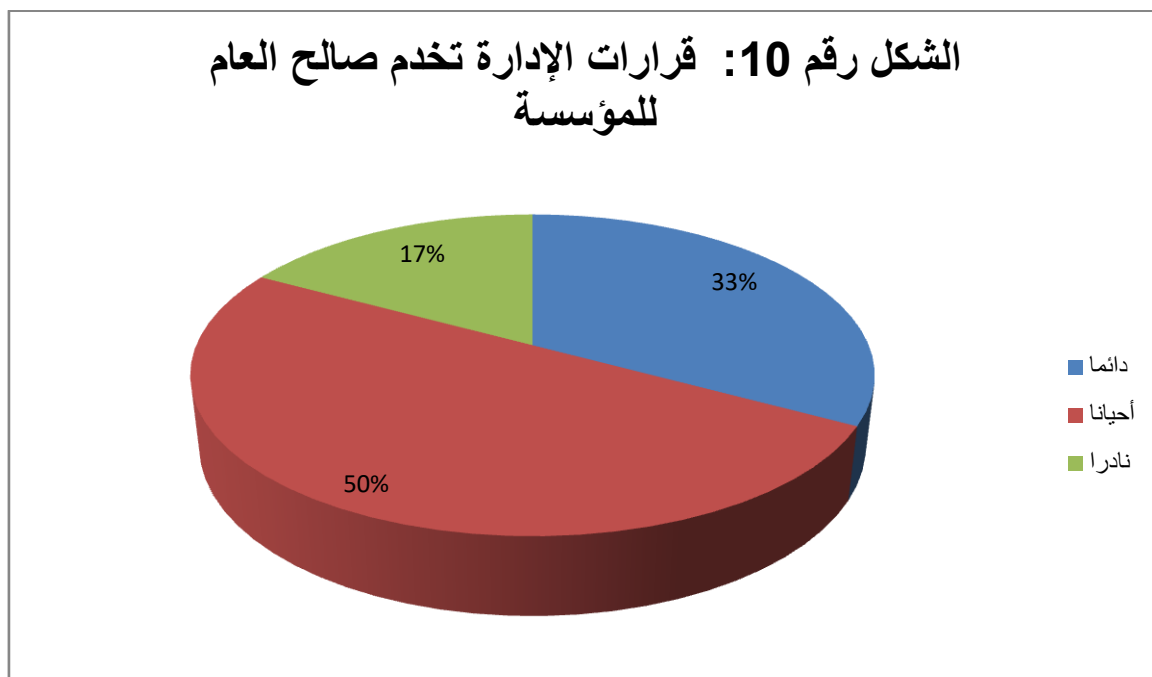
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
33%	25	دائما
50%	38	أحيانا
17%	13	نادرا
100%	76	المجموع

التحليل:

من خلال المعطيات المقدمة يتبين أن القرارات التي تتخذها المؤسسة تخدم صالح العام بشكل دائما ما يعادل نسبة 32% فكان تكرار الإجابات عنها 25 مرة، وأحيانا تكررت 38 مرة ما يعادل نسبة 50%، أما نادرا تكررت 13 مرة ما يبلغ نسبة 17%.

وبالتالي كانت جل الإجابات بـ "أحيانا" وبلغت أكبر نسبة 50%، وهذا ما يفسر أن قرارات المؤسسة لا تخدم صالح العام دائما.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:



جدول رقم 11: الاهتمام بوجهات نظر العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14%	11	نعم
60	46	أحيانا
25%	19	نادرا
100%	76	المجموع

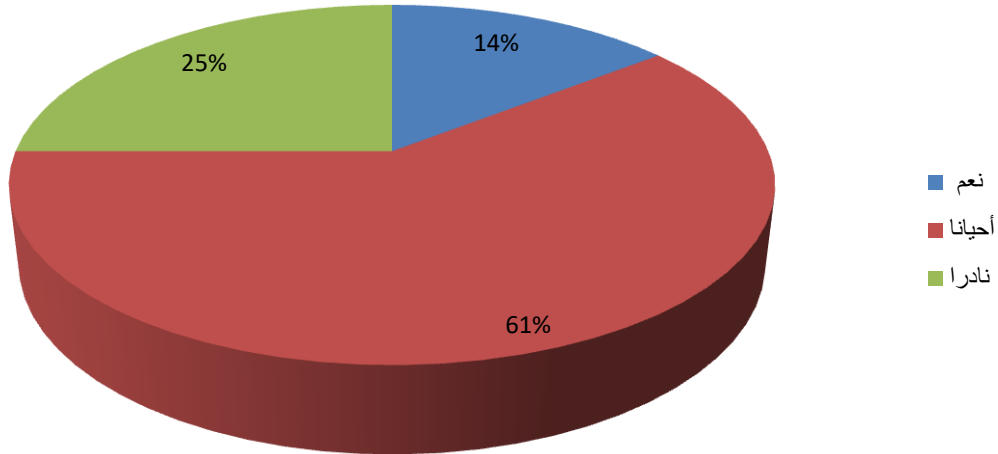
التحليل:

