



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري في المنظمة

دراسة الحالة: بنك البركة فرع سطيف.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير، العلوم الاقتصادية....)

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

حجازي اسماعيل

قشي عماد الدين

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع	2015/05/24

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

## اهـءاء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله

إلى الوالد العزيز أءامه الله لي

إلى أمي رحمها الله

إلى أخواتي

إلى الأصدقاء يوسف، خليل، بلال، عصام، أشرف، الياس، سيف، أنس، عبد

النور، نور الدين.

إلى من قاسمني جهد انجاز هذا العمل و أعانني على اتمامه.

أهءي هذا العمل إلى قسم GRH

## تشكر

في البداية أشكر الله -عز و جل- على نعمته و فضله انعم علي و وهبني العلم و المعرفة و امدني بالعزم و المثابرة لإتمام هذا البحث .

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير و الامتنان للأستاذ حجازي اسماعيل لتفضله بالإشراف على هذا البحث و الذي لم يترك لا صغيرة و لا كبيرة في ثنايا هذا البحث، حيث كان ناصحا و مرشدا .

كما لا يفوتنا شكر كل من ساهم في هذا البحث سواء من قريب او من بعيد، و كذلك الاساتذة الكرام.

# المُلخَص

## المخلص

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال — خاصة في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات و الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري بالمنظمة، و الذي يتأثر بشكل كبير - الأداء - بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة ، الإبداع و الابتكار و التجديد، احترام الوقت و الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك و أداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة و منه تحقيق أداء تنظيمي متميز، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في بنك البركة وحدة - سطيف - تبين وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد و إنتاجية مرتفعة، في حين تبين و جود قيم ثقافية و ممارسات و سلوكيات أثرت سلبا على رضا العاملين و أدائهم و التي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في بنك البركة و كذا المنظمة الاقتصادية.

### Abstract :

The subject of the organizational culture is considered as one of the most Important subject that take large interest in management field and specially in the last period for what it has of influence on the success and failure of the organizations , that strictly determinated by the competence of the human resources performance in the organization , that also is influenced in large part by the predominant organizational culture and the patterns of thinking of the individuals by their concepts of values, believes and ideas like: participation, creation, invention and innovation, respecting the time and discipline in work, keeping the rules and systems and organizational philosophy, independence in work, all of this cultural values have an influence on the behaviour, performance and satisfaction of individuals on their organization and so the realisation of an excellent individual and organizational performance. It become very obvious for us by our field research that we had done in the bank el baraka unity of- setif - it appeared that there are several cultural values in the enterprise that are considered as an important cultural constituent in realization of a good performance and high productivity whereas it is found that there are cultural values, exersicings and behaviours that had influenced negatively on the satisfaction of workers and performance, that are considered as a barrier on realization of an excellence performance in the bank el baraka Company and on the Algerian economic enterprise .

# الفهرس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الواجهة
أ	صفحة بيضاء
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة
4	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية
8	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ( المكونات، الأنواع، و الأهمية)
9	المطلب الأول: العناصر غير المادية (معنوية)
11	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: دور و أهمية الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: نموذج schain للثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: نموذج hofstede للثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: نموذج william G. ouchi للثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
24	خلاصة الفصل
	126

	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
26	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري
27	المطلب الأول: تعريف و أهمية أداء المورد البشري
30	المطلب الثاني: عناصر ومعايير أداء المورد البشري
33	المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء و محدداته
37	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
41	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري
41	المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء المورد البشري
45	المطلب الثاني: اهداف واستخدامات تقييم أداء المورد البشري
47	المطلب الثالث: مقاييس (معايير) تقييم الأداء و خصائصها
52	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء المورد البشري
57	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري
57	المطلب الأول: دور الثقافة السائدة في المنظمة في رفع أداء المورد البشري
58	المطلب الثاني: المعوقات التي تحد من تأثير في دور الثقافة التنظيمية على الأداء
61	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك البركة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: منهجية الدراسة
64	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
65	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وحجم العينة
73	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة
77	المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في بنك البركة
77	المطلب الأول: الخلفية المهنية والاجتماعية للمجتمع

80	المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لبنك البركة
81	المطلب الثالث: تشخيص أداء الموارد البشرية في بنك البركة
83	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم الاقتراحات
83	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الثاني: تفسير النتائج والاقتراحات
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
92	المصادر والمراجع
99	الملاحق
123	فهرس الجداول
124	فهرس الأشكال
125	فهرس الملاحق
126	فهرس المحتويات

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
22	نموذج Ouchi	1
67	أهم الشركات المساهم فيها بنك البركة الجزائري	2
67	تطورات بنك البركة الجزائري	3
75	سلم تنقيط إجابات الموظفين	4
77	معاملات ألفا-كروناخ لمتغيرات الدراسة	5
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	7
79	اتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
79	توزيع أفراد العينة حسب مدة خدمتهم في العمل	9
80	تحليل فقرات الاستبيان لمتغير الثقافة التنظيمية	10
81	تحليل فقرات الاستبيان لمتغير أداء المورد البشري	11
83	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	12
84	نتائج تحليل التباين للانحدار ( المتغير التابع = أداء المورد البشري )	13
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على أداء المورد البشري	14

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج الدراسة	1
7	العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية	2
8	محددات الثقافة التنظيمية	3
18	نموذج Schein للثقافة التنظيمية	4
37	محددات أداء المورد البشري	5
40	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	6
49	معايير (مقاييس) الأداء	7
69	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري	8
71	الهيكل التنظيمي لفرع البركة سطيف	9

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
99	الملحق 1: الاستبيان النهائي
104	الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين
104	الملحق 3: نتائج الدراسة

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المنظمات في العصر الحالي عضوا فاعلا في المحيط الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها به علاقة مستمرة تتميز بالأخذ و العطاء و التأثير، ذلك لأنها تحصل على مختلف المدخلات من موارد بشرية، تكنولوجيا ومعلومات ، وتطرح في هذا المحيط مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها فهو بمثابة البيئة التي تعيش فيها وتوفر لها المصالح و المنافع الكثيرة ، كما توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها و يجب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها ، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم و معتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد و تكوين مثل عليا و أشخاص قذوة ، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها ، سياسة و فلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف و الترقية و الدوافع و التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

إن الارتقاء بأداء المورد البشري في أي منظمة يمثل مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات فهو مؤشر يدل على نجاحها أو فشلها ، ويتوقف تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على عدة عوامل تؤثر فيه ، وفي هذه الدراسة سنركز على معرفة دور الثقافة التنظيمية على رفع أداء المورد البشري.

**1- اشكالية الدراسة:**

إن دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

تأتي هذه الدراسة للبحث عن دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري. وهنا تكون صياغة اشكالية الدراسة كالتالي:

**ما هو دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري في المنظمة ؟**

للإجابة عن هذا التساؤل يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل ترفع ثقافة التوجه بالنتائج من أداء المورد البشري في بنك البركة ؟
  - هل ترفع ثقافة التوجه نحو تقدير و احترام العاملين من أداء المورد البشري في بنك البركة ؟
  - هل ترفع ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي للعاملين من أداء المورد البشري في بنك البركة ؟
- وكإجابة عن التساؤلات المطروحة نضع الفرضيات التالية:

**2- فرضيات الدراسة:****الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر مباشر لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في بنك البركة في أداء المورد البشري.

**الفرضية الأولى:**

- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه بالنتائج في أداء المورد البشري في بنك البركة.

