

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية

_دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز- برج بوعريريج-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

إشراف الأساتذة:

* غنية بلعربي.

من إعداد الطالبتين:

* بعيطيش رشا.

* لعبيدي أشواق.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الصفة	الأستاذ
رئيسا	جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر"ب"	د. ملياني بوبكر
مشرفا	جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر"أ"	د. بلعربي غنية.
ممتحنا	جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر"أ"	د. زميت فؤاد.

السنة الجامعية: -2022/2021-

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر و تقدير

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

بعد رحلة بحث و جهد واجتهاد تكللنا بإنجاز هذه المذكرة نحمد الله عز وجل على نعمه

التي من بها علينا فهو العلي القدير

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الذين كانوا لنا في بحثنا هذا

ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف في طريقنا

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدة والتسهيل والمعلومات،

فلهم منا كل الشكر والتقدير ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة

" بلعربي غنية "

وكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث من أساتذة وعمال

قسم علوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي

وبالأخص عمال وموظفين مؤسسة سونلغاز _ برج بوعرييج _

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

وها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط

لأهديه

إلى من اقترن اسمهما باسم المولى سبحانه وتعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً) صدق الله العظيم.

لن تكفي جُمل الشُّكر، حتى لو بلغت ملء الأرض والسماء، أن تُعبّر عن فضل أمي.

لن تستطيع كلماتي أن تصف مدى شعوري بالامتنان لصاحب الصدر الرحب والدي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

"أسماء، محمد وإسلام".

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع وهو بحر الحياة

ولا يضىء إلا قنديل الذكريات نكريات الأخوة الذين أحبوني وأحببتهم "صديقاتي"

إلى زميلتي التي تقاسمت معها هذا العمل "بعيطيش رشا"

أشواق

إهداء

"ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهه قولي"

اهدي ثمرة سنين جهدي إلى:

من كان ولازال رضاهما يعينني دوما على المضي إلى الأمام

إلى الذي لو أهديته الدنيا بأسرها ماكافأته على عطائه

إلى أبي العزيز " لعربي " أطال الله في عمره

إلى من تخجل كلماتي حين أذكرها وتستحي عباراتي حين أشكرها

إلى أمي الحبيبة " عزيزة " حفظها الله وأطال عمرها

إلى أخي العزيز والغالي الذي وقف بجانبني ودعمني وجعله الله السند المعين لي

في مشواري " زكرياء " حفظه الله لي

إلى زميلتي التي تقاسمت معها هذا العمل " لعبيدي أشواق "

إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه

رشا

الصفحة	الفهرس
	البسمة
	شكر و تقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
ب	الإشكالية
ج	الدراسات السابقة
الفصل الأول: مدخل عام حول الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
15	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
15	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف أداء الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

27	المبحث الرابع: معوقات وأساليب أداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول: معوقات أداء الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: أساليب تحسين أداء الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية بؤسسة سونلغاز برج بوعريريج	
31	تمهيد
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز والإطار المنهجي للدراسة	
33	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة والهيكل التنظيمي
35	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته والأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
42	المطلب الأول:تحليل بيانات الفرضية الأولى
47	المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضية الثانية
53	المطلب الثالث:تحليل بيانات الفرضية الثالثة
57	المبحث الثالث:نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
57	المطلب الأول:نتائج الفرضية الأولى
58	المطلب الثاني:نتائج الفرضية الثانية
58	المطلب الثالث:نتائج الفرضية الثالثة
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
63	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
39	يوضح العلاقة بين السن والحالة الاجتماعية	2
40	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية الأقدمية في المؤسسة	3
41	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والجنس.	4
42	يبين العلاقة بين الرتبة المهنية وتطبيق القوانين داخل المؤسسة	5
43	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق القوانين داخل المؤسسة	6
44	يبين العلاقة بين متابعة سلوك العاملين وتطبيق القوانين داخل المؤسسة	7
45	يبين العلاقة بين متابعة المسؤول لسلوك العاملين والالتزام بالعمل نتيجة الرقابة داخل المؤسسة	8
46	يبين العلاقة بين تشجيع العاملين على اكتساب سلوك ايجابي بالعمل و توفير البيئة المناسبة	9
47	يبين العلاقة بين متابعة المسؤول وانجاز العمل	10
47	يبين العلاقة بين تحسين المستوى من خلال الدورات التدريبية والرتبة المهنية	11
48	يبين العلاقة بين التحفيز ونوعه	12
49	يبين العلاقة بين الترقية وأساسها	13
50	يبين العلاقة بين الترقية و الأقدمية	14
51	يوضح العلاقة بين البيئة المناسبة والجنس	15
52	يبين العلاقة بين بيئة العمل المناسبة والأداء المطلوب	16
53	يبين العلاقة بين المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد والجنس	17
54	يبين العلاقة بين المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد والأقدمية	18
55	يبين العلاقة بين المهارات وتحسين المستوى المهني	19
56	يبين العلاقة بين تواصل مع الزملاء من اكتساب مهارات تساعدهم والرتبة المهنية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
15	أهمية الثقافة التنظيمية	2
17	خصائص الثقافة التنظيمية	3
19	العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية	4
20	الأداء من المنظور للكفاءة والفعالية	5
24	محددات أداء الموارد البشرية	6
26	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية	7
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	8

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز	1
الاستبيان الموجه للمبحوثين	2
التحليل الوصفي لإجابات العينة	3

مقدمة

مقدمة عامة:

تتبع المنظمات إستراتيجيات وسياسات من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها، في سبيل ذلك نجدها تحافظ على توفر مجموعة من المدخلات المتمثلة في العمال، الأموال، الآلات، المعلومات، ولكن يبقى العنصر البشري هو أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة.

وتعد الثقافة من أهم مميزاتنا ، وحتى بين المجتمعات بكل مكوناتها من العادات والتقاليد والأفكار والإيديولوجيات والمعتقدات التي تعطي بذلك سمة خاصة ومميزة لها وقياساً على هذا التمايز، فإنه يمس مختلف الجماعات التي تكون هذا المجتمع الذي يعبر عن تنظيم معين، فكل تنظيم يمثل مجتمع في حد ذاته وكذا أي مؤسسة تنظيمية موجودة فيه .

فالثقافة في كنيته مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورة مختلفة، حيث أن الثقافة جهاز للتمييز بين البشر والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها وما تحويه من العمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بجميع مواردها البشرية فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات أعضاء المؤسسة من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد ومتعاملين.

تلعب الثقافة اليوم دوراً مهماً في أداء المنظمة وكيفية رؤية الموظفين للمنظمة، كما تمنح انطباعات محدداً لمستقبل العلاقات بينهما، فهي تحدد الإطار العام للعمل وتوضح ما يجب القيام به من الأعمال فهي تثير الدرب لأفراد المنظمة، كما أن المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، لأن ذلك يجعل المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها، فالمؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر، لكونه من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بالكفاءة، وزياد الإنتاج بأقل مواد وتكاليف، لذا فإن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعدادها ومسؤوليات تدريبها، كفاءتها ومؤهلاتها العلمية والتقنية فحسب،

بل تعتمد على إمكانية الانسجام لهذه الموارد البشرية مع ثقافة تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة ثقافة المؤسسة_ تستقبل الموارد البشرية محملة بالقيم والمعتقدات، الاتجاهات والعادات والثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يتقسما كل أعضائها بكل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

الإشكالية:

تعد الثقافة السائدة في المنظمة من بين العوامل التي تحث الأفراد العاملين على توظيف قدراتهم ومهاراتهم نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، حيث ينتج عن التمسك بها إخلاص العاملين وولائهم لها وزيادة أدائهم.

فالثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم وغاياته الرئيسة وأساليب تحقيق تلك الغايات وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، فهي تتميز بالتغير والديناميكية، لأنها تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أكد المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد بالمنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها على اعتبار الأداء دعامة المؤسسة ومحورها الرئيسي التي ينصب حوله جهود المدراء ويعطونه أهمية قصوى على اختلاف مستويات المنظمات.

من هذا المنحى وبناء على ما سبق تتبلور أبعاد الإشكالية التي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج؟.

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل للقيم التنظيمية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج ؟
- 2- هل للتحفيز علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج ؟
- 3- هل للمهارات البشرية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج ؟

فرضيات الدراسة :

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهه التوجيه السليم فقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها أنه :

تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج .

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات التي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- للقيم التنظيمية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج .
- 2- للتحفيز علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج .
- 3- للمهارات البشرية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج .

أولا : مبررات اختيار الموضوع :

يعد الرصيد المعرفي أحد الأسباب الرئيسية في اختيار موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية، إذ لم يكن وليد الصدفة إنما نابع من قناعتنا بالأهمية الكبرى والقيمة العلمية لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- 1- الميل لهذا النوع من البحوث.
- 2- إمكانية البحث في هذا الموضوع نظرا لتوفر مصادر ومراجع بحثية عن الدراسة.
- 3- محاولة الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .
- 4- التعمق في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية .

ثانيا: أهمية الدراسة :

تعتبر أهمية دراسة البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي يسعى الباحثين لتحقيقها وتكمن أهمية الدراسة في :

- 1- معرفة أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومعرفة أبعادها.
- 2- تحديد أبعاد أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز باعتبار أن المورد البشري هو الميزة التي تكمن في الاستمرار .
- 3- التعرف على العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج .

ثالثا: أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج ويمكن تحقيقها من خلال :

- 1- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والموارد البشري داخل المؤسسة .
- 2- إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .
- 3- التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .

رابعا: منهج الدراسة :

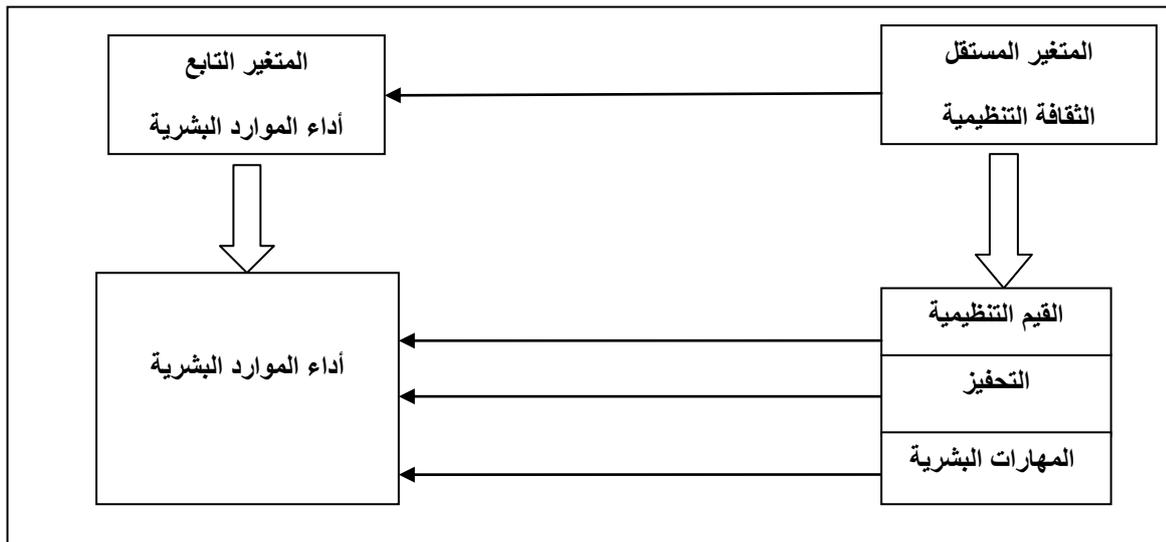
بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا نوع المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، كما نستخدمه لوصف وتفسير وفهم واقع المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المتبعة في وسط شركة سونلغاز وبالتالي نصل إلى وصف كيفية تطبيق هذه الثقافة وصفا دقيقا كما وكيفا وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث باعتبار أن " الدراسة الوصفية تقوم على دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة معينة، ومن ثم وصفها في فترة زمنية معينة بغية التوصل إلى امتيازات جديدة لمحاولة تفسيرها وتحليلها، ويمكن للباحث استخدام الأسلوب الإحصائي في هذا النمط من البحث"⁽¹⁾.

خامسا: نموذج الدراسة :

في ضوء الإشكالية المطروحة والعلاقة بين المتغيرات المتمثلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية ببعديها (القيم التنظيمية، قواعد السلوك) والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

¹. محمد العزيز ناجحي، البحوث والرسائل الجامعية قواعد ومناهج وقنيات، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1993، ص 31.

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

سادسا: حدود الدراسة :

1. المجال المكاني :

اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين: ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تمت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة سونلغاز الواقع مقرها بوسط مدينة برج بوعريج.

2. المجال الزمني :

بعد انتهائنا من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعاناة الميدانية، حيث بدأت المرحلة الثانية بعد سؤال الانطلاق في بداية جانفي 2022 ليتم تحديد الجانب النظري وأهم المحاور التي تخدم الظاهرة .

أجريت الدراسة على جميع الفئات السوسيو مهنية لعمال الشركة من (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) ما عدا الممتهنين وعمال في إطار عقود ما قبل التشغيل .

الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، فقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث، ومن هنا نعرض أهم وأحدث ما توفر إذ نذكر ما يلي:

1_دراسة (ميشان بركة تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي_دراسة حالة لجامعة الحاج لخضر بباتنة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، تحت إشراف الدكتورة يحيوي الهام سنة 2015_2016):

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة، ومعرفة درجة تقدير مسؤولية الإدارة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، اعتمدت الباحثة على افتراض أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه كذلك لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي وأداة الإستبانة في جمع البيانات، حيث توصلت إلى جملة من النتائج منها: أنه تشجع الجامعة بجواب الشخصية للفرد، وكأنها أسرة واحدة وكذلك تختلف كل كلية في الجامعة في ثقافتهم السائدة، وأن التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري، لذلك اعتمدنا على المتغير المستقل في الجانب النظري من بحثنا.