يتبين أن الإجابة عن هذا السؤال كانت بنعم بتكرار 11 مرة، ما يعادل 14%، وأحيانا تكررت 46 مرة ما يعادل 60%، أما نادرا تكررت 19 مرة بنسبة 25%.

وعليه فمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم تهتم بوجهات نظر عماله بين الحين إلى الآخر حسب طبيعة العمل الذي يستوجب من مسؤولين بالمؤسسة اتخاذ ومشاركة آراء ووجهات نظر العمال، وهذا ما تم الحصول عليه بشكل كبير ما يقارب نسبة 60% من العينة المدروسة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 11: الاهتمام بوجهات نظر العمال



المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي ونظام الحوافز

جدول رقم 12: يوضح المساهمة في تعزيز المشاركة وتعاون العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
41%	31	نعم
43%	33	أحيانا
16%	12	نادرا
100%	76	المجموع

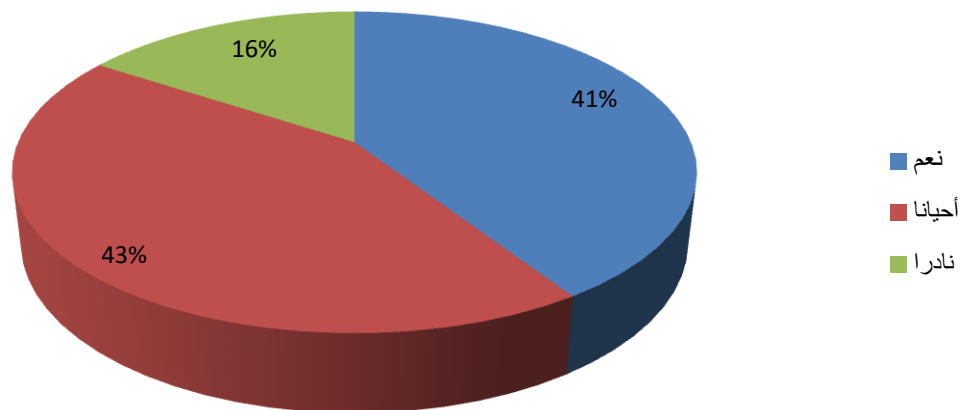
التحليل:

يتبين من خلال المعطيات المقدمة المتمثلة في تكرار الإجابة بنعم 31 مرة، وأحيانا 33 مرة، ونادرا 12، ما يعادل النسب المقدمة على النحو التالي على الترتيب 41%، 43%، 16%.

وبالتالي تتحصل الإجابة بـ "أحيانا" على أكبر المتمثلة في 43%، ومنه تكون المساهمة في تعزيز المشاركة والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة ليس بالشكل الدائم، وإنما بين الحين والآخر، فهذا الأخير ما يفسر نقص المردودية الوظيفية في الأداء بين العاملين مما يساهم في تراجع العمل، لأن العمل ضمن فريق متعاون ومتشارك في الآراء والأفكار يحسن من الأداء الوظيفي للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 12: يوضح المساهمة في تعزيز المشاركة وتعاون العاملين