**الفرضية الثانية:**

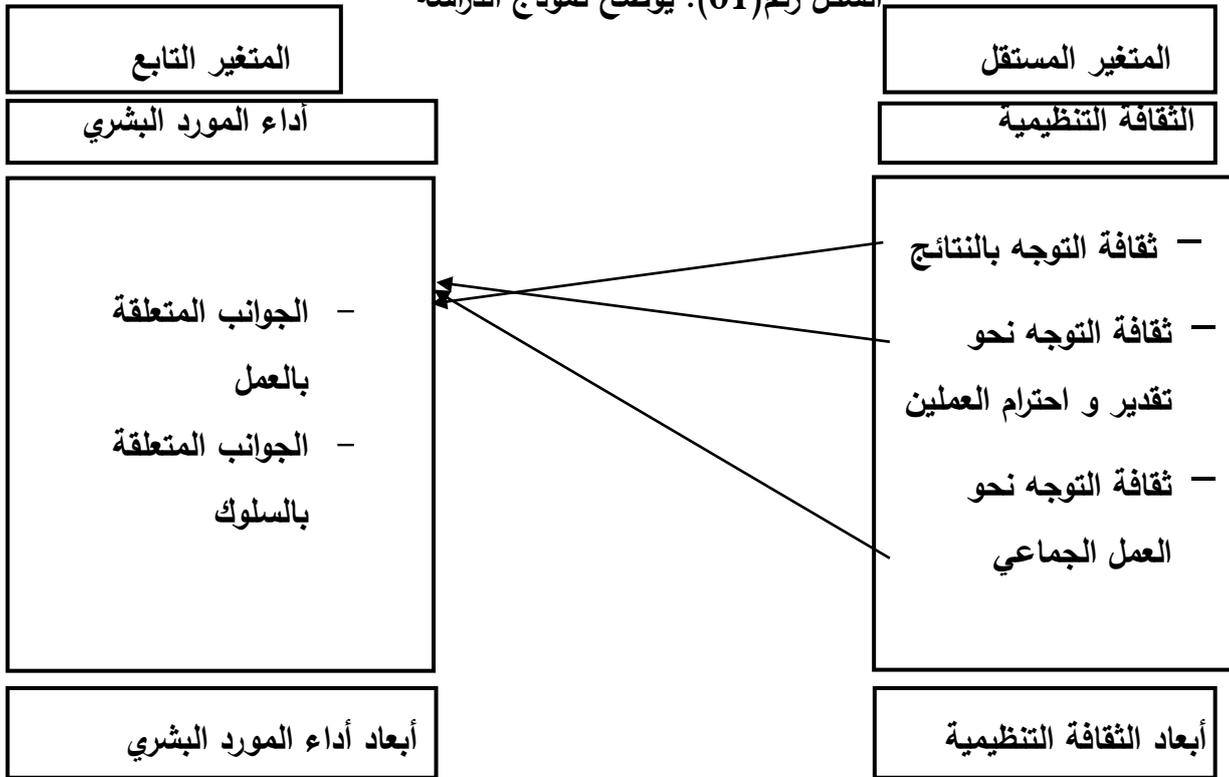
- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو تقدير و احترام العاملين في أداء المورد البشري في بنك البركة.

**الفرضية الثالثة:**

- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو العمل الجماعي للعاملين في أداء المورد البشري في بنك البركة.

## 3- نموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): يوضح نموذج الدراسة



## 4- أهداف الدراسة:

لاشك في أن تحسين أداء المورد البشري في المنظمة يتوقف على توافر عدة عوامل من أهمها وجود مناخ يسود فيه وجود ثقافة تنظيمية على مستوى المنظمة، وتبقى مسألة تحديد مدى دور هذه المنظمة محل تساؤل، ويسعى هذا البحث:

- دراسة مدى تأثير هذه الثقافة على تحسين ذلك الأداء.

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

- سعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، و ترسيخه.

## 5- أسباب اختبار الموضوع:

- قلة الأبحاث في هذا الموضوع في الكلية.

- النجاح الذي حققته المنظمات باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و آثاره على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير في الأداء.

## 6- أهمية الدراسة:

يرتبط موضوع هذا البحث بالعمال وكيف يمكن للمنظمة أن ترسخ أبعاد الثقافة التنظيمية لترفع من أداء أفرادها، وبالتالي سوف يساعد هذا الموضوع المنظمة محل الدراسة في تحديد مدى وجود أبعاد الثقافة التنظيمية لدى أفرادها إذ تمكنها أن تعتمد عليه من أجل تحقيق أهداف معينة، أو تقوم بتنميته وتطويره إن كان ضعيفا وذلك عن طريق نشر الوعي لدى أفراد المنظمة بأهميتها أثناء العمل الذي يساعد على مواجهة التقلبات والمشاكل التي تتعرض لها المنظمات يوما بعد يوم.

كما سيساهم البحث في إثراء المكتبة بالمعارف النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري.

## 7- حدود الدراسة:

## 7-1 الحدود المكانية:

تم انجاز هذه الدراسة في بنك البركة فرع بمدينة سطيف.

## 7-2 الحدود الزمانية:

اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية ما بين شهري أبريل وماي للسنة الدراسية 2014-2015.

## 7-3 الحدود الموضوعية (عينة الدراسة):

إن طبيعة الموضوع تسعى إلى معرفة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الرفع من مستوى أداء أفرادها، لذا تطلبت منا معطيات الدراسة إجرائها بالتحديد على جميع العمال العاملون بالمنظمة.

## 8- الدراسات السابقة:

## 8-1 دراسة: عبد العزيز بن سلطان العنقري 2011، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

سعت هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين؟ إذ أن الثقافة التنظيمية تشكل تحديا لأي تنظيم لما لها من أثر في تشكيل أداء العاملين وثقافتهم وعاداتهم وتوقعاتهم، حيث تمثلت أهداف البحث في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية وتحديد أنماطها في أمانة محافظة الطائف وتوصل الباحث إلى نتائج لم تثبت صحة الفرضيات حيث قدم عددا من الاقتراحات من أجل تفعيل دور الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف من أهمية نشر الدولة واهتمامها بترسيخ سلوكيات المعززة للأداء من خلال نشر الوعي بأهمية العمل والالتزام واحترام القوانين والإجراءات المتعلقة به وإلى ضرورة إمام العامل بمتطلبات الوظيفة وطريقة أدائها .

## 8-2 دراسة: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، ماجستير، تسيير

## المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى معالجة موضوعا في غاية الأهمية من خلال دراسة واقعية تسعى إلى تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وإلى أهمية الاعتناء به وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي

مناسب وصحي يساهم في الرفع من أداء المورد البشري وبالتالي يقضي على المشاكل المثبطة لمستويات الأداء حيث تمحورت إشكالية البحث بعنوان: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي للعاملين؟ محاولة إعطاء إجابة لهذه الإشكالية على شكل عدد من التساؤلات كالمقصود بالمناخ التنظيمي وأداء الوظيفي للعاملين؟ وماهية محدداته وعناصره؟، حيث تطرقت إلى إعطاء إطارا نظريا للمناخ التنظيمي وإطارا نظريا للأداء الوظيفي للعاملين، وتمحورت فرضيات البحث إلى أن المناخ الجيد له تأثير فعال على الأداء الوظيفي للعاملين وأن الاهتمام بالمناخ التنظيمي الجيد من مسؤوليات الإدارة العليا كما أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتاج عوامل شخصية، تنظيمية اجتماعية، في الأخير توصلت الباحثة إلى نتائج أثبتت صحة فرضياتها وهي أن هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين أم أساتذة و إلى العديد من التوصيات نذكر من بينها : أنه من أجل الإلمام بعناصر المناخ التنظيم الجيد على جميع المسؤولين بالجامعة وعلى اختلاف مستوياتهم الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي دون التمييز فيما بينها محاولة إعطاء الثقة والحرية في إقامة العلاقات والعمل على شكل فرق عمل وإتاحة الاتصال في مختلف الجهات، وكذا التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة وطبيعتها.