2_دراسة (ناصر بن حمود بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بجامعة باتنة، تحت إشراف الدكتور مصطفى عوفي):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية، وكذلك تقديم توضيحات واقتراحات تسهم في القضاء على الممارسات السلبية وتدعم وجود ثقافة تنظيمية قوية، اعتمد الباحث على عدة فرضيات أن الثقافة التنظيمية الهرمية تسود داخل المنظمة، وكذلك تربط هذه الثقافة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية ، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الاستبيان في دراسته تمثلت العينة في 197 عامل من أبرز النتائج التي توصل إليها :

أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة السوق، ومن أهم سماتها هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على إنتاج وتحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية، كما تتسم بالرسمية والصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين، وتتفق هذه الدراسة على استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي.

3_دراسة خير الدين جمعة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية (ENICAB)، عبارة عن رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة تحت إشراف الدكتور خنشور جمال لسنة 2014_2015):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لتفسير العلاقة بين المتغيرين، تحت فرضية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسن أداء الموارد البشرية بمؤسسة (ENICAB) استخدم الباحث المنهج الافتراضي الاستنباطي وكذلك أداة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، تمثلت العينة في 165 عامل، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج: إن مستوى الثقافة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ضبط عنوان دراستنا.

4_ (دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامع الإسلامية_ غزة تحت إشراف الدكتور سامي علي أبو الروس " لسنة 2006):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وكذلك تقييم المناخ التنظيمي والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية تحت فرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية، قام بتصميم إستبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من 620 موظف وقد توصل إلى أهم النتائج أن: هناك وجود أثر ايجابي للمناخ السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وقد استعنا بهذه الدراسة في إعداد الاستبانة.

5_ (دراسة إبراهيم بدر شهاب الصبيحات بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني، تحت إشراف الدكتور عبد الباري إبراهيم درة، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، في كلية دراسات الإدارية والمالية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني، و ذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال، اعتمد الباحث على افتراض انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة في جمع البيانات، حيث توصلت

إلى جملة من نتائج منها: هناك اثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني، أسهمت الأعراف والقيم والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام و كانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر، استفدنا من هذه الدراسة في الإحاطة بالمتغير المستقل في الجانب النظري من بحثنا.

6_ (دراسة فهد يوسف الدولية بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، تحت إشراف الدكتور راتب صويص . رسالة الماجستير في إدارة الأعمال . بكلية الدراسات الإدارية و المالية . جامعة عمان العربية للدراسات العليا . سنة 2007):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، و اعتمد الباحث على افتراض انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في جمع البيانات ، حيث توصلت إلى جملة من النتائج منها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ولثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، لذلك اعتمدنا على هذه الدراسة في الجانب النظري من بحثنا وذلك بتوضيح بعض المفاهيم الخاصة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية و تحسين

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بالاهتمام خاصة في إدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بأشتداد حدة المنافسة والتي من شأنها التأثير على أداء الموارد البشرية في المؤسسات.

فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والابتكار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي أو جماعي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان، فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية كخصوصية مميزة لكل منظمة عن غيرها من منظمات بما تحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل لأنها تؤثر في العاملين وشخصياتهم وأسلوبهم وسلوكهم في العمل داخل المنظمة .

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة ، حيث تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات وهذا ما سمح بتعدد التعاريف التي ظهرت في هذا المجال ومن خلال هذا المطلب نحاول التعرف أكثر على الثقافة التنظيمية .

أولاً : مفهوم الثقافة

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها الثقافة التنظيمية وقبل التطرق لتعريف الثقافة التنظيمية نقوم بتعريف الثقافة أولاً:

الثقافة: لقد جاء لفظ الثقافة في القرآن الكريم وهذا يعني أن المصطلح عربي الأصل، حيث يقول الله تعالى: " فَأَمَّا تَثَقَّفَتْهُمْ فِي الْحَرْبِ " (سورة الأنفال - الآية 57).

- 1- فتعني: " الحذق، الفطنة، سرعة أخذ العلم وفهمه، كما تعني أيضا الإدراك والخدمة والمهارة"¹.
- 2- يرجع مفهوم الثقافة إلى الأصول الأنثروبولوجية قبل أن يتم استخدامه من طرف تخصصات وعلوم أخرى، كعلم اجتماع والتنظيم ثم المناجمنت.
- 3- وأصل الكلمة في اللاتينية Culture وتعني العبادة وحرث الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان².

عرف Taylor الثقافة على أنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة، والأخلاق، والقانون والقدرات يكتسبها الإنسان كعنصر في المجتمع، وهناك من ينظر إلى الثقافة بدرجة أشمل من الرقي وهو السعي نحو الكمال"¹.

¹. سويسبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد23، مارس2017، ص169.

². بلهادي عبد القادر، أثر الثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018. 2019، ص 3.

ثانيا : مفهوم الثقافة التنظيمية .

عرف شاين (EH.SCHEIN) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصائب².

عرف القيروتي الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ويتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية للمنظمة³.

عرفها بيتر ووترمان (PETER, WATERMAN) بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة⁴.

ويعرفان ستين وأن (Steven, Ann 2000): "بأنها النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تعد الطريقة الصحيحة في التفكير والتعامل السليم مع المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة، والتي تحدد ما هو المهم وما هو غير المهم من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة"⁵.

عرفها كل من دايل و كينيدي: "بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"⁶.

¹ . فرج عبد الله، هزاع حرارشة، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص 14.

² . E.Schein, Leadership : **Organization culture**, San Francisco , jossey bas , 1985, p35.

³ . حمودي المقدادي حنين، أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2013، ص 14.

⁴ . Peter , **Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson**, Effectiveness, John Wiley, Sons, 1990, P2.

⁵ . شهاب الصيحات إبراهيم بدر، أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني، أطروحة مقدمة لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص 24.

⁶ . نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ،دار الوراق، عمان، 2004، ص 3.

ويعرفها روبين Robbins بأنها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك.¹ ويعرفها شوقي بأنها ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة².

ونرى من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا متكاملًا لمسار قيم الأفراد داخل المنظمة، فهم يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتمثل بها الثقافة التنظيمية، سواء كانت هذه الثقافة ذات محتوى ايجابي أو سلبي من القيم والمعتقدات والسلوكيات فجميع المنظمات لها ثقافتها الخاصة بها، والتي يمكن أن توصف في بعض المنظمات بأنها ثقافة جيدة أو عكس ذلك.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم، والتي تمثل القاسم المشترك بين التعاريف المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية³ :

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها، حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الأربعينيات من القرن 20 وبرزت بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية، فظهر هذا التيار الجديد ليركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة مع الاهتمام بالروابط الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم، وتعد الدراسات لالتون مايو Mayo Alto وزملائه والمعروفة بتجارب الهاوثورن التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفرد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعة العمل، فلقد أوضح مايو MAYO أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأدائهم.

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل إليوت جاكس ELLIOT JACQUES وذلك سنة 1951، حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأشخاص والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من طرف الأشخاص الجدد.

1. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 256.

2. أحمد حمدان سالم الخرايشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص 63.

3. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرريج، الطبعة 1، 2019، ص 24 . 26.

ومن ثم تأتي إسهامات ماك قريجور Mc Gregor في أوائل الستينيات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليهما النظرية Z، والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة، نظرية Y التي تمثل الثقافة القوية حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على استعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية Y وجهة النظر الايجابية عن الأفراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع .

ومنذ ذلك الوقت ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة و متكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة ب و م أ بالتحديد سنة 1980 ومن أمثلة ذلك كتاب: البحث عن التميز SEARCH OF EXCELLENCE الذي قدمه Peter & Waterman عام 1980، وكتاب Z-THEORY الذي قدمه اوتشي OTCHY عام 1981 وكتاب ثقافة المنظمة ل: ديل وكندي DEAL&KENNEDY عام 1982، ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية مما جعل الاختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها وفي الوقت نفسه اعتبرت أمريكا الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها.

وانتشر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث اخذ هذا المفهوم اهتمام المدرسة الإدارية والتي استعملته كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت، و بدأ اهتمام الباحثون الأمريكيون بالثقافة الأوروبية واليابانية والسوفيتية للمقارنة بينها وبين ثقافة بلدهم لدراسة نقاط القوة والضعف لكل واحد منها، وحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية احد العوامل الضرورية المؤدية إلى نجاح المؤسسة من حيث تماسك أعضائها والحفاظ على هويتهم و تتمثل أهميتها فيما يلي :

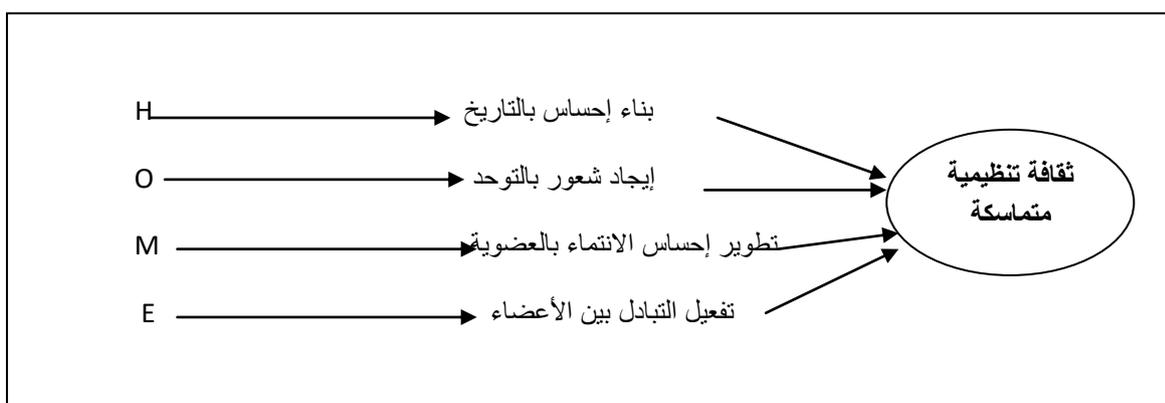
1- بناء إحساس بالتاريخ (History) من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص .

2- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness) من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد والتخطيط والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيق والتدريب والتطوير.

4- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Echange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب خصائصها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول : خصائص الثقافة التنظيمية

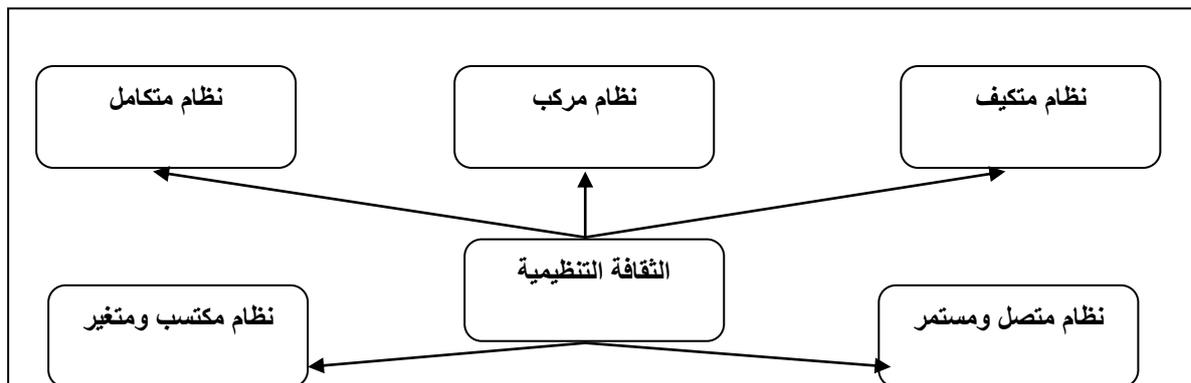
تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي¹:

1- نظام تراكمي : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي

¹. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.2016، صص 70.72.

- تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن طبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.
- 2- نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية :
- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار) .
- الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات) .
- 3- لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، واستجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
- 4- لها قابلية الانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية وإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي .
- 5- قابلة للتغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من أشكال الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط السلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع .
- 6- لها خاصية إنسانية : فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا فنثقافة المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة .

شكل رقم (3): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

حسب دراسة (Robine1990) أبعاد الثقافة التنظيمية هي¹:

- 1- القيم التنظيمية: تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني التي تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والاجتماعية في المجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد نحو اتخاذ القرار الصحيح والبعد عن السلوك غير التقويم .
- 2- روح الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق .
- 3- الدعم الإداري والتحفيز: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم من خلال حوافز مادية و معنوية .
- 4- الاتصال: وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم مما يمنح درجة التكامل و التنسيق بين العمال ووحدات التنظيم المختلفة.
- 5- روح المبادرة و الهوية التنظيمية: وهي درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية والمسؤولية ذاتية وذلك لشعورهم بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين .
- 6- احتمال المخاطرة: حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة.