جدول رقم 13: تشجيع العمال عن طريق الحوافز والترقيات

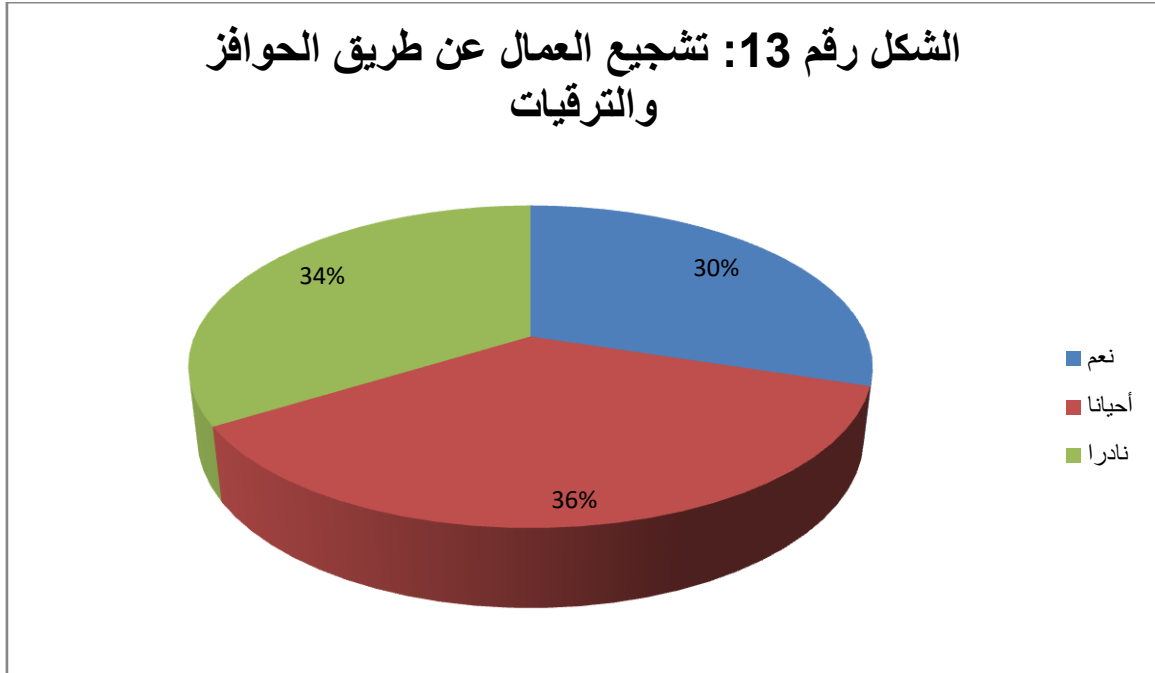
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
30%	23	نعم
36%	28	أحيانا
34%	26	نادرا
100%	76	المجموع

التحليل:

يتبين من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه، أن الإجابات بـ "نعم" تكررت 23 مرة بنسبة 30%، وأحيانا تكررت 28 مرة بنسبة 36%، أما نادرا تكررت 26 مرة بنسبة 34%.

وعليه نستنتج أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لا تعتمد على نظام الحوافز والترقيات بشكل دائما، وإنما في بعض الأحيان من أجل تشجيع عماله.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:



جدول رقم 14: يوضح مكافأة الموظفين على مساعدة المؤسسة في نجاح العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
25%	19	نعم
35%	27	أحيانا
39%	30	نادرا
100%	76	المجموع

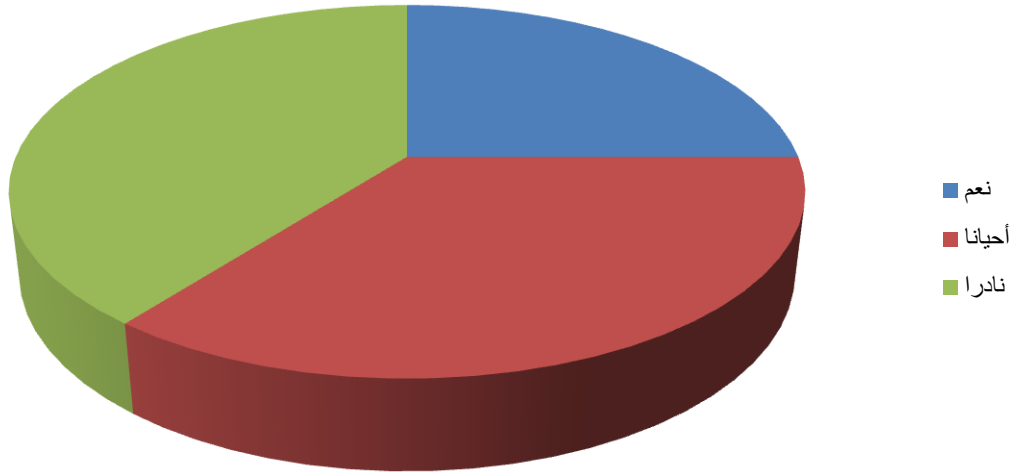
التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن الإجابات بـ "نعم" تكررت 19 مرة ما يعادل نسبة 25%، وأحيانا تكررت 27 مرة بنسبة 35%، أما نادرا تكررت 30 مرة بنسبة 39%.