**3-8 دراسة: صولح سميرة، بعنوان: دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، ماستر، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013**

أرادت الباحثة من خلال مجال الأداء وكذلك إدارة المعرفة من خلال عملياتها وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات والبحوث عن أهمية الأداء البشري وباعتبار أن عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، هذا ما أدى بنا إلى اختيار كل من الأداء البشري وعملية توليد المعرفة كمتغيرين محل الدراسة والتي تمت صياغتها في الإشكالية التالية: ما دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري؟ محاولة إعطاء إجابة لهذه الإشكالية على شكل عدد من التساؤلات: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري؟ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري؟ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري؟ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري؟ كما تمحورت الفرضيات في النفي تمثلت في لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري، في الأخير توصلت الباحثة إلى نتائج وهي: 30.06% من الباحثين يعملون على تفعيل التشارك المعرفي وذلك من خلال استعدادهم لمشاركة الآخرين بمعارفهم، 52.8% من باحثي المركز رأوا أن بيئة المركز لا تعمل على تخرج المعرفة أي أن بيئة المركز لا تشجع على تفجير كل الطاقات والإمكانيات الكامنة لدى الباحثين، وبالتالي لا يوجد تحويل للمعارف الضمنية إلى معارف صريحة الموجودة لدى الباحثين في مركز البحث، 65.27% من

الباحثين يرون أن مركز البحث لا يعمل على تجميع المعرفة سواء كان عن طريق تجميع معارف الفرق أو التعاون والتحالف مع مراكز بحث أخرى، 48.88% من الباحثين يرون أن مركز البحث لا يعمل على إدخال المعرفة أي تحويل المعارف الصريحة الموجودة في المركز إلى معارف ضمنية جديدة لدى الباحثين، 27.38% ما عبرت عنه عينة البحث أن الباحثين راضون عن أدائهم بالرغم من أن الباحثين أجابوا بالحياد على العبارة التي تقيس رضاهم عن معدل التقييم ومعايير التقييم، وتبين الدراسة كذلك إلى وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة والأداء البشري والتي تبلغ (0.631) وأن مساهمة عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري تختلف باختلاف أبعادها حيث أقوى العلاقات تظهر بين تخريج المعرفة والأداء البشري وتقدر بـ (0.617) وأضعفها بين تشارك المعرفة والأداء البشري وتبلغ (0.412) أما بالنسبة إلى التجميع والإدخال فهي تقدر على التوالي (0.495)، (0.591). وما يمكن تقديمه في الأخير كمقترحات لتدعيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: العمل على تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة وتدعيم بيئة المركز، العمل على تشجيع التعلم المستمر واستثمار كل الطاقات والإمكانات الكامنة، العمل على وضع معايير تقييم جديدة.

#### 8-4 دراسة: وهاب عبد الحكيم، العطرة مسعود، دوبة عبد القادر بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين

#### الأداء البشري في المنظمة، شهادة ليسانس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء البشري؟ للإجابة عن هذا التساؤل يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية: ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ ماهي أنواع الثقافة التنظيمية؟ ما مفهوم الأداء البشري؟ وكيف تتم عملية تقييمه؟ إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء البشري؟ وكإجابة مبدئية للتساؤلات المطروحة نضع الفرضيات التالية: تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة، عدم سعي المؤسسة إلى وضع ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل. في الأخير توصل الباحثون إلى نتائج تمثلت في: الثقافة التنظيمية كمصطلح ليست واضحة لبعض العاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته كما أن الإدارة لا تبذل جهود إضافية لتدعيم ثقافتها، إن القيم والمعتقدات والأفكار ومختلف جوانب الثقافة منتشرة بين الأفراد بمؤسسة الجبس ومشتقاته لكن مع وجود قيود على حرية الإبداع والابتكار، الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة محل الدراسة تتسم بالضعف وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة، إن الثقافة التنظيمية الضعيفة السائدة في مؤسسة الجبس ومشتقاته لها تأثير سلبي على أداء العاملين بها، كما نتمنى أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات قادمة يتم الاتساع فيها وإثرائها وباعتبارها موضوعا جديدا وذا أهمية بالغة للأفراد وللنظمات.

#### 9- المنهج المتبع في البحث:

نظرا لأننا نهدف إلى البحث عن علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء البشري في بنك البركة فرع -سطيف-، سنستخدم المنهج الوصفي لأنه يمكن معرفة كيفية وجود الظاهرة بوصفها وتشخيص ملامحها، والمنهج التحليلي

لأنه يمكن من إثبات نتائج البيانات والمعلومات التي كثيرا ما تحتاج الى منهاج إحصائي ، على اعتباره أداة تستعمل في كافة انواع البحوث ، لأنه يتيح فرصة دراسة الظاهرة ، دراسة علمية من خلال تميزه بالموضوع ، ولأنه يعتمد على بيانات واقعية ولا يترك فرصة للتأويل الشخصي ، وكذلك تساهم العمليات الإحصائية في الكشف عن العلاقات الضرورية بين الظواهر.

### 10- صعوبات الدراسة:

- عدم قبول العديد من المنظمات إجراء الدراسة فيها.

### 11- خطة البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جانبين جانب نظري حيث تم تقسيمه إلى فصلين فصل حول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وفصل للإطار النظري لأداء المورد البشري والجانب التطبيقي من أجل الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها في بنك البركة فرع سطيف.

### 1-11 المقدمة العامة:

تم عرض في المقدمة العامة تمهيدا عن مشكلة الدراسة والتساؤلات الفرعية إضافة الى تحديد فرضيات البحث من أجل اختبارها، وتوضيح أهداف اختيار الموضوع والأهمية والأسباب منه، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة وإضافات الدراسات السابقة وتبين ما يميز الدراسة الحالية وفي الأخير التطرق إلى منهج الدراسة والصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إنجازه للبحث.

### 2-11 الفصل الأول:

بعنوان الثقافة التنظيمية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تعالج الثقافة و الثقافة التنظيمية ، وتم التطرق في المبحث الأول لمدخل الى الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني خصص للثقافة التنظيمية ( المكونات، الأنواع، و الأهمية) ، أما المبحث الثالث فكان لنماذج الثقافة التنظيمية.

### 3-11 الفصل الثاني:

بعنوان أداء المورد البشري حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تعالج أداء المورد البشري ثم تقييم أداء المورد البشري وفي الأخير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

### 4-11 الفصل الثالث:

خصص هذا الفصل للإطار التطبيقي لموضوع الدراسة التي طبقت في بنك البركة فرع بسطيف تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء الموارد البشرية ، حيث طبقت على عينة من العاملين بالمنظمة إذ قمنا بإعداد استبانة وزعت على العاملين وتم تفرغ بياناتها وتصنيفها إحصائيا من أجل التمكن من تحليلها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

# الفصل الأول

## الثقافة التنظيمية

## الفصل الأول: الإطار النظري الثقافة التنظيمية

### تمهيد:

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق انجاز الأعمال و اتخاذ القرارات و غيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة ، إذ أن هيمنة و سيادة و تماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

### المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تطرقنا في المبحث الأول مدخل إلى الثقافة التنظيمية ، سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفاهيم عامة حول الثقافة في المطلب الأول، لنعرج فيما بعد في المطلب الثاني إلى معرفة مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها، ثم نحاول أن نبين محددات الثقافة التنظيمية في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة

**1-تعريف الثقافة :** أن مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من الفعل اللاتيني "Colère"<sup>1</sup>، ومن الاسم اللاتيني "Cultura" والذي يعني تهيئة مساحة محددة من الأرض بهدف زراعتها وغرسها، وبالتالي نجد أن مصطلح "Culture" هو مرادف لـ "Agriculture" والذي يعني الفلاحة أو الزراعة<sup>2</sup>. وبالتالي كان يستخدم للدلالة على عملية حراثة الأرض<sup>3</sup>، ولم يأخذ المصطلح معناه المتعارف عليه اليوم في علم الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع إلا في نهاية القرن الثامن عشر، إذ أحصى كل من "Kloeber" و "Klackhom" ما يزيد عن 100 تعريف فيما يخص هذا المصطلح ، وذلك لاختلاف وجهات النظر ومجالات تعريفها، ومن بين تلك التعاريف نذكر ما يلي :

<sup>1</sup>– <http://www.Wikipedia.org/wiki/culture> consulté le 10/02/2015

<sup>2</sup>– لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006، ص 38.

<sup>3</sup>Mohammed Nouiga, *la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculture : essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, paris, 2003, p 53.*

- عرف "Malinowski" الثقافة بأنها: ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية والحرف والمعتقدات والأعراف<sup>1</sup>.

- أما "E. Taylor" فقد عرف الثقافة بأنها: ذلك الكل المركب والمتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون، وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت من طرف الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع<sup>2</sup>، حيث يعتبر هذا التعريف من بين التعريفات الأكثر قبولاً وشيوعاً بين المفكرين والعلماء.

- كما عرف كل من "Kroeber" و"Kluckhonn" الثقافة بأنها: تلك النماذج الظاهرة والكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز، التي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات<sup>3</sup>.