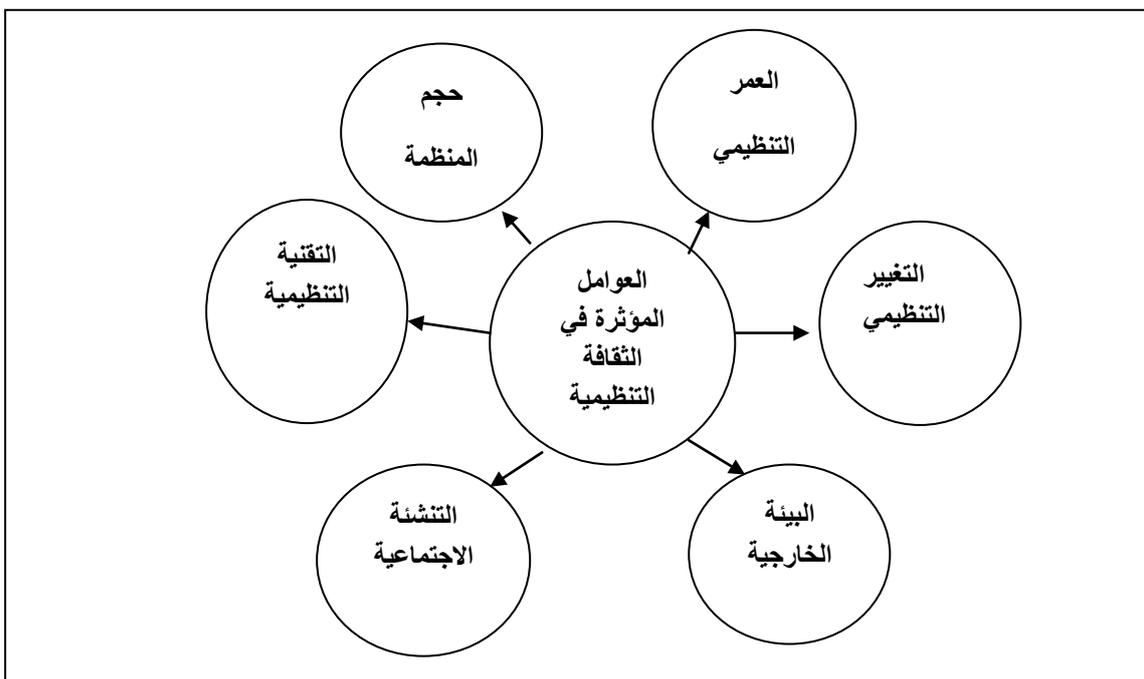
¹. جعفري هدى، قيودوم دنيا، الثقافة التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، التخصّص إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوجعيريج، 2017 . 2018 ، ص13.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الثقافة التنميمة

- إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي¹:
- 1- **حجم المنظمة** : تعتبر الثقافة من المظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
 - 2- **العمر التنظيمي**: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
 - 3- **التقنية التنظيمية**: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة التنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.
 - 4- **التنشئة الاجتماعية**: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية و تعزيز بعض القيم و المبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كان بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
 - 5- **التغيير التنظيمي**: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة التنظيمية.

¹. بخلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد9، سبتمبر2019، ص267.

الشكل رقم(4): يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

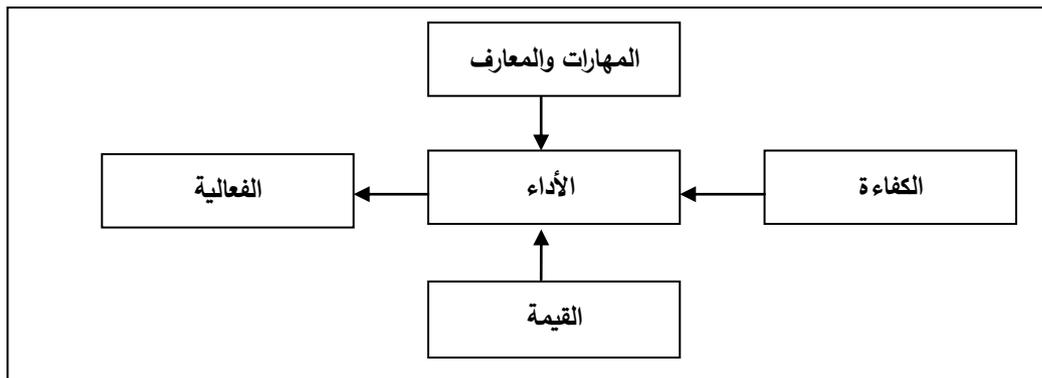
نظرا لما للأداء من أهمية تتضمنها المنظمة، فقد أخذ قسطا كبيرا من الاهتمام، وقد قدمت عدة تعاريف للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة ومن بين هذه التعاريف نجد :

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من يعرفه أنه "مستوى تحقيق الأهداف"¹ ومنهم من يرى أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو "إنشاء القيمة لزيائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة، الوقت والجهد".

ويعرف الأداء " أنه ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين"². عرف (Campbell1990) الأداء أنه "مجموعة من السلوكيات أو الأعمال التي لها علاقة بأهداف المنظمة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءات والمساهمة في تحقيق الأهداف"³.

كما يعتبر بأنه "قيام المورد البشري بتنفيذ المهام والواجبات المخولة له لتحقيق الوظائف التي يشغلها بكفاءة وفعالية" ويمكن تلخيصه في الشكل التالي :

شكل رقم(5) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ . A.Burland ,J.Yeglem PMY.FITA, **Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, 1995, P271.

² . حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص143.

³ . بن شيخ سارة، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد09، 2016، ص29.

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية، ويمكن تعريف أداء الموارد البشرية كما يلي:

يعرف أداء الموارد البشرية " أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي تربط وظيفته بها والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"¹.

ويعرف حسن بلوط أداء الموارد البشرية بصورة مختصرة " كونه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ". وتراه رواية حسن " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه ".

وبالتالي فهو يعبر عن " مدى كفاءة العامل في أداء المهام الموكلة إليه والاستغلال الأمثل للموارد والوسائل المتاحة، كما يعكس كذلك سلوكه وتعامله مع أطراف وبيئة العمل"².

ويرى ANDREW أن أداء الموارد البشرية هو " تفاعل سلوك العامل أو الموظف وأن ذلك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"³.

أما هاينز فيعرف أداء الموارد البشرية أنه "النتائج التي يحققها الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال"⁴.

كما عرف أداء الموارد البشرية "سلوك يفرز أفعالا ناتج الجهد الجسدي و/ أو الذهني المبذول"⁵. ويمكن تعريفه على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وكذلك تقديرا لما ينجزه الفرد بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه.

ويشير توماس جيلبرت (THOMAS GILBER): أي مصطلح أداء الموارد البشرية، حيث يقول بأنه الخلط بين السلوك وبين الإنجاز، أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو إنتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أو الإنتاج نتائج، أما

¹. محمود عبد الرحمان الشنطي إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص35.

². عوفي مصطفى، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، باتنة، العدد 24، ماي 2017، ص 243.

³. جمعه خير الدين، مرجع سابق، ص104.

⁴. نفس المرجع، ص 104.

⁵. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية_ الإدارة العصرية لرأس المال الفكري_ مصر، 2004، ص 123.

الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز "إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا" وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس¹.

كما عرف في رواية حسن أداء الموارد البشرية على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو فريق عمله، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي لأداء الموارد البشرية على أنه كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجع العامل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف أداء الموارد البشرية

ركزت العديد من الدراسات والبحوث منذ ثمانينات القرن الماضي على توجيه جهود المؤسسات إذ يقال لا توجد طريقة مثلى لأداء الموارد البشرية بل هناك العديد من البدائل المتاحة لتحقيق ما نسعى إليه.

أهمية أداء الموارد البشرية :

تتبع أهمية أداء الموارد البشرية من خلال تأثرها بعدد من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسة على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول مما دعا منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها للتركيز على أداء الموارد البشرية لتوجيه نحو التصدي لهذه التحديات .

تعد تحديات السوق العالمية أولى التحديات للاهتمام بالمورد البشري حيث أصبحت القدرة على تلبية طلبات الزبون من حيث الجودة والابتكار والتنوع وسرعة الاستجابة تحدد المركز التنافسي للمنظمة، وهذا يتطلب من جميع الإدارات في المنظمة توحيد جهودها في وضع استراتيجيات للموارد البشرية وأدائها متوافقة مع استراتيجيات المنظمة العامة لتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل، وفي ظل التحديات يلعب أداء الموارد البشرية دورا حيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة في عمليات التحسين المستمر للجودة المطلوبة³.

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء والتميز، حيث ترتبط أهمية أداء الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، الذي يعتبر العنصر الأهم والرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

¹. نفس المرجع، ص105.

². رواية حسن، إدارة الموارد البشرية_ رؤية مستقبلية_ الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

³. كانكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008، عمان، ص 47. 48.

ويرى بعض الباحثين بأن أهمية المورد البشري تظهر فيما يلي¹:

- وظيفة أساسية من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليتها وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- أداء العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي.
- أداء العنصر البشري هم استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية أكثر من قيمة ميزانيتها.
- وبوجه عام يمكن ذكر أهم العوامل التي برزت أهمية ودور أداء الموارد البشرية في التنظيم فيما يلي²:

- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل .
- 2- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد العاملين فيها ومشاكلهم المتزايدة وحاجة المنظمة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.
- 3- ظهور النقابات العمالية وحاجة المنظمة لأداء الموارد البشرية وعمل اتفاقات تتعلق بأمور المنظمة ترضي الطرفين.

أهداف أداء الموارد البشرية :

- تعددت أهداف أداء الموارد البشرية ولكنها تصب في إناء واحد ووحيد فقط وهو تنمية القدرات وتطويرها باستمرار لتلبية الحاجيات واحتياجات المنظمة ومن أهم هذه الأهداف نجد³:
- رفع الكفاءة الإنتاجية والتي تحقق أهداف المنظمة وكذلك أهداف العاملين.
 - خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.

¹. بدران دليلة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 356.

². عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص 7.

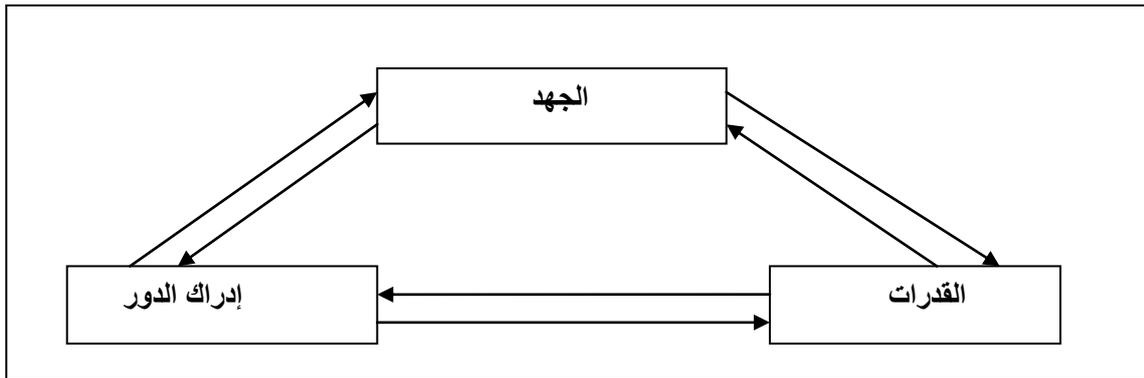
³. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 31.

- تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وجعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة وخلق الرغبة في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق إدارة الأفراد والأهداف المنشورة التي تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة أيضا.
- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار عمل منشط تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك. يمكن أن نحدد هدف أداء الموارد البشرية في المنظمة، في أنها تسعى إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، فجزء من مهامها يسعى إلى رفع المقدرة على العمل كالتدريب وقياس وتقييم الأداء والجزء الآخر يسعى إلى زيادة الرغبة كالحوافز وبرامج الصحة والسلامة المهنية... الخ¹.

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

نظرا لتعدد العوامل التي تحدد أداء الموارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء لتحقيق الهدف المنشود من أداء الموارد البشرية لابد من إدراك محددات الأداء فالأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات والمهام وإدراك الدور ولا يتحدد بناء على توفر أو عدم توفر المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاثة الرئيسية، والشكل التالي يبرز العلاقة :

الشكل رقم (6) : محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

- الجهد:

¹. درة عبد الباري وآخرون، مرجع سابق، ص8.

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

فنجذ العمال داخل المؤسسة تختلف درجة ماثبرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الجهد المبذول للاستمرار في العمل¹.

- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء. تنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة، القدرات الفطرية.

_ القدرات الفطرية: هي التي تنقسم بدورها إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد أما القدرات غير العقلية، فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع والقدرات الحركية والكفاءة الجسمية.

_ أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في التكيف وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتكتسب هذه القدرات عن وطريق التعلم والتدريب.

- إدراك الدور:

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

إن الفرد العامل أثناء أدائه لمهنة يتلقى مؤشراً تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات وردود أفعال، وما يتلقاه من أجر وحوافز ومكافآت، تمر مرحلة إدراك الدور بأربعة مراحل:

_ **التعرض لمثيرات:** يتعرض العامل لمواجهة التوجيهات والتعليمات من طرف رئيسه في أمر من الأمور أو دخول ميدان الإنتاج ومواجهة معاداته.

_ **استقبال وتسجيل المعلومات:** تمثل هذه المرحلة الدور الرئيسي الذي تمثله قدرات الفرد الحسية والعصبية لتحديد ما يتم استقباله من معلومات وتسجيل.

_ **التفسير:** هو أساس العملية الإدراكية وجوهرها، يتم فيها انتقال وتصفية المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي، ويتحدد معناها بناء على المدركات السابقة.