وبالتالي نستنتج أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لا تكافئ موظفيها أثناء مساعدتهم ومساهماتهم في نجاح العمل بالمؤسسة كأكثر نسبة متحصل عليها من خلال من تم دراسته على العينة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 14: يوضح مكافأة الموظفين على مساعدة المؤسسة في نجاح العمل



جدول رقم 15: يوضح الجدية في أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
31%	24	تقوم بحماية الأجهزة ومواد عملك
66%	50	الحماس والجدية في تأدية عملك
3%	02	التصرف بعشوائية وتهتم بظاهر الأمر
100%	76	المجموع

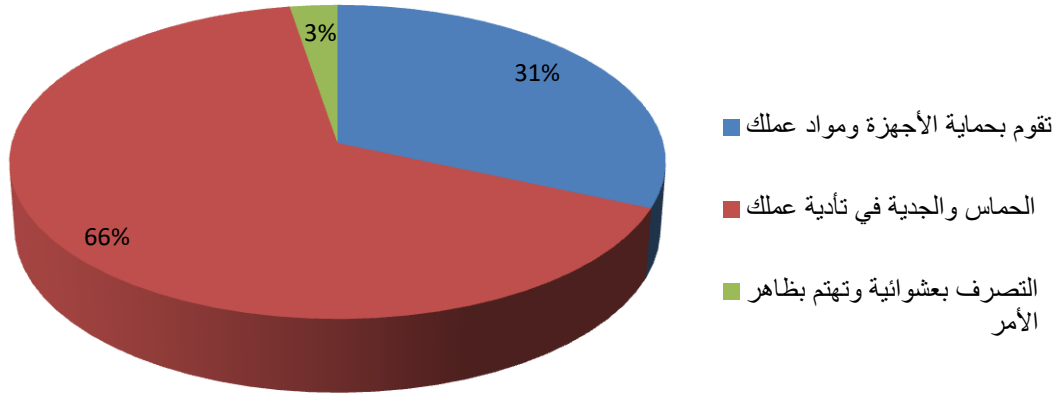
التحليل:

من خلال المعطيات المقدمة والمتحصل عليها، نلاحظ أن الإجابات بـ "تقوم بحماية الأجهزة ومواد عملك" تكررت بـ 24 مرة ما يعادل نسبة 31%، والإجابة بـ "الحماس والجدية في تأدية عملك" تكررت 50 مرة ما يعادل نسبة 66%، والإجابة بـ "التصرف بعشوائية وتهتم بظاهر الأمر" تكررت مرتين بنسبة 03%.

وعليه نتوصل من خلال الإجابات المقدمة عن هذا السؤال أن موظفين مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري يكتسبون الحماس والجدية في تأدية عملهم، مع الحرص على حماية الموارد المادية كالأجهزة ومواد العمل المختلفة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 15: يوضح الجدية في أداء العمل



المحور الرابع: طبيعة العلاقة بين الثقافة والأداء

جدول رقم 16: يوضح توجيه القيم للمؤسسة تحكم أداء العامل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
36%	27	دائما
51%	39	أحيانا
13%	10	نادرا
100%	76	المجموع

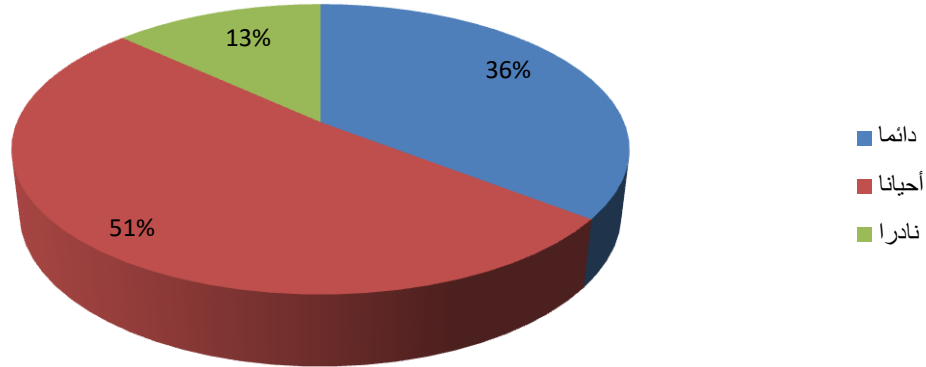
التحليل:

كانت الإجابات عن هذا السؤال مختلفة بين العينة المدروسة، حيث تحصلنا على تكرار 27 مرة للإجابة عن دائما ما يعادل نسبة 36%، وأحيانا تكررت 39% ما يعادل نسبة 51%، أما نادرا مكررة 10 مرات بنسبة 13%.

وعليه نتوصل إلى أن أكبر نسبة كانت تمثل الإجابة بـ"أحيانا"، حيث بلغت 51%، ومنه العامل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أحيانا ما يوجه قيم لمؤسسته التي من خلالها تحكم عن أداء عمله.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 16: يوضح توجيه القيم للمؤسسة تحكم أداء العامل



جدول رقم 17: يوضح حرص المؤسسة على تحقيق أداء العاملين

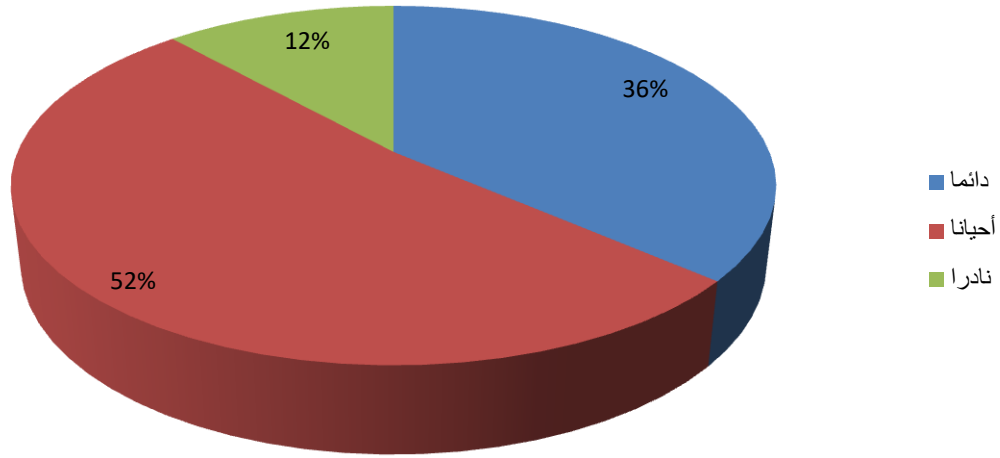
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
36%	28	دائما
52%	40	أحيانا
12%	09	نادرا
100%	76	المجموع

التحليل:

يتبين من الجدول أن الإجابات على هذا السؤال اختلفت بين دائما بتكرار 28 مرة ما يعادل 36%، وأحيانا تكررت 40 مرة بنسبة 52%، ونادرا مكررة 09 مرات بنسبة 12%، وعليه كانت النسبة الأكبر الإجابة بكثير من الأحيان تحرص المؤسسة على تحقيق أداء العاملين، هذا ما يستعاب عنها، إذ يعتبر العامل البشري جد مهم في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 17: حرص المؤسسة على تحقيق أداء العاملين



جدول رقم 18: يوضح تأدية الأعمال الموكلة للعامل وفق المعايير المطلوبة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
47%	36	دائما
45%	34	أحيانا
8%	6	نادرا
100%	76	المجموع