- وأوضح قاموس (Webster) أن الثقافة هي "تهذيب العقل والعواطف وآداب السلوك وتميزها، كما تشمل على مفاهيم وعادات ومهارات وفنون وأدوات منظمات شعب معين في مرحلة محدودة، أي حضارة معينة"<sup>4</sup>

**1- خصائص الثقافة : تتميز الثقافة بعدة خصائص نذكر منها مايلي :**

**1-2 الثقافة هي عملية إنسانية<sup>5</sup> :** حيث يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة ، فالثقافة إذ تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

**2-2 الثقافة ليست فطرية وإنما مكتسبة<sup>6</sup> :** لأن الثقافة ليست غريزية ولا فطرية، كما أنها لا تنتقل بيولوجياً، ولكن يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، عن طريق التعلم.

<sup>1</sup> - سامية حسن السعاتي: والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 1983، ص 36.

<sup>2</sup> - Mohammed Nouiga: Op, Cit., p 54.

<sup>3</sup> - سامية حسن السعاتي: المرجع السابق، ص 53.

<sup>4</sup> اريج سعيد العني ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 2008، ص50.

<sup>5</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 444.

<sup>6</sup> Mohammed Nouiga: Op, Cit.,p 56.

**2-3 الثقافة الانتقالية وتراكمية:** فالثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر ليتوارثها الآباء عن الأجداد<sup>1</sup>، كما تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر، وبهذا المعنى فإنها تراكمية، فالإنسان يستطيع أن يبني على أساس منجزات الجيل السابق وليس لحاجة أن يبدأ من جديد.

**2-4 الثقافة التكيفية:**<sup>2</sup> تميل الثقافات من خلال فترات زمنية معينة إلى التكيف مع البيئة الخارجية، وما تمليه المتطلبات البيولوجية والسيكولوجية للكائن الإنساني، حيث أنه إذا تغيرت ظروف الحياة فإن الأشكال التقليدية تتوقف عن مد الإنسان بحد أدنى من الإشباع، وعلى ذلك فإنها تُستبعد وتظهر حاجات جديدة وتكيفات ثقافية جديدة.

**3-العناصر المكونة للثقافة :** تتكون الثقافة من العديد من العناصر والتي تتلخص في :

**3-1العناصر المادية للثقافة**<sup>3</sup>: يشمل العنصر المادي للثقافة كل ما صنعه الإنسان في حياته، وكل ما أنتجه العامل البشري من أشياء ملموسة، وكل ما يحصل عليه الناس عن طريق استخدام فنونهم التكنولوجية مثل: السكن والملبس والأدوات، وغيرها من التجسيديات العينية للأفكار مثل: الكتب، الطباعة، الرسم وغيرها من الموضوعات التي تدركها حواسنا.

**3-2العناصر المعنوية (اللامادية) للثقافة**<sup>4</sup>: تتمثل العناصر المعنوية للثقافة في كل مظاهر السلوك، والتي تشمل القيم والمعتقدات وجميع الأفكار والمفاهيم والأدب والعلم والقانون، وكل السمات البشرية التي لا نستطيع رؤيتها، وغيرها من الأشياء المجردة الأخرى.

**المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية**

**1-تعريف الثقافة التنظيمية:** لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة "Culture d'entreprise" في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة "Harvard business school" يدعى "David Stanley" في أحد كتبه تحت عنوان "Copmparative management organizational and cultural perspective" بعدها وفي

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص 310.

<sup>2</sup> - سامية حسن السعاتي: المرجع السابق، ص 78.

<sup>3</sup> - السيد علي الشتا: البناء الثقافي للمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الجزء الخامس، 1995، ص 38.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، 1995، ص 38.

الثمانينات وضع كل من Terrence Deal ; Allan Kennedy القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية ومن بين أهم التعاريف في هذا المجال:

- يعرف Schein الثقافة التنظيمية على أنها نموذج الافتراضات الرئيسية التي اكتشفها وطورها مجموعة معينة عند قيامها بحل مشكلات التفاعل الداخلي والتكيف الخارجي والتي ثبت فاعليتها ولذلك يتم تعليمها للأعضاء الجدد كأسلوب سليم للإدارة والفهم عند مواجهة تلك المشكلات<sup>1</sup>.

- أما "Thévenet" فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع "Références" المشتركة داخل المنظمة، والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متنافسة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل<sup>2</sup>.

- أما "Deal" و"Kennedy" فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة، والتي تقوم بإنتاجها بنفسها<sup>3</sup>.

- فيما يخص "Peter" و"Waterman" فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة والمسيطرة في المنظمة، بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء هذه المنظمة<sup>4</sup>.

- أما Kurt Lewin فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Schein,E. Organizational Culture and Leadership:A Dynamic View.JosseyBass,Sanfrancigo,1984.p.373.

<sup>2</sup>Samuel Mercier : Une contribution a la politique de formalisation de 'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science des organisations, Paris IX, Dauphine, 1997, p 24.

<sup>3</sup>Marc Bosche : Corporate culture, la culture sans histoire, revue française de gestion, n° 47, 1984, p 29.

<sup>4</sup>Ibid.

<sup>5</sup>حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 203.

**2- خصائص الثقافة التنظيمية :** من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص كما يلي :

- 2-1 الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة<sup>1</sup> :** حيث نعني بذلك بأن الثقافة التنظيمية داخل المنظمة تكتسب عن طريق الاحتكاك بين الأفراد في وسط العمل، وبذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- 2-2 الثقافة التنظيمية نظام مركب<sup>2</sup> :** حيث أنها تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل هذه الثقافة، حيث تضم عناصر مادية وأخرى غير مادية.
- 2-3 الثقافة التنظيمية نظام متكامل<sup>3</sup> :** حيث يكونها نظام مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وبالتالي فأي تغيير يطرأ على أحد عناصر الثقافة لا يلبث حتى ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- 2-4 الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر :** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة وتنمو من خلالها تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.
- 2-5 الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور :** إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليها، وإنما تحدث عليها تغيرات، وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر ولامح أخرى، وذلك استجابة للتغيرات البيئية، إلا أن عملية تغير الثقافة التنظيمية تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.
- 2-6 الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف<sup>4</sup> :** تتكيف وتستجيب الثقافة التنظيمية للتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي، وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمة واحتياجات أفرادها.

### المطلب الثالث : محددات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية لا تتشكل من فراغ وإنما تساهم العديد من العوامل في تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية والتي تظهر في ما يلي :

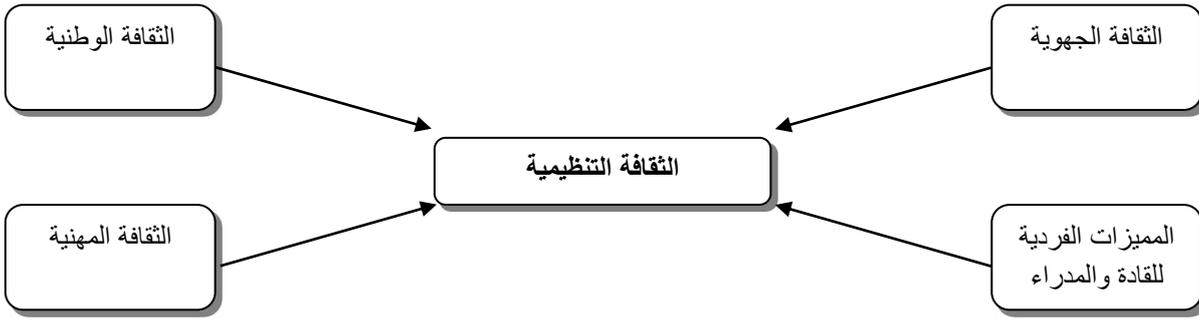
<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 310.

<sup>2</sup> - عمر محمود عبد الله: تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2003، ص 55.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 55.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية



Source :Oliver Meier : Management interculturel, Dunod, Paris, 2004, p 22.

وفي مايلي شرح مختصر لهذه المحددات<sup>1</sup> :

**1- الثقافة الوطنية :** نعني بالثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام الاجتماعي (من دين، عادات، تقاليد ولغة...الخ) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى، حيث تؤثر الثقافة الوطنية تأثير كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون بها. لذا تعتبر الثقافة الوطنية كأحد أهم المحددات للثقافة التنظيمية، كما يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية بالثقافات الوطنية للدول الأخرى في إطار ما يسمى بعولمة الثقافة.