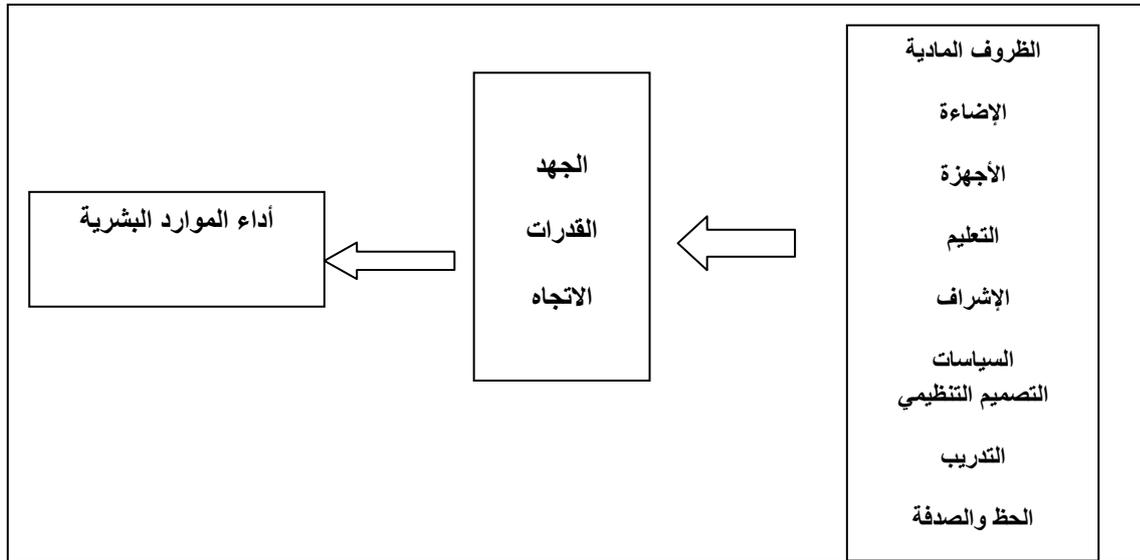
¹. بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 69.

_ الاستجابات السلوكية: وهي آخر مرحلة في العملية الإدراكية فعلى أساس تفسيرات العامل وفهمه لما أدركه تتحدد ردود أفعاله سواء ظاهرة أو مستترة¹.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين على محددات معينة تحكم الأداء فإنهم يحدون من تحديد النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- 1- محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 - 2- محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضروري هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.
 - 3- عوامل البيئة لها اثر ايجابي أو سلبي على أداء الموارد البشرية.
- والشكل التالي يبين أهم العوامل التي تعدل وتؤثر على أداء الموارد البشرية :

شكل رقم(7): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء، أي عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لهم قدرات متفوقة، لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

المبحث الرابع: معوقات وأساليب تحسين أداء الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات لأداء الموارد البشرية وكذلك أساليب لتحسين الأداء في المنظمة

¹.جمعة خير دين، مرجع سابق، ص ص107.108.

المطلب الأول: معوقات أداء الموارد البشرية

يمكن تقسيم معوقات الأداء إلى معوقات تنظيمية وأخرى سلوكية على النحو التالي:

- **المعوقات التنظيمية:** ومصدرها هو التنظيم نفسه فهناك عوامل سلبية في التنظيم تؤثر

على أداء العاملين ومنها :

_ **النمط القيادي داخل المنظمة:** ومن أهم الأنماط القيادية :

_ **القيادة الأوتوقراطية:** تقوم على مركزية الإدارة يتولى القائد كل صغيرة وكبيرة بنفسه وهو الذي

يتخذ القرار دون مشاركات العاملين.

_ **النمط الديمقراطي:** يقوم على مبدأ الشورى والمشاركة وتقويض السلطة بحيث يشعر العامل بذاته

والحرص على الأداء الجيد لكن بشرط أن تؤدي هذه القيادة إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين.

_ **عدم حصول العامل على حقوقه من ترقيات ومكافآت:** فحصول العامل على حقوقه كاملة يؤدي

إلى زيادة أدائه ويجعله يشعر بأن المنظمة تقدر الجهد الذي يبذله، لكن هناك أسباب تجعل العامل لا

يحقق له في الترقية والمكافأة والحوافز كضعف الأداء أو عدم توفر الشروط التي يلزم توفرها للحصول

على هذه الحقوق، ولكن عدم تحصل العامل على حقوقه فإن ذلك سيؤثر على أدائه دون شك فقد يحدث

للعامل إحباط شديد وحالة نفسية سيئة تؤثر على أدائه وتقلل من فاعليته.

- **المعوقات السلوكية للأداء:** هي تلك المعوقات التي تؤثر على أداء العامل وقد يكون

مصدرها العامل في حد ذاته أو البيئة المحيطة به ومن أهم هذه المعوقات :

_ **السلوك الوظيفي داخل التنظيم:** فسلوك العامل داخل المنظمة إما يكون متفقاً مع أهدافها وبالتالي

يسعى إلى تحقيقها، وإما أن تكون هذه الأفعال ضد أهداف المنظمة وبالتالي ينخفض مستوى أداء الفرد.

_ **إغفال العلاقات الإنسانية داخل المنظمات:** إذا انعدم التفاهم بين الأفراد داخل المنظمة فإن ذلك

سيؤثر على أداء العاملين بها، لذلك فإن الإدارة الحديثة لا يقتصر اهتمامها على النواحي المادية للعاملين

فقط بل يتعداها إلى النواحي النفسية والاجتماعية، ومن هنا ظهر ما يسمى بإدارة العلاقات الإنسانية

وتتمثل هذه المعوقات في :

- عدم الفهم الواضح لتوقعات الأداء بين المشرفين والعاملين أو بين المشرفين والمدراء .

- عدم الفهم في الوصيات التي يجب القيام بها والنتائج التي يجب الوصول إليها.

كما هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء المورد البشري والتي تؤثر فيه ومن أهمها:

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات

والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال: أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله العامل في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم مسؤوليات الإدارة نجد¹ :

- 1- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- 2- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثاني: أساليب تحسين أداء الموارد البشرية

ويعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات أو تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى .

ويتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة لأداء توازن هذه العناصر يؤكد على توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة، قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

ومن مجالات تحسين وتطوير الأداء²:

- 1- تطوير قدرات ومهارات الفرد وزيادة مستواها المعرفي؛
- 2- تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل وإعادة تصميمه له؛
- 3- إعادة التنظيم الإداري وصياغة النظم والسياسات؛
- 4- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات؛
- 5- تطوير قدرات ومهارات القادة وزيادة مستواهم المعرفي؛
- 6- تطوير أنماط وأساليب القيادة واستحداث آليات جديدة؛
- 7- تطوير العلاقات مع الموردين ونظم التعامل في الأسواق؛

¹. سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 45، 46.

². بلقرينة شهرزاد، دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2015، ص ص 51. 52.

المطلب الثالث: دور المورد البشري في تطوير الأداء التنظيمي

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منه¹:

- 1- تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف.
- 2- كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة أو استعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً لذا يعد المورد البشري في التنظيم من كونه أهم عناصر العملية الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أنه لرفع مستوى الكفاءة وتطوير الأداء التنظيمي يجب توفر الموارد البشرية على عمليات التأهيل والتدريب لذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

لقيت الثقافة التنظيمية مؤخراً اهتماماً كبيراً باعتبارها أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وذلك بوجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واكتساب المهارات من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق ميزة للمؤسسة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة ببيئة عمل المؤسسة. كما تساهم ثقافة المؤسسة في رفع مستوى أداء المورد البشري تبعاً للثقافة السائدة ويتجلى ذلك من خلال التعاون والتفاهم بين أفرادها.

خلاصة الفصل :

¹. علاوي صفية وآخرون، دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، ص 255.

الفصل الأول..... مدخل عام حول الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية

من خلال تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية يمكن القول بأن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها كما هو الحال عند المجتمعات، وأن الثقافة التنظيمية مكونا أساسيا للبنية الداخلية للمؤسسة والتي تمثل مجمل القيم والسلوكيات والتصرفات التي تدخل في تركيب ثقافة الأفراد ليتم بواسطتها انجاز المهام بطريقة تعكس في النهاية سلوك المؤسسة ككل المؤسسات، والأداء هو الهدف الأول لأي مؤسسة، كما تعد عملية تقييم الأداء عملية ضرورية من أجل التطوير لنقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذا مراقبة سلوك الأفراد بشكل مستمر.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية حول

علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز برج بوعريرج

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري تحليل ومعالجة مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، إلا أنه يبقى التأكد من واقعية النتائج والاستنتاجات، ولذلك يتطلب دراسة ميدانية من أجل إسقاط الدراسة على أرض الواقع، أين ستنم دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية، ويعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة بالإضافة إلى مساندة الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل المنهج المتبع والحدود الزمنية والمكانية التي أجري فيها البحث وكذلك خصائص العينة المختارة وأدوات جمع البيانات وكذا التقنيات الإحصائية المستعملة بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته .

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز_برج بوعريريج_

سنتطرق من خلال هذا المبحث على التعريف بمؤسسة سونلغاز _برج بوعريريج_ وكذا بتقديم لمحة تاريخية عنها مع هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذ مرت بعدة مراحل تاريخية وتحديثات منذ نشأتها قبل أن تستقر على ماهية عليه اليوم، وفي ما يلي نعرض مراحل نشأتها:

1- 1947 إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر: EGA

مرسوم 1002-47 من يوم 5 جوان 1947 تم تأميم هذا المهام:

نقل و إنتاج وتوزيع وإسترداد وتصدير الغاز

إنتاج و نقل وتوزيع واسترداد وتصدير الكهرباء

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات صناعي وتجاري تسمى EGA كهرباء و غاز الجزائر، وأن عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

2- 1969 إنشاء شركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونا لغاز SONELGAZ

بأمر رقم 69/59 من يوم 06/06/1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونا لغاز محل كهرباء غاز الجزائر EGA التي حلت بحسب نفس الأمر. وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد أن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزيائن وقد تطلب ذلك انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع .

3- 1983 إعادة هيكلة سونا لغاز:

كهريف: أشغال الكهربية KAHRIF

كهركيب: تركيب البنية التحتية و الإنشاءات الكهريائية KAHRAKIB

كنغاز : انجاز قنوات نقل و توزيع الغاز KANAGAZ

انرقا: أشغال الهندسة المدنية INERGA

التركيب: التركيب الصناعي صناعة العدادات والآلات القياس والمراقبة.

4- من 1991 الى 1995 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 91/475 ليوم 14 ديسمبر 1991)

وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 95/280 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، سونلغاز وضعت تحت وصايا الوزير المكلف بالطاقة، سونلغاز الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كالتاجر في تعاملها مع الآخرين.

5- 2002 سونلغاز SPA

المرسوم الرئاسي 02/195 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز SPA وهنا نجد أن المشرع الجزائري أخرج سونلغاز من بوتقة القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري و في جميع علاقاتها مع الغير و أعطى لها شكل ذات أسهم.

تعريف المديرية التوزيع برج بوعريريج هي فرع من بين 19 ولاية يمثل الشركة الفرع لمؤسسة سونلغاز توزيع الشرق يمثلها مدير جهوي يعينه رئيس المدير العام لشركة الأم ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم وحساب ورأس مالها تابع إلى شركة التوزيع الشرق وبلغ عدد عمالها 120 عامل وعاملة مهامها:

- المساهمة في إعداد السياسة العامة سونلغاز توزيع الشرق فيما يخص خدمات الزبائن؛
- وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق؛
- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها و ضمان التحكم في العمل؛
- تلبية طلبات الزائن بأحسن الظروف؛
- ضمان امن و سلامة الأشخاص و الممتلكات المرتبطة بنشاطات التوزيع؛
- ضمان تمثيل شركة سونلغاز الأم على المستوى المحلي؛
- ضمان تسيير و تطوير الموارد البشرية و الوسائل المادية الأزرمة لعمل المديرية؛

الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز

الهيكل التنظيمي لمؤسسة يبين مختلف المهام التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف، ويضم الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز مديريةية التوزيع برج بوعرييرج كلا من الإدارة العامة وأقسام مديريةية التوزيع وهي كما يلي :

الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع
- أمانة المدير
- المكلف بالشؤون القانونية
- المكلف بالاتصال
- المكلف بالأمن الصناعي
- المكلف بالأمن الداخلي

أقسام المديرية:

- قسم أشغال شبكات الكهرباء: و يحتوي على خمسة مصالح وهي:
 - مصلحة الصيانة: وهي تقوم بالقياس وصيانة التجهيزات، وتوفير الكوابل، وكل ما يتعلق بالمخبر؛
 - مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء: وهي تقوم بمهام تسيير الأشغال واستغلال الكهرباء، وكل ما يتعلق بالمحولات؛
 - مصلحة التحكم عن بعد: ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها؛
 - مصلحة تطوير الشبكة: وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية، ويشرف على ذلك مهندس دراسات وتقني؛
 - شبكة الأشغال تحت الضغط: وتعمل بها فرقة تتكون من تقنيين وأربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط .

قسم استغلال الغاز: ينقسم إلى ثلاث مصالح :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

- مصلحة صيانة الغاز: مهمته الحماية ووضع مخططات الضغط والمخبر؛
- مصلحة مراقبة استغلال الغاز: وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز؛
- مصلحة تطوير الشبكة: ومهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة؛
- قسم تنفيذ دراسات الغاز والكهرباء: تنفرع إلى مصلحتين و شعبتين:
- مصلحة دراسات أشغال الغاز: ويقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني دراسات الغاز ومراقبة الأشغال، وتقني دراسات ومراقبة، وتقني في الدراسات والخدمات؛
- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: ويعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني لدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال؛
- شعبة تسيير الاستثمارات:
- شعبة الصفقات: ويقوم عليها عون الرئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات؛
- قسم العلاقات التجارية: ويحتوي على مايلي:
- مصلحة الزبائن: يتولى العمل فيها مهندس مكلف بالدراسات للفواتير والتحصيل وعونين لتسيير التحصيل وعامل إضافي لفوترة الضغط والتوتر المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل وفوترة الضغط والتوتر المتوسط، ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس؛
- لجنة المراقبة والتفتيش: ويقوم بمهامها مهندسين للدراسات؛
- مصلحة التقنية التجارية: وهذه المصلحة يقوم فيها مهندس أو مكلف بدراسات بتسوية الكهرباء والغاز.