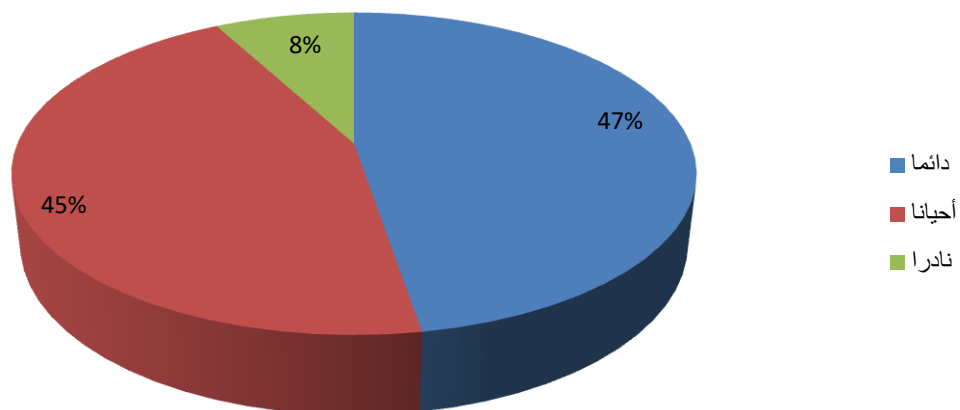
التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن دائما ما يقوم العمال بتأدية الأعمال الموكلة لهم وفق المعايير المطلوبة بنسبة 47%، في حين العكس من ذلك، أي الإجابة بـ "نادرا" بلغت نسبة 8%، وأحيانا بلغت نسبة 45%.

عليه نستنتج أن عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم دائما يقدمون أعمالهم وفق المعايير المطلوبة من قبل المؤسسة.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:

الشكل رقم 18: تأدية الأعمال الموكلة للعامل وفق المعايير المطلوبة



جدول رقم 19: يوضح اقتراحات متعلقة بالثقافة التنظيمية

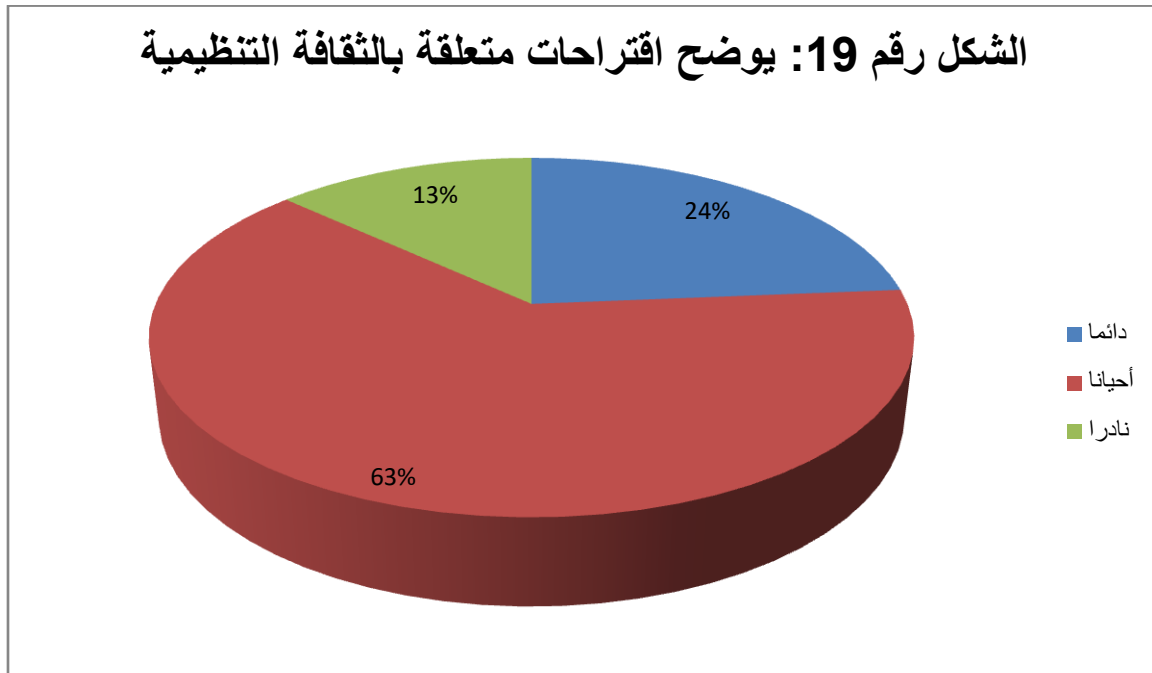
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
24%	18	دائما
63%	48	أحيانا
13%	10	نادرا
100%	76	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات عن ها السؤال كانت بـ "نعم" مكررة 18 مرة ما يعادل نسبة 24%، وأحيانا تكررت 48 مرة ما يعادل نسبة 63%، أما نادرا تكررت 10 مرات ما يعادل 13%.