**2- الثقافة الجهوية :** رغم وجود ثقافة وطنية واحدة داخل كل دولة، فهذا لا يعني وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي، وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة، وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، وبهذا نجد أنه داخل دولة معينة جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها، والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة، مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الموجودة داخل البلد.

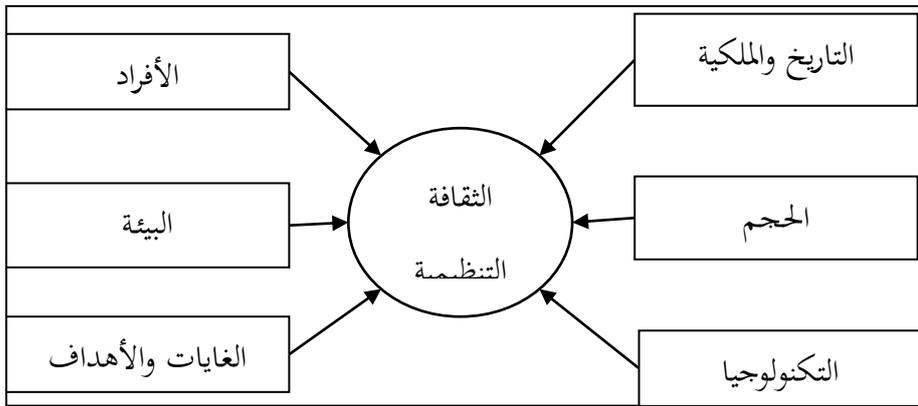
**3- الثقافة المهنية :** إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضا انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضا داخل ذلك المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات

<sup>1</sup> Olivier Meier : Op, Cit., p 27.

مهنية، وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثافة خاصة تكتسب داخل العمل، وهو ما أكده "Sainsaulieu" في بعض أعماله بقوله: أن جزء كبير من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله ، حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة ، أو من منظمة إلى أخرى.

**4- المميزات الفردية للمدراء والقادة:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضا بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير والرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها والافتداء بها، بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المنظمة ، ويكون هذا التأثير كبير عند الحديث عن مؤسس الشركة الذي يحمل العديد من القيم والعادات، ويحاول تجسيدها من خلال هذه المنظمة أو الشركة، ولذا فإن هناك اتفاق عام على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في هذه المنظمة. كما يشير جمال الدين مرسي إلى محددات أخرى كما هي مبينة في الشكل التالي :

**الشكل رقم(03) : محددات الثقافة التنظيمية**



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 28.

**المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية ( المكونات، الأنواع، والأهمية)**

بعدما عالجتنا في المبحث السابق مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها والعوامل التي تساهم في تكوين هذه الثقافة التنظيمية، نحاول في هذا المبحث التعرف على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استعراض أهم مكوناتها، بدءاً بالمكونات غير المادية في المطلب الأول ثم إلى المكونات المادية في المطلب الثاني وفي الأخير إلى الموروث الثقافي للمؤسسة.

**المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية :** إن المتمعن في تعريفات الثقافة التنظيمية يستشف أن مكونات الثقافة التنظيمية تنحصر في ما يلي :

**1-العناصر غير المادية (معنوية) :**نعني بالعناصر غير المادية، تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، إذ تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي "Iceberg" حيث أن الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان وتتكون من :

**1-1 القيم التنظيمية:**القيم التنظيمية هي الخصائص والسمات التي تحظى بالتقدير والقبول من طرف كل الأفراد داخل مجتمع ما، وهي ميل عام لتفضيل أمور واتجاهات معينة على غيرها<sup>1</sup>. كما تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل، مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف ، وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، أو سيء وحسن، أو ما هو مهم وغير مهم<sup>2</sup>. فهي تسمح لكل فرد من أفراد المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، وتتجسد أهميتها في كونها ذلك الدستور والمرجعي المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة ، والذي يحدد الممنوعات و المحضورات، ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها<sup>3</sup>، هذا الدستور المرجعي يسمح بتصور القرار، السلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.

**1-2 المعتقدات التنظيمية "Les croyances" :**المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل<sup>4</sup>، فهي تعبر عما يعتقد الأفراد بشأن نشاطهم ووضعية الوسط الذي يعملون فيه ووجهة نظرهم بخصوص علاقاتهم ببعض معتقدات. من بين أهم عناصر الثقافة التنظيمية لمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة معتقدات العمال في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد تكون لهم اعتقادات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو سياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، لذا فإننا نجد أنه هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 107.

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمان هيجان: القيم التنظيمية، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995، ص 18.

<sup>3</sup> - بلعجوز حسين، عزى محمد العربي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة. دراسة في ضوء مؤشري الكفاية والفعالية.، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 04/30 ماي 2005، ص 6.

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 312.

تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد، مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء المنظمي، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية، مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة.

**2-العناصر المادية ( الملموسة )**: عادة ما تكون هذه العناصر ملاحظة وممكنة الإدراك بالحواس، فهي تحاول نقل وإيضاح ما هو خفي من الثقافة التنظيمية وتتكون في الغالب من :

**1-2 الطقوس والعادات التنظيمية**: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة، وتعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتتناول القهوة أو الشاي توفر للمنظمة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تحدث يوميا داخل المؤسسة هناك بعض الأحداث الاستثنائية، والتي تصبح كطقوس وعادات تنظيمية مع مرور الزمن، والتي تتمثل خاصة في تلك المراسم والاحتفالات التي تقوم بها

المنظمة دوريا كإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين أو ترقية مسؤول أو تلك المراسيم التي تقام عند التحاق موظف جديد أو إدخال منتج جديد، وغيرها من الأنشطة الأخرى.

<sup>1</sup> - حسين حريم: المرجع السابق، ص 267.

**2-2 الرموز :** تمثل الرموز علاقة خاصة بالمعلومات تتعلق بنظام الثقافي للمنظمة ، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة<sup>1</sup>، تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وهو ما يجعل الثقافة ظاهرة إنسانية، خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات، وتظهر داخل المنظمة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المنظمة أو عملها أو اسمها التجاري، وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها<sup>2</sup>

**3- الموروث الثقافي :** يتعلق الموروث الثقافي بتلك الأحداث التي مرت بها المنظمة وبهذا فهو يتأثر بعمر المنظمة ودورة حياتها وما تمر به من أحداث، وعادة ما يضم العناصر التالية :

**3-1 القصص والأساطير التنظيمية :** وهي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، وهي في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة<sup>3</sup>، تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل، والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات<sup>4</sup>، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما فيما يخص الأساطير "Les mythes"، فهي قصص تروي بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع المثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة تروي أحداث حقيقية

<sup>1</sup> - السيد علي شتا: المرجع السابق، ص 43.

<sup>2</sup> - حسين حريم: المرجع السابق، ص 267.

<sup>3</sup> - حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 314.

<sup>4</sup> - عمر محمود عبد الله: المرجع السابق، ص 63-64.

وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة<sup>1</sup>.

**3-2 الأبطال**<sup>2</sup>: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها، يقدمون دوراً مثالياً في الأفراد والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثلاً يقتدى به. وقد فرق كل من *Deal* و *Kenedy* بين نوعين من الأبطال :

- أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودين داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون و يبيعون و يضمنون خدمة المنتجات وبهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة *héros de lasituation*.
- أفراد يولدون مع المنظمة هم عادة مؤسسي هذه المنظمات.

**3-3 الطابوهات (المحضورات)**: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمات الحديث عنها مثل الإخفاقات والأحداث المأساوية التي لا يجوز ذكرها في المنظمة، لأنها سيئة وكان لها تأثير سلبي على أداء المنظمة كفشل إطلاق منتج جديد مثلاً. وقد تَحدث كل من *Mitroff* و *Kilmam* على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (المدهشة) *impensable* ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث المأساوية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المنظمة والتي لا يمكن للمسيرين التكهن بها أو توقعها، حيث حدد الباحثين أربعة أنواع من هذه الطابوهات<sup>3</sup>:

- الحدث المأساوي القادم من الخارج وذلك عند طرح المنظمة لمنتجاتها في السوق، حيث قد تتعرض للتلف الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المؤسسة المنتجة وهذا ما يعرض المنظمة للخسارة المادية و المعنوية ؛
- الحدث المأساوي المتأتي من الداخل، حيث انه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل تصنيعه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المفروضة والمطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المنظمة للخسارة المادية والمعنوية وحتى التشوية لسمعتها في السوق ؛
- قد تصطدم منتجات المؤسسة بمنتجات بديلة في السوق، مما يعرض منتجات المنظمة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة المهيأة للاستعمال بطريقة أفضل من منتجات هذه المنظمة ؛

<sup>1</sup> لحسن هدار، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> لحسن هدار، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> لحسن هدار، مرجع سابق، ص 58.

-الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات، فقد تنتج المنظمة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللاستعمال الضيق، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر مما يؤثر على صورة وسمعة هذه المنظمة المنتجة لهذا النوع من المنتجات.

**المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية :** توجد هناك عدة معايير تقسم على أساسها الثقافة التنظيمية والتي نذكر منها المعايير التالية :

### 1- معيار القوة و الضعف : ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة كما يلي :

**1-1 الثقافة التنظيمية القوية:** وهي ثقافة تتصف بوجود اتفاق شديد على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وإجماع واسع<sup>1</sup>، والثقافة القوية تحقق الوحدة التنظيمية، فهي لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة مع بعضها البعض ولم تتعاون، فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية مما يؤثر على فاعلية وأداء المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ الواضحة، إذ أن كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك استنادا إلى قواعد مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، لهذا السبب يسعى القادة والمدراء إلى ضمان استمرار هذا النوع من الثقافات بتكريس معظم وقتهم في توضيح فلسفة المنظمة وقيمتها.

**1-2 الثقافة التنظيمية الضعيفة :** وهي عكس ذلك تماما فهي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أفراد المنظمة ولهذا نجد أن المنظمة تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة و الإحباط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 450.

<sup>2</sup> بوشنافة أحمد، بوسهين أحمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، المسيلة، يومي 04/03 ماي 2005، ص 6.

## 2- معيار التكيف مع المحيط : ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة كما يلي :

**2-1 الثقافة التكيفية ( المرنة )<sup>1</sup> :** قليل من بيئات العمل هي التي تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت، وهكذا إذا ما تطلعت إحدى المنظمات للبقاء و الاستمرار فإنه يتعين على المديرين أن يتخذوا من الإجراءات ما يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإرساء ثقافة تنظيمية يمكن أن تشجع الموظفين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، لذا فإنه يسود في المنظمة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف و استغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار و تحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو وبالتطور.

**2-2 الثقافة الجامدة :** إن الثقافات الجامدة أو (غير التكيفية ) هي التي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات<sup>2</sup>، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث. ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبثة للحوافز و مكتبة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المنظمة خاصة في حالات أحداث التغيير

## 3- معيار التوجه العام : وتنقسم من خلاله الثقافة التنظيمية إلى<sup>3</sup> :

**3-1 الثقافة البيروقراطية:** تتسم بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة، ويكون العمل في المنظمات التي يسودها هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي لتدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة، فهي تتميز بالهرمية والإجرائية والتنظيم والقوة، وتسود العلاقات الرسمية بين أفراد المنظمة.

<sup>1</sup>لحسن هدار، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup>تشارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، العربية السعودية، الجزء الأول، 2001، ص 115.

<sup>3</sup>سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص

**3-2 الثقافة الإبداعية:** تتسم بالمخاطرة والمغامرة والتوجه نحو النتائج، كما أنها ثقافة تتجه نحو التحدي وتسود في المنظمات التي يتميز العمل فيها بالتحدي.

**3-3 الثقافة الداعمة:** يتسم هذا النوع من الثقافة بالتعاون والتماسك بين أفراد المنظمة الذي يؤدي إلى العمل بروح الفريق والعدالة والقيم العالية والتناسق الكبير والدعم المتواصل والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما أنها ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل.

**4- حسب أنماط الثقافة:** نجد في هذا المجال تصنيف Harrison/Handy كالاتي<sup>1</sup>:

**4-1 ثقافة الدور:** وهي تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، إذ يحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي و الإجراءات و القواعد و النظم، حيث يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات و القدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعد إدراك الدور ليس مطلوباً و لا يتم التشجيع عليه، و هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار و ليس بالتغيير الدائم.

**4-2 ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

**4-3 ثقافة الفرد:** تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصة مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هنا كهيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد و هو تلبية احتياجات الأعضاء.

#### المطلب الثالث : دور وأهمية الثقافة التنظيمية

للتقافة التنظيمية دور مهم داخل أي تنظيم ويتجلى هذا الدور والأهمية من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- تتيح للأفراد الشعور بالهوية فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة.

<sup>1</sup> صبرينة مخالفي، تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة calplast، مذكرة ماستر، إدارة أعمال مؤسسات ص وم، جامعة سطيف، 2011، ص 12.

<sup>2</sup> منى محمد سيد ابراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر دراسة تطبيقية، مذكرة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة المنصورة، 2006، ص 60.

- تخلق الثقافة التنظيمية الالتزام تجاه غايات المنظمة، فشعور العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة ، وان عملهم يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها يجعل العمل بالنسبة إليهم ليس مجرد وسيلة ولكن غاية أساسية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تغلب مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية.
- تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بفعالية.
- تحقق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تحديد أساليب الاستجابة لاحتياجات واتجاهات أطراف البيئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة.
- تحدد معايير السلوك التي توضح للعاملين التصرفات التي يجب القيام بها في المواقف المختلفة.
- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث كشفت الدراسة التي أجراها كل من *peter* و *weterman* حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجدوا أن تماسك الثقافة وتجانسها هي صفة أساسية في المنظمات متميزة الأداء، حيث عملت هذه الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات التنظيمية والقواعد الرسمية، فأفراد المنظمة التي تتميز بهذه الثقافة يعرفون ماذا يفترض أن يفعلوا، لأن السلوك المناسب بالنسبة لهم تحدده الطقوس والقصص والرموز وغيرها<sup>1</sup> .
- كما يظهر أيضا ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، فالتعديل في إحداها لا بد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وتقاليد وقيم وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير والاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.
- ويظهر ذلك الترابط بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية من خلال ما تقوم به الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة حيث تسعى من أجل تكيف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صبرينة مخالف، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> لحسن هدار، مرجع سابق، ص 62.

مما سبق يظهر أن للثقافة التنظيمية دوران مهمان<sup>1</sup> :

**1- الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المنظمات الأخرى. وفي هذا المجال يؤكد *Porter* على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

**2- الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية :** إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الإتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة. نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المنظمة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما يزيد من التزام هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم.

### المبحث الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

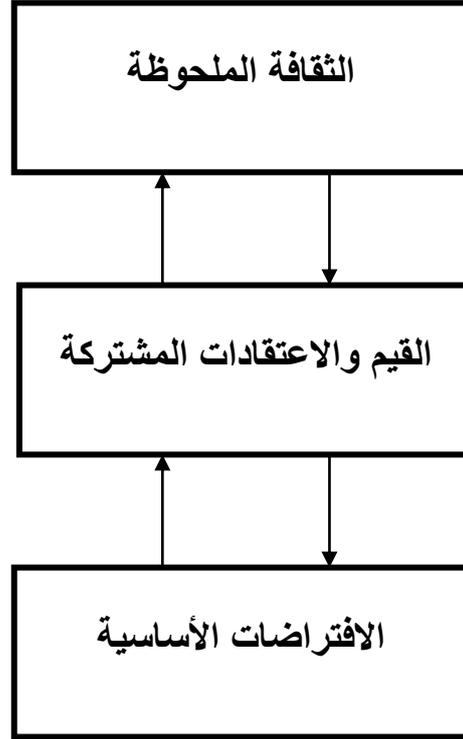
بعدما عالجتنا في المبحث السابق الثقافة التنظيمية من حيث (المكونات، الأنواع، والأهمية)، سنحاول في هذا المبحث التعرف نماذج الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>لحسن هدار، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الأول : نموذج Schein للثقافة التنظيمية

يؤكد Schein من خلال نودجه أن للثقافة ثلاث مستويات أساسية<sup>1</sup> كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل رقم (04): نموذج Schein للثقافة التنظيمية



المصدر: منى محمد سيد ابراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصدراسة تطبيقية، مذكرة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة المنصورة، 2006، ص 52.