المصالح التجارية (الوكالات): و تقوم بالمهام التالية: (أي بيع الغاز والكهرباء).

الشعب التجارية: المبيعات (الكهرباء و الغاز)، الزبائن.

- قسم أنظمة المعلوماتية: يحتوي على مايلي:
- نظام التسيير : ويعمل على ذلك مهندس الدراسات؛
- تسيير نظام المكر ومعلوماتية: ويشرف عليه متخصص في الإعلام الآلي ومحلل للأنظمة الميكرومعلوماتية؛

- قسم المالية والمحاسبة: ويحتوي على ثلاثة مصالح:
 - مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير: ويحتوي على المكلف بالدراسات؛
 - مصلحة الاستغلال المحاسبي: وتقوم باستغلال الموصولات والتحصيل ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاث محاسبين؛
 - مصلحة المالية وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات ومحاسب؛
 - قسم الموارد البشرية: و يحتوي على مصلحتين:
 - مصلحة التكوين
 - مصلحة الإدارة
- المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة .**

تتعلق الدراسة الميدانية في البحوث المرتبطة بحقل العلوم الاجتماعية بمجموعة من الإجراءات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذه الإجراءات والضوابط هي التي تضع الدراسة في سياقها العلمي والمنهجي .

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو جميع العاملين بشركة سونلغاز والبالغ عددهم (500) عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة.

بما أن مجتمع البحث في مؤسسة توضيب وفنون الطباعة بلغ عددهم 500 عامل فقد قدر حجم عينة الدراسة ب71 مبحوث ، وتم تقسيم العمال إلى ثلاث طبقات.
عينة الدراسة هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع، حيث تم اختيار عينة من المجتمع عددها (71) بنسبة مئوية تقدر ب 20% من مجتمع الدراسة المقدر ب (500) عاملاً والذي يمثل ما نسبته 100%، وقد تم توزيع (75) استمارة، وتم استرجاع (71) استمارة بنسبة مئوية تقدر ب 96,82%.

ثالثا: أدوات وأساليب الدراسة:

أولاً: أداة (تقنية) الدراسة :

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات والبيانات عديدة، وتختلف من دراسة لأخرى حسب نوع ومجال الدراسة، ومن أجل جمع البيانات الشخصية والمنهجية الخاصة بالمبحوثين محل الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه بعد تحليل الفرضيات إلى أبعاد ومؤشرات بالإضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة .

تضمن الاستبيان الذي تم تصميمه عامة على ثلاث محاور، تتكون هذه المحاور من [32] عبارة، وهذا على الشكل التالي :

المحور الأول: احتوى المحور الأول من الاستبيان على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم كلاً من: (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: احتوى المحور الثاني من الاستبيان على البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة وبالأسئلة المتعلقة بكل من (القيم التنظيمية، الاتصال وروح الفريق الجماعي،الدعم الإداري والتحفيز)، واحتوى على 16 سؤالاً، وذلك من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 22.

المحور الثالث: احتوى المحور الثالث من الاستبيان على البيانات المتعلقة بالأداء التنظيمي والأسئلة المتعلقة ب(الجودة والمواضبة على أداء العمل، المهارات البشرية) ، واحتوى على 10 أسئلة، وذلك من العبارة رقم 23 إلى العبارة رقم 32.

ثانياً: أسلوب الدراسة

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية المتعلقة بالاستبانة، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصائي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة :

تتصدر مفردات البحث في العمال الذين يعملون بمؤسسة سونلغاز - برج بوعريريج-، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة والشخصية لمجتمع البحث والذي قدرت عينة بحثه ب 71 مفردة .
فالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية الأقدمية، والرتبة المهنية، يمكن تسمية هاته المتغيرات بخصائص العينة ويقصد بذلك أنها تعمل عملها داخل المتغيرات الرئيسية للبحث .

الجدول رقم(1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
74,6%	53	ذكر
25,4%	18	أنثى
100%	71	المجموع

من خلال الجدول رقم(1) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية الساحقة بنسبة 74,6% من مجموع مفردات العينة المدروسة تقابلها النسبة المتبقية الجد محتشمة من جنس الإناث مقدرة بنسبة 25,4% من المجموع الكلي للعينة من خلال قراءة الإحصائية نستنتج أن ارتفاع نسبة الذكور يرجع إلى:

_ طبيعة العمل: حيث لاحظنا أن الأعمال الموكلة للموظفين تتطلب جهد وتعب لا تتلائم مع البيئة التركيبية الفيزيولوجية للمرأة وهو ما يفسر انعدام وجود هذا العنصر على مستوى هذه المؤسسة حيث نجد العنصر النسوي معظمهم يعملون على مستوى الجانب الإداري ككاتبات مديرية أو رؤساء مكاتب أو مصالح .

كما نلاحظ ظروف العمل المتعبة نوعا ما (كساعات العمل الطويلة، الانتقال إلى أماكن خارج المجال الذي تنشط فيه.. الخ)، تتناسب أكثر مع طبيعة التركيبية الفيزيولوجية للرجال، حيث تتطلب منهم جهد كبير.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم (2): يوضع العلاقة بين السن والحالة الاجتماعية

المجموع	46 فما فوق	[45-36]	[35-26]	<25	السن
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الحالة الاجتماعية
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
%100	%18,2	%18,2	%36,4	%27,3	أعزب
11	2	2	4	3	
%100	%26,7	%46,7	%26,7	%0	متزوج
60	16	28	16	0	
%100	%25,4	%42,3	%28,2	%4,2	المجموع
71	18	30	20	3	

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 42.3% من إجمالي أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 ، وهي موزعة بنسبة 46.7% عند فئة المتزوجين ، تليها نسبة 18.2 عند فئة العزاب، تقابلها نسبة 36.4 من فئة العزاب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة تليها نسبة 26.7 من فئة المتزوجين ، لنجد أن نسبة 26.7 ممثلة في 16 مفردة ممن تتراوح أعمارهم 46 سنة فما فوق وكأقل نسبة مسجلة في الخانات الصدرية كانت أعمارهم أقل من 25 سنة ب 3 مفردات، كما نجد أن نسبة فئة الأراامل كانت منعدمة .

وما يمكن استخلاصه حول هذه النقطة تمكنا من تكوين فكرة أكثر وضوح على أن هذه النسب تعتبر نسب ايجابية إذ تساعد على الاستقرار النفسي و الاجتماعي للموظفين المتزوجين مما يدفعهم إلى تأدية مهامهم على أكمل وجه، أما بالنسبة للموظفين العزاب فإن هذا يسمح لهم بالتفرغ التام للعمل ومضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أداء جيد يستطيع الموظف من خلاله إثبات وجوده في المؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم (3): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية الأقدمية في المؤسسة

الرتبة المهنية الأقدمية	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5 سنوات فأقل	%36,4	4	%36,4	4	%27,3	3	%100 11
6 سنوات_10 سنوات	%45	9	%35	7	%20	4	%100 20
11 سنة_15 سنة	%34,8	8	%43,5	10	%21,7	5	%100 23
16 سنة فما فوق	%41,2	7	%47,1	8	%11,8	2	%100 17
المجموع	%39,4	28	%40,8	29	%19,7	14	%100 71

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع الباحثين حسب الرتبة المهنية والأقدمية في المؤسسة ومن خلال الاتجاه العام للجدول نجد ميل بنسبة 40,8% من فئة عمال تحكم موزعة بنسب 47.1 تكاد تكون متقاربة نوعا ما لدى الباحثين الذين تتراوح أقدميتهم بين 16 سنة فما فوق تقابلها نسبة 45% وهي النسبة الأعلى من فئة الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 6 سنوات إلى 10 سنوات ممثلة في 9 مفردات لنجد كأقل نسبة مثلت ب 11.8 من أقدميتهم 16 سنة فما فوق ممثلة في مفردتين وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بباقي النسب مدعمة من عمال تنفيذ فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية؟.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن معظم الموظفين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم وهذا ما يجعل العامل عامل ايجابي، حيث أنه كلما كانت هناك ثقافة قوية كان الأداء جيد، كما نجد أن المؤسسة تحتاج إلى رتبة عمال تحكم أكثر من إطارات وذلك حسب نشاط المؤسسة ، كما يمكن تفسير قلة عدد عمال تنفيذ مقارنة بباقي الفئات السوسيو مهنية يعود إلى أن غالبيتهم أحيوا على التقاعد كما أن مدخولهم ضئيل جدا يمكن أنه قد دفع بهم لتترك المؤسسة والعمل بمؤسسات أخرى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(4): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والجنس.

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
ذكر	3,8%	5,7%	32,1%	58,5%	100%
	2	3	17	31	53
أنثى	0%	5,6%	16,7%	77,8%	100%
	0	1	3	14	18
المجموع	2,8%	5,6%	28,2%	63,4%	100%
	2	4	20	45	71

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه ومن خلال متغير الجنس مع المستوى التعليمي أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 63,4% من إجمالي أفراد العينة من مستوى جامعي تليها نسبة 77,8% من الإناث ونسبة 58,5% من الذكور تقابلها 32,1% من الذكور بمستوى ثانوي ب 17 مفردة ونسبة 16,7% من الإناث ، لنجد كأقل نسبة في مستوى متوسط مثلت ب5,6 وهي نسب متقاربة للجنسين.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة توظف مستوى جامعي مقارنة مع المستويات الأخرى وذلك راجع للمؤهلات العلمية والجهد الفكري الذي تحتاجه المناصب الإدارية، وذلك أن اختيار العامل للعمل الذي يتواجد فيه يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية.

المطلب الأول: تحليل بيانات الفرضية الأولى

نقوم بتحليل الفرضية الأولى المتمثلة في: للقيم التنظيمية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج ، وذلك بدراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني .

الجدول رقم(5): يبين العلاقة بين الرتبة المهنية وتطبيق القوانين داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تطبيق القوانين الرتبة المهنية
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
100% 28	7,1% 2	92,9% 26	إطارا
100% 29	20,7% 6	79,3% 23	عامل تحكم
100% 14	0% 0	100% 14	عامل تنفيذ
100% 71	11,3% 8	88,7% 63	المجموع

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 88.7% من المبحوثين من صرحوا أن المؤسسة تعمل على تطبيق قوانين صارمة في أداء العمل موزعة على 92.9% من فئة الإطارا من أثبتوا ذلك تليها نسبة 79.3% من عمال تحكم و أن نسبة 100% من عمال التنفيذ هي التي تتبع تطبيق القوانين والتي تمثل هذه النسبة 14 مفردة تليها نسبة 92,9% من الإطارا، ونسبة 79,3% من عمال التحكم ما يقابلهم نسبة 20,7% من رتبة عامل التحكم تبين عدم تطبيق القوانين في أداء العمل والتي تمثل 6 مفردة، تليها نسبة 7,1% من الإطارا نسبة منعدمة من عامل التنفيذ، نستنتج أن الإطارا يلتزمون بالقواعد والقوانين وهذا راجع إلى سياسة المفتشية في منح الفرص للفئة الشبابية المتخرجة من الجامعة ذوي الكفاءات العالية ويمثلون نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(6): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق القوانين داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تطبيق القوانين
النسبة	النسبة	النسبة	المستوى التعليمي
التكرار	التكرار	التكرار	
%100	%50	%50	ابتدائي
2	1	1	
%100	%25	%75	متوسط
4	1	3	
%100	%5	%95	ثانوي
20	1	19	
%100	%11,1	%88,9	جامعي
45	5	40	
%100	%11,3	%88,7	المجموع
71	8	63	

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 88.7% من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق القوانين، موزعة على نسبة 95% من يحملون شهادة مستوى ثانوي تليها نسبة 88,9% من مستوى جامعي تقابلها 11,1% من صرحوا بعدم تطبيق المؤسسة للقوانين ممثل في 5 مفردات وكأقل نسبة في الخانات الصدرية ممثلة بمفردة واحدة من مستواهم ابتدائي والذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعمل على تطبيق القوانين غير ذلك تليها النسبة 88,9% من المستوى الجامعي وهذا راجع إلى وعي العمال بأهمية الالتزام بهذه القوانين والأنظمة إضافة إلى المرونة في تطبيق القوانين مما يجعلهم يلتزمون دون ضغوط أو قيود ما يقابلهم نسبة ضئيلة الذين لم يصرحوا بأن المؤسسة تسعى إلى تطبيق القوانين بالمؤسسة .