وبالتالي اقتراحات العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المتعلقة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة غالبا ما تكون بين الحين والآخر، وهذا راجع إلى حسب مسؤولياتهم ومناصب عملهم.

والشكل التالي يوضح النسب السابقة الذكر:



النتائج العامة

انطلقت الدراسة من مدخل السياق الخاص للثقافة التنظيمية وعلاقة بالأداء الوظيفي، فمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية مستغانم تعترف بالدور الذي تؤديه ثقافة المنظمة السائدة بين العمال إلى تحقيق أداء متميز من خلال النقاط التالية المتحصل عنها من الدراسة التي قمنا بها:

إرساء نظام الحوافز والترقيات، وكذا المكافآت، فهذا الأخير يقوم على معايير موضوعية وعلمية، وبالتالي تحفيز موظفين وعمال المؤسسة حسب جهودهم ومبادراتهم من شأنه أن يزيد في أداء المؤسسة، فالمساهمة في إنجاز الأعمال والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة من شأنه أن يعود بالمرادودية الوظيفية وتحسين الأداء، وبالتالي يكون النجاح لصالح العام (المؤسسة والموظفين).

تمتع العمال والموظفين بحرة الإبداع والمبادرة، وكذا تحمل مسؤولية المناصب التي يشغلونها، هذا الأخير من شأنه أن يتيح لهم فرص أكثر للعمل وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

ثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في عملية التأثير والتأثير على قيم الموظفين والعمال، ويبرز هذا بشكل جلي في عملية خلق بيئة مناسبة للعمل التي من شأنها تساعد في تطوير أداء العاملين والموظفين.

إن استخدام لقيم الأصيلة والمسطرة الممنهجة التي حددتها المؤسسة لنفسها من خلال نظامها الداخلي تساهم في مراجع أداء العمال والموظفين، وكذا تشجيعهم على دعم هذه القيم.

توصيات واقتراحات:

من خلال دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسة نصل إلى صياغة مجموعة من توصيات واقتراحات متمثلة في:

– الاهتمام بالمؤسسة كنسق ثقافي واعتبار الثقافة التنظيمية المحرك الرئيسي لعمليات المؤسسة.

– العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة واشتراك العاملين في صنع القرارات ما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

– العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد قوة الثقافة التنظيمية بين العاملين.

– العمل على تعزيز ونشر منظومة القيم من خلال بناء ثقافة تنظيمية تميز المنظمة وتفسر الأنشطة الخاصة بها، ويتم نشرها بين العمال في المؤسسة من خلال الاجتماعات والندوات في هذا المجال وذلك من أجل تمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم الإدارية.

– توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق تفاعل إيجابي ونسق مفتوح يساعد على العمل الجماعي وتمكين العاملين لتغيير النظرة التقليدية للمنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر وإشراكهم في صنع القرار وذلك لزرع الثقة في نفوسهم.

خاتمة

خاتمة:

إن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بالدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد وجماعة المنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء العمال والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله الأفراد من قيم وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع وتتيح له حرية المبادرة، وتحمل مسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

وقد عكست هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي والتي تعمل منذ تأسيسها على التكفل بالعقارات وحسن تسييرها والتي لا زالت

جهودها موضع التطوير والتحسين ونرجو أن تكون دراستنا قد قدمت فكرة عن دور الثقافة في تحقيق الأداء الوظيفي في تحسين صورة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

قائمة المصادر
والمراجع

❖ كتب:

1. أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2001
2. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2009
4. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية ، 1425هـ ، 2004م
5. حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، ط 1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان، 2011
6. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988
7. فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية ، عمان، 2001
8. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997
9. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016
10. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2001

11. محمد عبد السلام، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، مكتبة النور، 2020
12. محمد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 118
13. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل، 1999
14. محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017
15. محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط 1، مؤسسة الأمة العربية، مصر، 2018
16. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017
17. موسى خليل، الإدارة المعاصرة : البادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 2005
18. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
19. نظمي منحي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى 2008، الطبعة الثانية 2011، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007
20. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط 1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014

❖ مجالات:

21. ايمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة ، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية ، العدد الثالث، جوان 2018
22. جبوري محمد، قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 20 العدد2، ديسمبر 2019، سعيدة (الجزائر)
23. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد التاسع
24. عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة – جامعة الأزهر، العدد العاشر
25. عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، 2016
26. مصطفى بجقينة، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع
27. نور الدين بو علي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد15، سطيف ، 2014
28. يوسف عبد بحر ومؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية2011، المجلد13، العدد 1