وفي ما يلي شرح مختصر لهذه المستويات<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> أنعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 58.

<sup>2</sup> منى محمد سيد ابراهيم، مرجع سابق، ص 53.

### 1- المستوى الأول: الثقافة الملحوظة:

يحتوى هذا المستوى على المظاهر المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر والتي تجعل المنظمات مختلفة عن بعضها البعض، بل وفي أحيان كثيرة متفردة، ومن بين تلك المظاهر:

- القصص التي تركز على الأحداث الهامة بالمنظمة.

- اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة.

- طريقة الملبس الخاصة بالمنظمة.

- الرموز التي تعبر عن المنظمة، مثل شعار المنظمة.

- الأبطال الذين حققوا إنجازات للمنظمة.

### 2- المستوى الثاني: القيم والاعتقادات المشتركة:

تلعب القيم والاعتقادات دورا حيويا في ربط أعضاء المنظمة معا و توضيح كلمة مشتركة أنها القيم والمعتقدات الخاصة بجميع أعضاء المنظمة وليست الخاصة بشخص واحد.

تعتبر تلك القيم والمعتقدات عن:

- المبادئ، وأساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة.

- السلوكيات المرغوبة

- المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.

### 3- المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية:

تمثل الافتراضات المستوى غير المرئي للثقافة التنظيمية وتعكس:

- الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم وعن منظماتهم.

- طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض، وهل يسود تلك العلاقة التعاون أم المنافسة؟

- طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

- ما يؤمن به الأفراد أنه حقيقي وغير قابل للنقاش.

### المطلب الثاني : نموذج hofstede للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تدور الفكرة الرئيسية في هذا النموذج حول أخذ أبعاد الثقافة الوطنية الأساسية بعين الاعتبار والتي تتمثل في الأبعاد التالية<sup>2</sup>:

- 1- **البعد الهرمي**: يعكس هذا البعد مدى مشاركة الأفراد في السلطة داخل دولة ما، ويظهر ذلك في عدة مظاهر مثل التفاوت في توزيع الثروة والانتماء إلى طبقة متميزة اجتماعيا وغيرها من المظاهر الأخرى. فكلما تواجد هذا البعد الهرمي بقوة في دولة ما أي وجود مركزية كبيرة للسلطة وتفاوت في توزيع الثروة، ينعكس هذا بالضرورة على المنظمات و إدارتها وذلك بوجود مركزية للسلطة مشابهة داخل هذه المنظمة ، وبالتالي يظهر الهيكل التنظيمي الهرمي، أما في الدول التي يكون فيها البعد الهرمي ضعيف يظهر الهيكل التنظيمي المسطح.
- 2- **مراقبة عدم التأكد** : من خلال هذا البعد الثاني يمكن قياس درجة اضطراب المجتمعات، حيث نجد أن بعض المجتمعات تكون بحاجة للتخطيط للمستقبل لكي تحس بالأمان وبالتالي تخفيض الاضطراب والخوف من المستقبل، عكس بعض المجتمعات التي تجعل من عدم التأكد بالمستقبل كتحدٍ يجعلها تبرهن على قدرتها على التكيف. من خلال ذلك يؤكد *Hofstede* أن لهذا البعد تأثير على المنظمات وعلى قدرتها على التنبؤ بمتغيرات محيطها الخارجي. حيث نجد أن المجتمعات التي يكون فيها هذا البعد كبير تكون المنظمات مخططة ومستعدة لما سيجري في محيطها الخارجي، والعكس بالنسبة للمجتمعات الأخرى.
- 3- **درجة الفردية**: بينت دراسة *Hofstede* وجود بعض المجتمعات طبيعة الحياة فيها جماعية، بمعنى وجود روابط قوية بين أفراد هذا المجتمع وهذا ما نجده خاصة في المجتمعات الفقيرة على عكس بعض المجتمعات التي تكون طبيعة الحياة فيها فردية تنعدم فيها الروح الجماعية والعمل الجماعي إضافة إلى تلك الروابط الضعيفة بين أفراد المجتمع وهو ما يظهر جليا في المجتمعات الغنية و المتقدمة باستثناء بعض الدول. وهذا ما ينعكس بصورة مباشرة على المنظمات ، إذ نجد مثلاً نجاح بعض الأساليب الإدارية مثل **حلقات الجودة** في اليابان وذلك لاهتمامها بالعمل الجماعي وروح الفريق على عكس الدول الأخرى.

<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup>لحسن هدار، مرجع سابق، ص 42.

5-درجة الذكورة : من خلال هذا البعد يمكن أن نقيس درجة الاختلاف بين المجتمعات فيما يخص تقسيم الأدوار بين الرجال و النساء. حيث نجد أن بعض المجتمعات تقبل بمشاركة متكافئة في الوظائف بين الرجال و النساء ؛ على عكس بعض المجتمعات الأخرى التي تكون فيها الأدوار محددة بشكل دقيق، حيث يختص الرجال بأدوار معينة و النساء بأدوار أخرى، وبهذا نجد أن درجة الذكورة في المجتمعات الأخيرة كبيرة على عكس المجتمعات الأولى. وهذا ما ينعكس على المنظمة وعلى الجو العام داخل هذه المنظمات ، حيث نجد أنه في المجتمعات الأولى يهتم العمال داخل المنظمة بظروف العمل وزيادة الروابط فيما بينهم وخلق جو المرح وغيرها ؛ بينما يلاحظ في المجتمعات التي تفضل الأدوار الرجالية يكون الاهتمام داخل المنظمة أكثر بالأجر و تحقيق النجاح الفردي.

### المطلب الثالث : نموذج William G. Ouchi للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تتعلق الفكرة الأساسية لهذا النموذج من خلال نظرية X و Y لمغرغور، حلل من خلالها Ouchi الثقافة التنظيمية لثلاث مجموعات من الشركات التي قام بتصنيفها كالتالي<sup>2</sup>:

(1) الشركات الأمريكية التقليدية.

(2) الشركات اليابانية التقليدية.

(3) الشركات الأمريكية من نوع Z.

لقد طور Ouchi من خلال هذا التحليل قائمة تتكون من سبع نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين هذه الأنواع الثلاثة من الشركات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup>عبد الله مهدي العامري ، مرجع سابق، ص 70.

الجدول رقم (01): نموذج Ouchi

التعبير في الشركات الأمريكية التقليدية	التعبير في الشركات الأمريكية من نوع Z	التعبير في الشركات اليابانية	القيمة الثقافية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل المدى	التوظيف مدى الحياة	الالتزام نحو المستخدمين
سريع و كمي	بطيء و كفي	بطيء و كفي	التقييم
ضيقة	واسعة إلى حد ما	واسعة جدا	المهنة أو التخصص
واضحة و رسمية	ضمنية و غير رسمية	ضمنية و غير رسمية	الرقابة
فردى	جماعى	جماعى	صنع القرار
الفرد	الفرد	الجماعة	المسئولية
ضيق	شمولى	شمولى	الاهتمام بالأفراد

المصدر: عبد الله مهدي العامري ، مرجع سابق، ص 71.

## المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

## 1- ثقافة التوجه بالنتائج

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية، وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في الأهداف، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات والاهتمام بتفاصيل العمل، والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية، والقوة الدافعة للتطوير والمرونة في المنظمة، وعدم التقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الهدف، والاهتمام بالجودة، والإتقان.

## 2- ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير العاملين

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، والأولوية التي تعطيهها المنظمة لهذا العنصر ويظهر هذا، من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بين العاملين، والتسامح عند الأخطاء البسيطة، والتكامل الاجتماعي، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل، وتقدير واحترام العاملين القدامى، والتعامل بلطف والاستماع بصدق للآخرين واحترام الصغير للكبير، والتعامل بروح الأسرة الواحدة. ويؤكد توافر هذه العناصر، أن المنظمة تهتم بدرجة كبيرة بالعنصر البشري بها.