نستنتج أن المؤسسة لديها ثقافة تنظيمية إذ تسعى من خلالها على الحرص على تطبيقها من خلال أننا نجد المسؤول المباشر للمؤسسة يعمل على إعطاء الأوامر واللوائح والقوانين للإطارات باعتبار غالبيتهم هم من رؤساء المصالح أين يتم تواصلهم مباشرة مع المشرفين والمراقبين ، وبالمقارنة مع نتائج الجدول رقم 5 نجد نسبة 92,9% من فئة الإطارات صرحوا بأن المؤسسة تعمل وتحرص على تطبيق القوانين .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريرج_

الجدول رقم(7): يبين العلاقة بين متابعة سلوك العاملين وتطبيق القوانين داخل المؤسسة

متابعة السلوك تطبيق القوانين	نعم النسبة التكرار	لا النسبة التكرار	المجموع النسبة التكرار
يطبق	%90,5 57	%9,6 6	%100 63
لا يطبق	%37,5 3	%62,5 5	%100 8
المجموع	%84,5 60	%15,5 11	%100 71

يبين الجدول أن نسبة 90,5% هي النسبة الأعلى التي تبين متابعة المسؤول لسلوك العاملين وتطبيق العاملين للقوانين في المؤسسة تليها نسبة 37,5% من صرحوا من عدم تطبيق المؤسسة للقوانين مع متابعة المسؤول لسلوك العاملين باستمرار، يقابلها نسبة 62,5% لعدم متابعة المسؤول لسلوك العاملين وعدم تطبيق القوانين في المؤسسة، تليها نسبة 9,6% لتطبيق القوانين بالمؤسسة مع عدم متابعة السلوك. ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تمتلك ثقافة تسعى إلى تقوية روابط العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تعزيز السلوكات الايجابية وهذا بدوره يؤثر على مستويات أداء الموظفين وإحساسهم بأنهم ينتمون إلى المؤسسة مما يجعلهم يطبقون القوانين دون أي ضغوطات وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم (8): يبين العلاقة بين متابعة المسؤول لسلوك العاملين والالتزام بالعمل نتيجة الرقابة داخل المؤسسة

متابعة السلوك	يتابع	لا يتابع	بدون إجابة	المجموع
الالتزام بالعمل	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
نعم	93,5%	76,9%	100%	84,5%
لا	6,5%	23,11%	0%	15,5%
المجموع	100%	100%	100%	100%
	29	30	1	60
	2	9	0	11
	31	39	1	71

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين متابعة المسؤول لسلوك العاملين والالتزام بالعمل نتيجة الرقابة داخل المؤسسة يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 100% من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا بأن هناك متابعة المسؤول لسلوك العاملين والالتزام بالعمل نتيجة هذه الرقابة بحيث سجلت نسبة 93,5% وهي النسبة الأعلى التي تحتل الصدارة والتي تبين المتابعة مع الالتزام بالعمل، تليها نسبة ضئيلة إذ تمثل 6,5% أن هناك متابعة للسلوك مع عدم الالتزام بالعمل، ما تقابلها نسبة 76,9% من عدم متابعة المسؤول لسلوك العاملين مع الإلتزام بالعمل، وتقابلهم 1 مفردة بدون إجابة فكيف يمكن أن تفسر هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية ؟

يمكن القول أن الأسباب التي تؤدي إلى الالتزام بالعمل دون مراعاة مراقبة المسؤول وذلك راجع إلى وعي العمال بأهمية الالتزام وكذا نضجهم إضافة إلى المرونة في تطبيق القوانين مما يجعلهم يلتزمون بالعمل دون أي ضغوط أو قيود، وبالنسبة للعمال الذين لا يلتزمون بتطبيق القوانين وهذا راجع إلى اللامبالاة وكذا عدم تناسب العمل مع ميولهم الشخصية وأيضاً عدم الاقتناع بالقوانين وحتمية العمل بهذه المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(9): يبين العلاقة بين تشجيع العاملين على اكتساب سلوك ايجابي بالعمل وتوفير البيئة المناسبة

تشجيع العاملين	نعم	لا	المجموع
بيئة مناسبة	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
تعاون	%72 36	%28 14	%100 50
تفاهم	%47,6 10	%52,4 11	%100 21
المجموع	%64,8 46	%35,2 25	%100 71

يبين الجدول رقم(9) أن نسبة 72% هي النسبة الأعلى التي تمثل تشجيع العاملين على اكتساب سلوك ايجابي بالعمل من خلال التعاون تليها نسبة 47,6% هي النسبة التي تمثل تشجيع العاملين من خلال التفاهم تقابلها نسبة 52,4% وهي النسبة الأعلى التي تمثل عدم تشجيع العاملين على اكتساب سلوك ايجابي من خلال التفاهم لتليها نسبة 28% التي تمثل عدم اكتساب السلوك الايجابي بالعمل من خلال التعاون.

ومنه يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو مناسب وظروف عمل ملائمة وبالتالي تضمن استمرار العامل بتقديم خدماته للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق مكانة إستراتيجية مع غيرها.

الجدول رقم(10): يبين العلاقة بين متابعة المسؤول وانجاز العمل

متابعة المسؤول	نعم	لا	المجموع
انجاز العمل	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
نعم	%83,8 57	%100 3	%84,5 60
لا	%16,2 11	%0 0	%15,5 11
المجموع	%100 68	%100 3	%100 71

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 100% من إجمالي أفراد العينة التي تمثل متابعة المسؤول وانجاز العمل تليها نسبة 83,8% وهي النسبة الأعلى التي تمثل إنجاز العمل مع متابعة المسؤول ونسبة 16,2% من متابعة المسؤول مع عدم إنجاز العمل لتقابلها 3 مفردات التي تمثل عدم متابعة السلوك مع إنجاز العمل .

ما يمكن استخلاصه حول هذه النقطة تمكنا من تكوين فكرة أكثر وضوح على أن هذه النسب هي نسب ايجابية تمكن من معرفة أنه كلما كانت متابعة المسؤول للعاملين كان هناك انجاز للعمل وفق الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضية الثانية

تحليل الفرضية الثانية المتمثلة في : للتحفيز علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج وذلك بدراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني المتمثل في الثقافة التنظيمية وبالضبط بعد التحفيز .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(11): يبين العلاقة بين تحسين المستوى من خلال الدورات التدريبية والرتبة المهنية

المجموع	لا	نعم	الدورات التدريبية
النسبة	النسبة	النسبة	الرتبة المهنية
التكرار	التكرار	التكرار	
%100	%17,9	%82,1	إطار
28	5	23	
%100	%24,1	%75,9	عامل تحكم
29	7	22	
%100	%14,3	%75,7	عامل تنفيذ
14	2	12	
%100	%19,7	%80,3	المجموع
71	14	57	

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين تحسين المستوى من خلال الدورات التدريبية والرتبة المهنية يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 80,3% من الإطارات التي تحسن مستواهم من خلال الدورات التدريبية يقابلها نسبة 17,9% من الإطارات التي لم يتحسن مستواهم لتليهم نسبة 75,9% من عمال التحكم ونسبة 75,7% من عمال التنفيذ التي تحسن مستواهم من خلال الدورات التدريبية ليقابلهم نسبة 24,1% و 14,3% على التوالي التي لم يتحسن مستواهم .

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن وضع الدورات التدريبية نشاط مخطط يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وهذا ما يؤدي إلى رفع الأداء والكفاءة باعتبار التدريب أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر و ذلك لزيادة الكفاءة و الفعالية .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(12): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز ونوعه

المجموع	لا	نعم	تلقي التحفيز
النسبة	النسبة	النسبة	نوعه
التكرار	التكرار	التكرار	
%100	%26,6	%97,4	مادي
39	1	38	
%100	%11,1	%88,9	معنوي
9	1	8	
%100	%42,2	%95,8	المجموع
48	2	46	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97,4% هي النسبة الأعلى التي تبين أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين ماديا إذ يمثل 38 فردا تليها نسبة 88,9% التي تمثل أن هذا التحفيز تحفيز معنوي لتقابلها نسبة 26,6% التي تبين أن المؤسسة لم تقم بتحفيز العاملين ماديا لتليها نسبة 11,1% التي تبين أن المؤسسة لم تقم بالتحفيز المعنوي .

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تقدر مجهودات العاملين وسعيها دوما لتلبية حاجيتهم المادية والنفسية كما هي بهذا الشكل عند مستوى توقعاتهم مما يزيد من دافعية الموظفين لتحسين الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة ، و تعتبر الحوافز هامة دائما في رفع مستوى أداء الموظفين .

الجدول رقم(13): يبين العلاقة بين الترقية وأساسها

الترقية أساسها	نعم النسبة التكرار	لا النسبة التكرار	المجموع النسبة التكرار
الأقدمية	%84 21	%16 4	%100 25
الكفاءة	%94,4 17	%5,6 1	%100 18
الخبرة	%75 6	%25 2	%100 8
المجموع	%86,3 44	%13,7 7	%100 51

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن نسبة 94,4% هي النسبة الأعلى التي تمثل أن المؤسسة تقوم بالترقية على أساس الكفاءة لتليها نسبة 84% التي تبين أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، أما النسبة المتبقية هي التي تمثل أن المؤسسة تقوم بالترقية على أساس الخبرة، لتقابلها نسبة 25% التي تمثل أن المؤسسة لا تقوم بالترقية لا على أساس الخبرة ولا على أساس الأقدمية التي تمثل نسب ضئيلة قدرت ب16%، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تقوم بترقية العمال من خلال الجهد المبذول خلال فترة العمل الطويلة إضافة إلى ذلك نجد أن العمال القدامى لديهم سنوات عمل طويلة و تجربة أكثر، وبالتالي يستحق العامل الترقية إلى مستوى أعلى نظرا لما قدمه من سنوات عمل خدمة لهذه المؤسسة، وترجع الترقية في هذه المؤسسة إلى الطبيعة التي تعتمد عليها بين عمالها، فالعامل كلما كان متمكنا من أداء العمل بطريقة صحيحة وبأحسن شكل وكرس جهده لذلك فان ذلك مؤشر لتحفيزه لإعطاء المزيد.

الجدول رقم(14): يبين العلاقة بين الترقية والأقدمية

المجموع	لا	نعم	الترقية الأقدمية
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
%100 11	%72,7 8	%27,3 3	5سنوات فاقل
%100 20	%50 10	%50 10	6-10سنة
%100 23	%30,4 7	%69,6 16	11-15سنة
%100 17	%5,9 1	%94,1 16	16 فما فوق
%100 71	%36,6 26	%63,4 45	المجموع

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الترقية والأقدمية في المؤسسة ومن خلال الاتجاه العام للجدول نجده يميل بنسبة 63,4% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم بالترقية لعمالها إذ يمثل نسبة 94,1% من العمال الذين تحصلوا على الترقية وخبرتهم تفوق 16 سنة ونسبة 69.6% من عمال لهم أقدمية 11-15 سنة لتليها نسبة 50% من العاملين من خبرتهم تتراوح من 6 سنة إلى 10 سنة أي أن المؤسسة تعتمد على الترقية من خلال الأقدمية ، تقابلها نسبة 72,7% من العمال لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ولم يتحصلوا على الترقية لنجد كأقل نسبة مثلت ب5.6% من أقدميتهم 16 سنة فما فوق ممثلة في مفردة واحدة ولم يتحصلوا على الترقية وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بباقي النسب فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية؟.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تعتبر الترقية كجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية وذلك حسب أقدميتهم مما ينمي لدى الموظفين الشعور بأن المؤسسة تهتم لأمرهم وأن منظومة الترقية تعد من أهم العوامل في خلق الدافعية لدى الموظفين لبذل مجهود أكبر وتقديم نتائج مرغوبة، أي أنه كلما كان للعامل أقدمية كلما كان له الحافز للترقية، لذلك ينبغي على كل مؤسسة تضع الترقية حافز فعال وجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم(15): يوضح العلاقة بين البيئة المناسبة والجنس

البيئة المناسبة	نعم	لا	المجموع
الجنس	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
ذكر	%66 35	%34 18	%100 53
أنثى	%72,2 13	%27,8 5	%100 18
المجموع	%67,6 48	%32,4 23	%100 71

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه ومن خلال متغير الجنس بمجال اختيار العمل بالبيئة المناسبة أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 67.6 % من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة مناسبة لتترك لهم مجال اختيار الأعمال التي يريدونها وهي مدعمة بنسبة 72.2% عند جنس الإناث مقابل 66 % عند الذكور، لتصدر الخانات الصدرية نسبة 34% ذكور مقابل 27.8% إناث.

ما يمكن استخلاصه أن اختيار العامل للعمل الذي يتواجد فيه يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية ، فمثلا معظم الشباب يرغبون في الاشتغال في عمل متنوع أو يجعلهم يتقنون مهنة تكون مطلوبة في سوق العمل يودون الاشتغال في أعمال لا تتطلب مجهودا كبيرا من جنس الإناث، وإذا قمنا مقارنة لوجدنا أن معظم الرجال يودون الاشتغال في عمل يؤهلهم لاكتساب مهنة، ويبيدهم عن مسؤولين يصعب التفاهم معهم ويتيح لهم فرص الترقية .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(16): يبين العلاقة بين بيئة العمل المناسبة والأداء المطلوب

المجموع	لا	نعم	
التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	
68 %100	23 %33,8	45 %62,2	نعم
3 %100	0 %0	3 %100	لا
71 %100	23 %32,4	48 %67,6	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 62,2% من العمال تبين أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة مما يؤدي إلى انجاز العمل وفقا للأداء المطلوب ما يقابلها نسبة 33,8% التي تبين أن المؤسسة لا تقوم بتوفير بيئة عمل مناسبة مع انجاز العمل وفق الأداء المطلوب.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو مناسب وظروف عمل ملائمة وبالتالي تضمن استمرار العامل لتقديمه لخدمات المؤسسة لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

نقوم بتحليل الفرضية الثالثة المتمثلة في: للمهارات البشرية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج وذلك بدراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث المتمثل في أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم(17): يبين العلاقة بين المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد والجنس.

المهارات الجنس	نعم النسبة التكرار	لا النسبة التكرار	المجموع النسبة التكرار
ذكر	90,6% 48	9,4% 5	100% 53
أنثى	88,9% 16	11,1% 2	100% 18
المجموع	90,1% 64	9,9% 7	100% 71

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة 90,6% تمثل النسبة الأعلى لامتلاك المهارات الكافية من جنس ذكور ما يقابلها نسبة 9,4% من جنس الذكور الذين ليس لهم المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد أما بالنسبة لجنس أنثى فنجد أن نسبة 88,9% هي النسبة الأعلى التي تمثل امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات تقابلها نسبة 11,1% التي تبين عدم امتلاك المهارات الكافية للإناث. وهذا ما يدل على أن العامل بالمؤسسة يكتسب المهارات المتنوعة نتيجة للتحديات التي تواجهه في العمل دون مراعاة الجنس، فالتحديات اليومية التي يواجهها أثناء تأدية عمله تكسبه مهارات تساعد على حل مشاكل العمل التي قد تواجهه مستقبلا.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(18): يبين العلاقة بين المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد والأقدمية

المجموع	لا	نعم	
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
%100 11	%9,1 1	%90,9 10	5سنوات فأقل
%100 20	%10 2	%90 18	6-10سنة
%100 23	%13 3	%87 20	11-15سنة
%100 17	%5,9 1	%94,1 16	16 فما فوق
%100 71	%9,9 7	%90,1 64	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 90,1% من إجمالي أفراد العينة وهي موزعة بنسبة 94,1% من العمال الذين يمتلكون المهارات الكافية من حيث أقدمية تفوق 16 سنة لتقابلها نسبة 5,9% والتي تمثل عدم امتلاكهم للمهارات، كما نجد نسبة 90,9% التي تبين امتلاك المهارات بأقدمية تتراوح من سنة إلى 5 سنوات لتقابلها نسبة 9,1% لعدم امتلاكهم المهارات الكافية، تليها نسبة 87% لأقدمية من 11 إلى 15 سنة لتقابلها نسبة 13% لعدم امتلاكهم للمهارات الكافية.