❖ **ملتقيات علمية:**

29. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر،
1992

❖ **رسائل تخرج:**

30. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة
الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة
الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006

31. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة
الإلكترونية – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة،
رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة،
2011

32. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي – دراسة
على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية- ، رسالة لنيل درجة الماجستير
في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا جامعة في الخليل ، 2018

33. حماني عبير وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين
– دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة
أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة حمه بالوادي، 2018_2019

34. ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى
الإعلاميين السوريين دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة

العامّة للإذاعة والتلفزيون، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام،
كلية التربية، جامعة دمشق، سنة 2015-2016

35. الزهراني عبد الله ، أثر الثقافة التنظيمية على العاملين بالمملكة العربية السعودية -
دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة ، رسالة دكتوراه، جامعة
دمشق ، سوريا، 2005.

36. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير - رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع تحليل
اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003

37. سويسي احمد ، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بالديوان
الوطني للترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم
الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013

38. الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على
منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية ،
جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Docum
ent/Master_1426_1427_AS_as86.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Document/Master_1426_1427_AS_as86.pdf)

39. شيباني سميحة وعيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة
ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل، 2014-2015

40. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة

دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2017-2018

41. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة حالة

مؤسسة A.M.C بالعلمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-

42. يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015

❖ مراجع بالفرنسية:

43. Chatman J ,and Jehn 1994,Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational culture :How Different Can you Be ?Academy of Mangement Journal, 1994

44. steven ,L.Mc Shame &mary ann von Glinow ,Organizational behavior,Mc Graw Hill,Usa,2000

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي



هذا الاستبيان موجه إلى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية
مستغانم.

في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر في تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي "

أرجو تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة
المرفقة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن
نتائج هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم

المحور الأول: السمات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:.....
3. الأقدمية في العمل:.....
4. المنصب المهني: عون تحكيم عون تنفيذي إطار إطار سامي
5. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: المبادئ الثقافية داخل المؤسسة

1. هل تسود العلاقة الطيبة بين العمال في المؤسسة ؟
دائمًا نادرا أحيانا
2. هل تشاركون كعمال في اتخاذ القرارات ؟
دائمًا نادرا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم هل هذه المشاركة تكون عن طريق:
اتصال شخصي اجتماعات تمثيل نقابي تقارير
3. هل ترى أن القرارات التي تتخذها الإدارة؟
فعالة غير فعالة قليلة الفاعلية

4. هل الإدارة تعتمد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات؟

دائمًا نادرا أحيانا

في حالة الاعتماد عليها هل تكون المشاركة:

فعلية شكلية

5. هل ترى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصالح العامة للمؤسسة؟

دائمًا نادرا أحيانا

6. هل تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل؟

دائمًا نادرا أحيانا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي ونظام الحوافز

1. هل تساهم في تعزيز المشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة؟

دائمًا نادرا أحيانا

2. هل تقوم المؤسسة بتشجيع العمال للرفع من أدائهم عن طريق الحوافز والترقيات؟

دائمًا نادرا أحيانا

3. هل يتم مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المنظمة على النجاح؟

دائمًا نادرا أحيانا

4. هل تتعامل بجدية مع مسؤولية عملك وواجباتك في أداء عملك ؟

❖ تقوم بحماية الأجهزة ومواد عملك

❖ الحماس والجدية في تأدية عملك

❖ التصرف بعشوائية وتهتم بظاهر الأمر

المحور الرابع: طبيعة العلاقة بين الثقافة والأداء

1. هل توجه مجموعة قيم بالمؤسسة تتحكم بطريقة أدائك لعملك ؟

دائمًا نادرًا أحيانًا

2. هل تحرص المؤسسة على تحقيق الأداء من قبل العاملين ؟

دائمًا نادرًا أحيانًا

3. هل يؤدي العامل الأعمال الموكلة إليه وفق المعايير المطلوبة ؟

دائمًا نادرًا أحيانًا

4. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة ؟

دائمًا نادرًا أحيانًا

5. ما هي اقتراحاتك فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ؟

..... ❖

..... ❖