ونستنتج أن العاملون يتلقون تدريبات عن كيفية استخدام التقنيات، فالتحديات اليومية التي يواجهها العمال أثناء تأدية عملهم تكسبهم مهارات تساعد في حل مشاكل العمل التي قد تواجههم مستقبلا، كما أن المؤسسة تلتزم بتقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته وزيادة مهارته مما يبين أن عمال المؤسسة يخضعون إلى التدريب من أجل تحسين مهاراتهم و اكتساب مهارات جديدة.

الجدول رقم(19): يبين العلاقة بين المهارات وتحسين المستوى المهني

المجموع	لا	نعم	المهارات
النسبة	النسبة	النسبة	تحسين
التكرار	التكرار	التكرار	المستوى
%100	%71,4	%93	نعم
63	10	53	
%100	%28,6	%7	لا
8	4	4	
%100	%100	100%	المجموع
71	14	57	

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 100% من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتحسين مستواهم المهني وتمكنهم من اكتساب المهارات وهي موزعة بنسبة 93% من أفراد العينة حيث أكدوا على تحسين المستوى من خلال اكتساب المهارات، لتقابلها نسبة 71,4% من العاملين الذين لم يتحسن مستواهم لتليها نسبة 28,6%.

وما يمكن استخلاصه حول هذه النقطة تمكننا من تكوين فكرة أكثر وضوح على هذا المتغير حيث أن الذين لم يشتغلوا من قبل في مناصب أخرى فالسبب يعود إلى أنهم لا يزالون في بداية حياتهم المهنية لأن معظمهم في مقتبل العمر ومن خلال تحليل الإجابة المفتوحة فلقد صرح معظمهم بالتركيز بصفة كبيرة وواضحة بالضبط على عامل الأجر وكذلك على سوء التقاهم مع المسؤولين والبعد من خلال تحسين المستوى المهني نتيجة التحديات.

كما نجد ومن خلال النتائج الإحصائية أن المبحوثين موافقون نوعا ما أن عمال المؤسسة يخضعون للتدريب من أجل تحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة سونلغاز _ برج بوعريريج_

الجدول رقم(20): يبين العلاقة بين تواصل مع الزملاء من اكتساب مهارات تساعدهم والرتبة المهنية

المجموع	لا		نعم		اكتساب المهارات الرتبة المهنة
	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
المجموع	71	5	66	93%	
إطار	28	2	26	92,9%	
عامل التحكم	29	1	28	96,6%	
عامل التنفيذ	14	2	12	85,7%	
المجموع	71	5	66	93%	

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين التواصل مع الزملاء من اكتساب مهارات تساعدهم والرتبة المهنية يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 93% من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا أن هناك تواصل مع الزملاء يمكنهم من اكتساب مهارات تساعدهم في العمل وذلك من خلال رتبتهم و هي موزعة بنسب متقاربة، إذ نجد نسبة 96,6% من عمال التحكم تليها نسبة 92,9% من الإطارات ونسبة 85,7% من عمال التنفيذ، ما يقابلهم نسب ضئيلة جدا من عدم التواصل مع الزملاء مما لا يمكنهم من اكتساب مهارات برغم من مساعدتهم لبعضهم البعض. وأنهم غير راضون نوعا ما عن الطريقة التي لم يحصلوا بها عن العمل موزعة بنسب متقاربة نوعا ما بحيث سجلت نسبة 14,3% مدعمة من عمال تنفيذ مقابل 3.4% من عمال تحكم تليها نسبة 7,1% عند الإطارات فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية؟.

سوسيولوجيا يمكن القول أن الأسباب التي تؤدي إلى الرضا والتواصل مع الزملاء هي الكفاءة المهنية فالأعمال التي يؤديونها تتطلب جهدا كبيرا ويبدو أن مثل هذه الظروف جعلت الأغلبية تتواصل فيما بينها لاكتساب المهارات وتحقيق هدفها وهدف المؤسسة، فالمؤسسة تسعى لتحقيق التواصل بين العمال واكتساب المهارات في بيئة عمل ملائمة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسات في ضوء الفرضيات

المطلب الأول : نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل بيانات الفرضية الأولى والتي تهدف إلى علاقة القيم التنظيمية بتحسين أداء الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نتطرق إليها فيما يلي:

لاحظنا أن عدد كبير من الموظفين يشاركون في أداء عملهم ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها فلسفة في إشراك جميع الموظفين في أداء عملهم ليكونوا عند حسن ثقة مسؤوليهم التي وضعوها فيهم، وهو ما يشكل نوع من الرقابة الذاتية لكل موظف مما تؤكد على جماعية العمل داخل المؤسسة تحقق أداء جيد، وهي منهج رئيسي وطريقة مهمة لتحقيق الهدف ورضاهم عن العمل الموكل إليهم، كما تبين أن جميع الموظفين يحافظون على علاقاتهم مع الزملاء وكذلك مع المرؤوسين وتطبيق القوانين اللازمة مما يتبين أن المؤسسة تسودها بيئة عمل عائلية نتيجة رضاهم عن عملهم، كما أن النظام الرقابي من قبل المؤسسة يعمل على التحسين و يساعدهم على إبراز قدراتهم .

إذن من خلال عرض هذه النتائج المتوصل إليها بنتيجة مفادها أن الثقافة السائدة في مؤسسة سونلغاز برج بوعريريج وجود أن منظومة الحوافز مهمة وتزيد من أدائهم بشكل يتلائم مع توقعات الموظف وهذا ما يعمل على رفع من مستوى الأداء .

من خلال عرض النتائج المتوصل إليها بنتيجة مفادها أن للتحفيز علاقة بتحسين أداء الموارد البشري من خلال تحفيز العمال لتحسين أدائهم، ورفع الروح المعنوية و هذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنطلق من علاقة التحفيز في أداء الموارد البشرية.

الثقافة التنظيمية تحرص على رضا الموظفين وتحقيق أداء جيد، والانضباط في العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنطلق من أن للقيم التنظيمية علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى علاقة التحفيز بتحسين أداء الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نتطرق إليها فيما يلي:

- أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها وذلك بالتطوير والتحسين في أدائهم الوظيفي ؛
- أن منظومة الحوافز مهمة وتزيد من أدائهم بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف وهذا ما يعمل على الرفع من مستوى الأداء؛

من خلال النتائج المتوصل إليها وبنتيجة مفادها أن للتحفيز علاقة بتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج من خلال تحفيز العمال لأدائهم ورفع الروح المعنوية وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنطلق من علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثالثة والتي تهدف إلى علاقة المهارات البشرية بتحسين أداء الموارد البشرية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- العامل بالمؤسسة يكتسب مهارات نتيجة للتحديات التي يواجهها أثناء تأدية عمله؛
- اكتساب المهارات تساعده في حل المشاكل التي يواجهها؛
- احتكاك العاملين فيما بينهم؛

وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنطلق من علاقة المهارات البشرية بأدائهم.

وبما أن الفرضيات الفرعية صادقة ومحقة، فإن الفرضية العامة التي مفادها مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية محقة ميدانيا، فصدق الفرضيات الفرعية يعبر عن صدق الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تطبيق الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان على عينة من العاملين لمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريريج والتي تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية العامة، حيث توصلنا إلى أن للثقافة التنظيمية علاقة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي فرضيات الدراسة تحققت.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه فقد تطرقنا بالدراسة والتحليل للثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية بجانبها النظري والتطبيقي فقد تبين لنا من خلال بحثنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة حيث لها تأثير كبير على سلوك أداء الموارد البشرية، إذ تشكل دافعا قويا نحو تحسين الأداء من خلال ما تتطوي عليه من القيم والمعتقدات.

فمن خلال الجانب النظري لدراساتنا حاولنا تحديد أهم العناصر والأبعاد والعوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.

وقد اتضح لنا من خلال الجانب الميداني أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها تشكل نقطة قوة للمؤسسة كالدور الذي تلعبه في زيادة التزام العمال و تطبيق القوانين الصارمة و متابعة سلوك العاملين والحوافز ودورها في زيادة رضا عمالها وكذلك رفع روحهم المعنوية، إضافة إلى امتلاك المهارات لاستخدام التقنيات وتحقيق أهداف المؤسسة .

وفي الأخير ما يمكن قوله أن النتائج المتحصل عليها تبقى نسبية تتحكم فيها العديد من المتغيرات.

قائمة المراجع

قائمة مراجع :

أولا : القرآن الكريم

ثانيا : الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية_ الإدارة العصرية لرأس المال الفكري_ مصر ، 2004.
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004.
3. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
4. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر
5. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
6. نجم عبود نجم، المدخل الياباني الى ادارة العمليات، دار الوراق، عمان، 2004.
7. مد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

ثالثا : الرسائل والأطروحات:

1. أحمد حمدان سالم الخرايشة، الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء القيادات الإدارية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية.
2. بلقريشة شهرزاد، دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، 2015.
3. بلهادي عبد القادر، أثر الثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
4. بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهدي
5. جعفري هدى، قيوم دنيا، الثقافة التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
6. حمودي المقدادي حنين، أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، مذكرة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية .

7. سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف
8. شهاب الصيحات إبراهيم بدر ، اثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الاردني ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه.
9. عباس فيصل، عريان علاوة، الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. فرج عبد الله، هزاع حرارشة، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
11. كانكان فواز مرعي، أثر القادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008، عمان.
12. محمود عبد الرحمان الشنطي إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006.
13. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر.

رابعاً : المجالات:

1. بخلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة.
2. بدران دليلة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة.
3. بن شيخ سارة، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
4. سويسي أحمد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية.

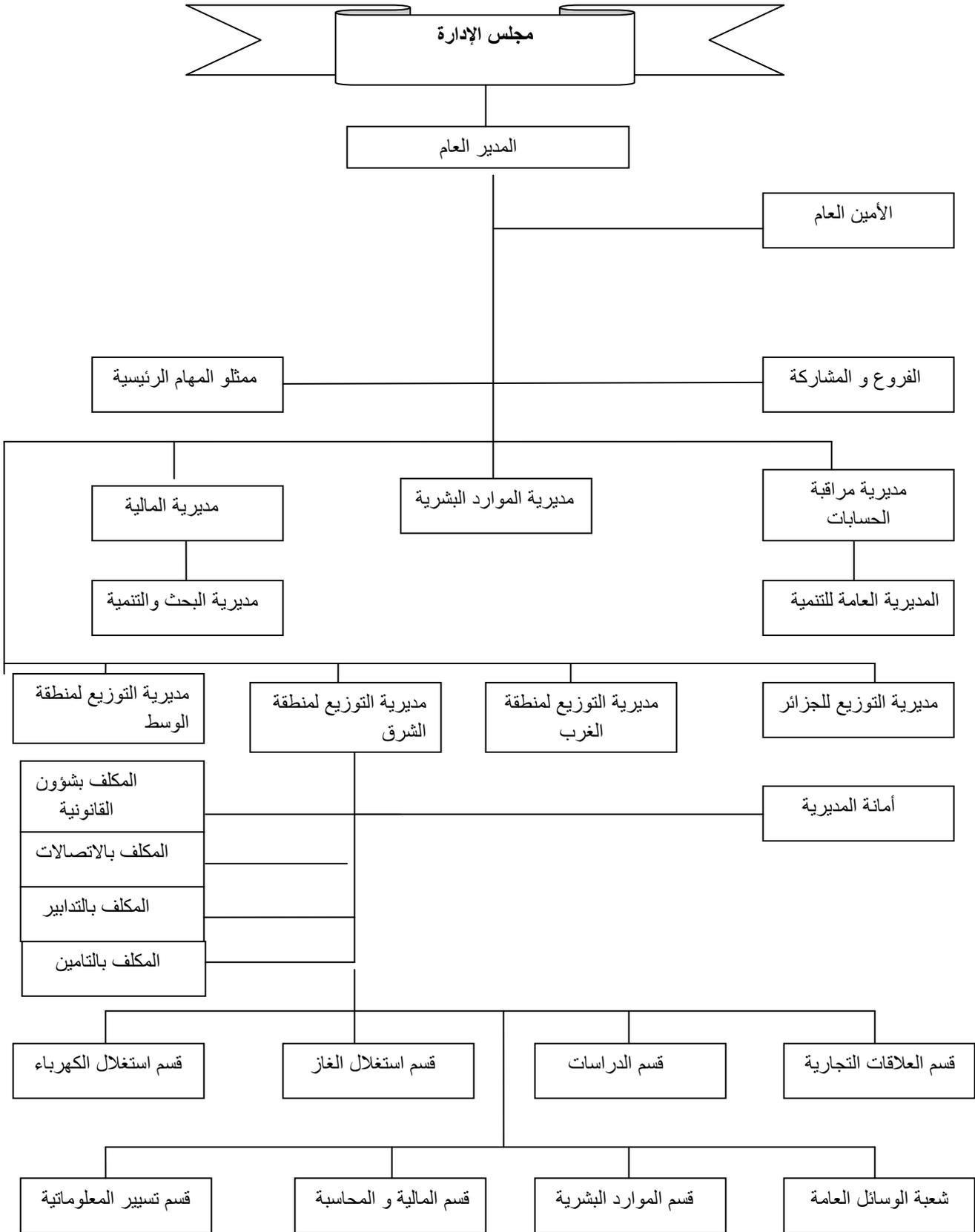
5. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جامعة القدس المفتوحة، 2008.
6. علاوي صفية وآخرون، دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي.
7. عوفي مصطفى، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية.

خامسا : المراجع الأجنبية:

1. A.Burland ,J.Yeglem PMY.FITA, Dictionnaire de gestion, éditions Foucher,Paris, 1995.
2. Pete Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, Effectiveness, John Wiley, Sons,1990
3. Schein,Leadership : Organization culture, San Francisco , jossey bas ,1985.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز





UNIVERSITÉ MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



UNIVERSITÉ MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

استبيان حول:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية
_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- ببرج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

في إطار التحضير لشهادة ماستر في علوم التسيير، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية خدمة للبحث العلمي .

وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

علما أن هذه المعطيات لا تستخدم إلا لغرض علمي .

شكرا جزيلا لمساهمتكم القيمة

تحت إشراف :

د. بلعربي غنية

من إعداد الطلبة :

- لعبيدي أشواق

- بعيطيش رشا

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الرتبة المهنية: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
6. الأقدمية في المؤسسة:

- 5 سنوات فأقل (15_11) سنة
- (10_6) سنة 16 سنة فما فوق

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

أ- القيم التنظيمية :

7. هل تتبع المؤسسة تطبيق قوانين صارمة في أدائكم للعمل ؟ نعم لا
8. هل يتابع المسؤول سلوك العاملين باستمرار؟ نعم لا
9. هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين على اكتساب سلوك إيجابي بالعمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب " نعم " ما هي الآليات التي تستخدمها في ذلك؟

10. هل هناك قواعد و لوائح وقوانين تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " فهل هي تعمل على أنها :

- تزيد من جدية العمل بالمؤسسة وتحسن من أدائك

- تعلمكم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك

ب- الاتصال وروح الفريق الجماعي :

11. ما طبيعة العلاقة التي تربطك مع زملائك في العمل هل هي علاقة :

عمل صداقة

12. هل يوفر لك فريق العمل الجو الملائم من : تعاون تفاهم

13. في حالة وجود خلافات بالمؤسسة هل تتدخل إدارة المؤسسة في حلها ؟ نعم لا

14. هل تعمل المؤسسة على مشاركتك في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

15. هل تصلك المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل بشكل سريع؟ نعم لا

ج. الدعم الإداري والتحفيز :

16. هل تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة ؟ نعم لا

17. هل تسعى المؤسسة إلى تحسين المستوى المهني من خلال إعداد دورات تكوينية للعمال ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب " نعم " هل هذه الدورات تساعد العاملين في انجاز العمل ب :

كفاءة مهارة إتقان

18. هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال عند قيامهم بأداء جيد للعمل ؟ نعم لا

19. هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال عند القيام بأداء جيد؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل هذا التحفيز: مادي معنوي

20. في حالة ما إذا كان التحفيز ماديا هل يتمثل في :

- زيادة في الأجر

- مكافآت وعلاوات

- ترقية

أخرى أذكرها.....

21. هل أنت راض عن نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (النقل، الخدمات الصحية) ؟

نعم لا

22. هل سبق لك وأن تحصلت على فرصة للترقية ؟ نعم لا

- في حالة ما إذا كانت الإجابة ب " نعم " على أي أساس تتم الترقية بالمؤسسة هل تتم على أساس :

الأقدمية الكفاءة الخبرة

المحور الثالث أداء الموارد البشرية

أ- أداء العمل :

23. هل تنجز عملك وفق الأداء المطلوب ؟ نعم لا

24. هل تنجز عملك بسرعة مناسبة ؟ نعم لا

25. هل تعمل المؤسسة على تطوير طرق وأساليب أداء العمل ؟ نعم لا

ب- الجودة والمواظبة على أداء العمل :

26. هل تلتزم بعملك نتيجة الرقابة المستمرة ؟ نعم لا
27. هل تتحمل المسؤولية في انجاز عملك ؟ نعم لا
28. هل تحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء ؟ نعم لا
29. كيف تتعامل مع حل المشاكل التي تواجهها ؟

.....

.....

.....

.....

ج- المهارات البشرية :

30. هل تمتلك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات بشكل جيد ؟ نعم لا
31. هل تكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهها ؟ نعم لا
32. هل هناك تواصل مع الزملاء يمكنك من اكتساب مهارات تساعدهم؟ نعم لا

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	53	74,6	74,6	74,6
أنثى	18	25,4	25,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

السن * الاجتماعية_الحالة Tableau croisé

Effectif

	السن				Total
	سنة 25 من اقل	سنة 35 الى 26 من	سنة 45 الى 36 من	فوق فما سنة 46 من	
الاجتماعية_الحالة أعزب	3	4	2	2	11
متزوج	0	16	28	16	60
Total	3	20	30	18	71

المهنية_الرتبة * المؤسسة_في الأقدمية Tableau croisé

Effectif

	المهنية_الرتبة			Total
	إطار	تحكم عامل	تنفيذ عامل	
المؤسسة_في الأقدمية فأقل سنوات 5	4	4	3	11
سنة (6_10)	9	7	4	20
سنة (11_15)	8	10	5	23
فوق فما سنة 16	7	8	2	17
Total	28	29	14	71

التعليمي_المستوى * الجنس Tableau croisé

Effectif

	التعليمي_المستوى				Total
	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
الجنس ذكر	2	3	17	31	53
الجنس أنثى	0	1	3	14	18
Total	2	4	20	45	71

؟ للعمل أدانكم في صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل * التعليمي_المستوى Tableau croisé

Effectif

	أدانكم في صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل ؟ للعمل		Total
	نعم	لا	
	التعليمي_المستوى		
إبتدائي	1	1	2
متوسط	3	1	4
ثانوي	19	1	20
جامعي	40	5	45
Total	63	8	71

؟ للعمل أدانكم في صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل * المهنية_الرتبة Tableau croisé

Effectif

	أدانكم في صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل ؟ للعمل		Total
	نعم	لا	
	المهنية_الرتبة		
إطار	26	2	28
تحكم عامل	23	6	29
تنفيذ عامل	14	0	14
Total	63	8	71

سلوك المسؤول يتابع هل * ؟ للعمل أداكم في صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل Tableau croisé
 باستمرار؟ العاملين

Effectif

	باستمرار؟ العاملين سلوك المسؤول يتابع هل		Total
	نعم	لا	
نعم صارمة قوانين تطبيق المؤسسة تتبع هل	57	6	63
؟ للعمل أداكم في لا	3	5	8
Total	60	11	71

سلوك المسؤول يتابع هل * ؟ المستمرة الرقابة نتيجة بعملك تلتزم هل Tableau croisé
 باستمرار؟ العاملين

Effectif

	باستمرار؟ العاملين سلوك المسؤول يتابع هل		Total
	نعم	لا	
نعم ؟ المستمرة الرقابة نتيجة بعملك تلتزم هل	29	2	31
لا	30	9	39
3,00	1	0	1
Total	60	11	71

على العاملين تشجيع على تعمل المؤسسة أن تعتقد هل * من الملائم الجو العمل فريق لك يوفر هل Tableau croisé
 بالعمل؟ إيجابي سلوك اكتساب

Effectif

	العاملين تشجيع على تعمل المؤسسة أن تعتقد هل بالعمل؟ إيجابي سلوك اكتساب على		Total
	نعم	لا	
تعاون من الملائم الجو العمل فريق لك يوفر هل	36	14	50
تفاهم	10	11	21
Total	46	25	71

Tableau croisé هل تنجز عملك وفق الأداء المطلوب ؟ * هل يتابع المسؤول سلوك العاملين باستمرار؟

Effectif

	باستمرار؟ العاملين سلوك المسؤول يتابع هل		Total
	نعم	لا	
المطلوب الأداء وفق عملك تنجز هل	57	11	68
لا	3	0	3
Total	60	11	71

Tableau croisé خلال من المهني المستوى تحسين إلى المؤسسة تسعى هل * المهنية_الرتبة

؟ للعامل تكوينية دورات إعداد

Effectif

	المهني المستوى تحسين إلى المؤسسة تسعى هل ؟ للعامل تكوينية دورات إعداد خلال من		Total
	نعم	لا	
المهنية_الرتبة إطار	23	5	28
تحكم عامل	22	7	29
تنفيذ عامل	12	2	14
Total	57	14	71

Tableau croisé بأداء قيامهم عند العمال بتحفيز المؤسسة تقوم هل * التحفيز هذا هل " نعم " ب الإجابة كانت إذا

؟ للعمل جيد

Effectif

	بأداء قيامهم عند العمال بتحفيز المؤسسة تقوم هل ؟ للعمل جيد		Total
	نعم	لا	
هذا هل " نعم " ب الإجابة كانت إذا	38	1	39
التحفيز معنوي	8	1	9
Total	46	2	48

* أساس على تتم هل بالمؤسسة الترقية تتم أساس أي على " نعم " ب الإجابة كانت إذا ما حالة في **Tableau croisé** ؟
 للترقية فرصة على تحصلت وأن لك سبق هل ؟

Effectif

	؟ للترقية فرصة على تحصلت وأن لك سبق هل		Total
	نعم	لا	
الأقدمية " نعم " ب الإجابة كانت إذا ما حالة في	21	4	25
الكفاءة هل بالمؤسسة الترقية تتم أساس أي على	17	1	18
الخبرة أساس على تتم	6	2	8
Total	44	7	51

؟ للترقية فرصة على تحصلت وأن لك سبق هل * المؤسسة في الأقدمية **Tableau croisé** ؟

Effectif

	؟ للترقية فرصة على تحصلت وأن لك سبق هل		Total
	نعم	لا	
المؤسسة في الأقدمية فأقل سنوات 5	3	8	11
سنة (6_10)	10	10	20
سنة (11_15)	16	7	23
فوق فما سنة 16	16	1	17
Total	45	26	71

؟ مناسبة عمل بيئة بتوفير المؤسسة تهتم هل * الجنس **Tableau croisé** ؟

Effectif

	؟ مناسبة عمل بيئة بتوفير المؤسسة تهتم هل		Total
	نعم	لا	
الجنس ذكر	35	18	53
أنثى	13	5	18
Total	48	23	71

؟ مناسبة عمل بيئة بتوفير المؤسسة تهتم هل * ؟ المطلوب الأداء وفق عملك تنجز هل Tableau croisé

Effectif

	؟ مناسبة عمل بيئة بتوفير المؤسسة تهتم هل		Total
	نعم	لا	
نعم ؟ المطلوب الأداء وفق عملك تنجز هل	45	23	68
لا	3	0	3
Total	48	23	71

؟ جيد بشكل التقنيات لاستخدام الكافية المهارات تمتلك هل * المؤسسة_في_الأقدمية Tableau croisé

Effectif

	التقنيات لاستخدام الكافية المهارات تمتلك هل		Total
	؟ جيد بشكل		
	نعم	لا	
المؤسسة_في_الأقدمية			
فأقل سنوات5	10	1	11
سنة (6_10)	18	2	20
سنة (11_15)	20	3	23
فوق فما سنة 16	16	1	17
Total	64	7	71

هل * ؟ للعمال تكوينية دورات إعداد خلال من المهني المستوى تحسين إلى المؤسسة تسعى هل Tableau croisé
؟ تواجهها التي التحديات نتيجة متنوعة مهارات تكتسب

Effectif

	التي التحديات نتيجة متنوعة مهارات تكتسب هل		Total
	؟ تواجهها		
	نعم	لا	
نعم المستوى تحسين إلى المؤسسة تسعى هل	53	4	57
لا تكوينية دورات إعداد خلال من المهني ؟ للعمال	10	4	14
Total	63	8	71

Tableau croisé مهارات اكتساب من يمكنك الزملاء مع تواصل هناك هل * المهنية_الرتبة
تساعدهم؟

Effectif

	اكتساب من يمكنك الزملاء مع تواصل هناك هل تساعدهم؟ مهارات		Total
	نعم	لا	
المهنية_الرتبة إطار	26	2	28
تحكم عامل	28	1	29
تنفيذ عامل	12	2	14
Total	66	5	71

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بـرج بوعريريج_ وذلك من أجل تشخيص واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتدعيم وتطوير قدراتنا العلمية، وكذلك محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا والربط بين الخلفية النظرية والعلمية. وأخيرا التحقق ميدانيا من العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بـرج بوعريريج_ حيث شملت عينة الدراسة على 71 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات مثل الاستمارة بتوزيعها على العمال والموظفين، وللتحقق من مدى صدق وصحة الفرضيات اعتمدنا على الأسلوب الكمي من التكرارات والنسب المئوية. وتوصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- 3- للقيم التنظيمية تأثير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بـرج بوعريريج.
- 4- للدعم للتحفيز دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بـرج بوعريريج.
- 5- للمهارات البشرية تأثير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بـرج بوعريريج.

Savior

This study aimed to know the role played by organizational culture in improving the performance of human resources. And the link between the theoretical and scientific background, and finally the field verification of the relationship between organizational culture and performance

We conducted this study at the Sonelgaz Foundation, Bordj Bou Arrej, where the study sample included 71 workers who were chosen randomly. Quantitative method of frequencies and percentages

Our study reached the following results :

-Organizational values have an impact on the performance of human resources at the Sonelgaz Bordj Bou Arreridj Foundation.

-Motivation has a role in improving the performance of human resources at the Sonelgaz Bordj Bou Arreridj Foundation.

-Human skills have an impact on the performance of human resources at the Sonelgaz Fondation, Bordj Bou Arreridj .