## 3- ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها له من خلال القيم، والافتراضات ومعايير السلوك، التي تدعم العمل الجماعي، من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وعمل المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، والمسئولية الجماعية عن نجاح المنظمة، وتخفيف الصراع، وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الانسجام بين العاملين، وتدعيم الحماس المشترك، وتكوين جماعات عمل تنافس لتحقيق أعلى مستوى للأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664083>

## خلاصة الفصل :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أنه يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية دراسة ثقافتها ومتابعتها لمعرفة حتى تتمكن من التكيف معها. والواضح أيضا هو أن العمال نتيجة تفاعلهم مع بيئتهم يكتسبون ثقافتهم الخاصة بهم والتي ينقلوها إلى المنظمة التي يعملون بها، وهنا يظهر الدور الحقيق للإدارة الناجحة التي تقع على عاتقها مسؤولية الاهتمام الجانب الثقافي لمواردها البشرية حتى تتمكن من خلق ثقافة تنظيمية قوية، أي خلق جو عام تسوده المبادئ والقيم الايجابية والتي يشترك فيها جميع أفراد المنظمة ويتمسكون بها، حتى تكون ثقافة المنظمة قوية وفعالة وجب أن تكون مرنة حتى تتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ سواء على المستوى الداخلي (حاجات العمال، التكوين،...) أو على المستوى الخارجي.

# الفصل الثاني

## أداء الموارد البشرية

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر أداء المورد البشري من الموضوعات الرئيسية التي شغلت بال وإهتمام العديد من الباحثين والممارسين وحتى المسيرين، إذ أن نجاح أي منظمة اليوم مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها لذا أجريت العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع لما له من فائدة كبيرة ، كونه يساعد المنظمات على الإرتقاء بمستوى أداء عمالها، وإلى ضمان النجاح للمنظمات على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية وبالرغم من ذلك لايزال هذا الموضوع من أهم الموضوعات بحث يحتل مركز اهتمام الباحثين.

سوف نقوم بتسليط الضوء في هذا الفصل على أداء المورد البشري، ومن أجل الإلمام بالقدر الكافي بالمعلومات المتعلقة بهذا المتغير قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول أداء المورد البشري باعتباره هدفا أساسيا من أهداف المنظمة ويمثل تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية فهي تسعى دائما للكشف ولمعرفة مدى كفاءة عمالها اثناء تأدية أعمالهم.  
-وماهية مساهماتهم لإنجاز العمل.

- بالإضافة إلى مكامن الضعف والقوة فيهم من أجل وضع الطرق الصحيحة لتقييمهم.

- ثم بعد ذلك تطرقنا إلى تقييم أداء المورد البشري .

- أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

## المبحث الأول: مفهوم أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكأن لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها ، يتصف أداء المورد البشري بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمة بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية ومدى إمتلاكها لموارد بشرية تتميز بقدرات ومهارات عالية تساهم في تحقيق ذلك.

## المطلب الأول: تعريف وأهمية أداء المورد البشري

## 1- تعريف أداء المورد البشري :

- يعرف أداء المورد البشري: على أنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين<sup>1</sup> وهذا الجهد يعكس مدى وفاء والتزام الفرد بمتطلبات العمل الذي أسند له<sup>2</sup>، ويمكن إعتباره سلوكاً يفرز أفعالاً تتمثل في الجهد الجسمي والذهني المبذول والذي يعتبر بمثابة مدخلات والهدف الذي يتحقق متمثلاً في المخرجات وقد تكون هذه النتائج مطابقة أو غير مطابقة للأهداف المخططة<sup>3</sup>.

- حسب **Motowildo** : أداء المورد البشري يعرف بالقيمة الكلية المتوقعة أو المنتظرة من قبل المنظمة لمحصلة السلوكيات الضمنية التي يمارسها الافراد في فترة زمنية معينة من أجل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

- يعبر عن أداء المورد البشري بمدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة إتمام العمل المسند إليه، أو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان إبراهيم الشطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

<sup>2</sup> فروي محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 96.

<sup>3</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 2006، ص 385-386.

<sup>4</sup> Sylvie saint ONGE et Victor haines, gestion des performances au travail, de Boeck, Bruxelles, Belgique, 1er Edition, 2007 , p 98.99

- الأداء هو محصلة الإنجازات التي يقوم بها الفرد إثر إنجازهِ وتنفيذه لعمل ما<sup>2</sup>.
- يعرف أداء المورد البشري بالنتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته وامكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء<sup>3</sup>
- يعد أداء المورد البشري بالكيفية التي يؤدي بها العامل مهامه أثناء العملية الإنتاجية باستخدام وسائل الإنتاج والمستلزمات الضرورية لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ثم تخزين المنتجات وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والاهداف المحددة خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>4</sup>.
- أداء المورد البشري عبارة عن قيام الفرد بالمهام والأنشطة التي يتكون منها عمله، أو ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة<sup>5</sup>.
- يعرف الأداء البشري " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها. وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول والتي تعبر عن الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتقاس كما ونوعا، أما نوعية الجهد والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ونمط الأداء ويقصد به الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل<sup>6</sup>.
- ورد تعريف أداء المورد البشري في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية
- 
- <sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص 35.
- <sup>2</sup> زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010، ص 08.
- <sup>3</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، ماجستير، إدارة اعمال إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 64.
- <sup>4</sup> احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 03.
- <sup>5</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بموكب المجارف والرافعات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد السادس، 2010، ص 56.
- <sup>6</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط2، 1979، ص 50-51.

- الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة<sup>1</sup>.
- أداء المورد البشري يعرف بمدى قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته<sup>2</sup>.
- أداء المورد البشري هو النتيجة التي تم الحصول عليها من قبل الفرد ويمكن معرفة هذه النتيجة من خلال ما تم تنفيذه من المهام الموكلة له في فترة محددة<sup>3</sup>
- أداء المورد البشري حسب **Andrew** يقصد به تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته<sup>4</sup>.
- أداء المورد البشري هو نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية وهي الدافعية لبذل الجهد من خلال حصوله على التدعيم من قبل المنظمة ومناخ العمل الملائم والقدرة على الإنجاز<sup>5</sup>.
- إن الفرد الذي يجب عمله يرغب فيه ويستمر في تحسين أدائه إذ تزداد خبراته ومهاراته من خلال التفاعل الذي ينشأ بينه وبين زملائه وبالتالي يزداد مستوى أدائه، غير أن الفرد الذي لا يحب عمله فانه لا يرغب فيه ويرغب في الانتقال منه وبالتالي ينخفض مستوى أدائه ويقبل وقد يكون السبب من وراء ذلك لعدم توفير المنظمات لظروف عمل مناسبة وبالتالي سيؤثر على سلوكياته وتنخفض إنتاجيته وإن وفرت المنظمة مناخ عمل ملائم تحكمه العلاقات القوية بين الزملاء المبنية على الثقة والتعاون وحرية التصرف واتخاذ القرارات بالتالي يشعر الفرد بالولاء لمنظمتهم فتزداد رغبته في تحسين أدائه و بذل جهده للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- من خلال ما سبق يمكن إعتبار أداء المورد البشري بأنه<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان 1992، ص 310.

<sup>2</sup> نادر احمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 331.

<sup>3</sup> Yvon Mouglin, processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, 2004, page, 17.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، ماجستير، علوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 63.

<sup>5</sup> امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 05.

<sup>6</sup> محمد بن علي المناع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 72.

- جهد يبذله الفرد من أجل تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات أي خدمات أو منتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة.

- جهد يبذله الفرد من أجل تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

- سلوك فردي أو جماعي ينتج إثر تفاعل القوى الداخلية للفرد من قدرات وإستعدادات للقيام بالعمل مع القوى الخارجية المحيطة به كمناخ العمل والعلاقات بين الزملاء.

## 2- أهمية أداء المورد البشري :

لأداء المورد البشري مكانته الخاصة داخل أي منظمة تحاول النجاح والتقدم، وإنطلاقاً من أن الأداء باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً<sup>1</sup> فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها<sup>2</sup>. كما تكمن أهمية أداء المورد البشري في المنظمة باعتباره المحرك الرئيسي لأي عملية فهو الذي يديرها ويحول الموارد الخام إلى موارد ذات قيمة تساعد المنظمات بتحقيق أهدافها بفضل ما يقدمه من جهود وما يرسخه من معارف وخبرات تساعده في ذلك<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: عناصر ومعايير أداء المورد البشري

### 1- عناصر الأداء:

للأداء عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المن، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 52.

<sup>2</sup> فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 40.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الله الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 52.

**1-1 الفرد وكفاءاته :** وهو ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الفرد، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.<sup>1</sup>

**1-2 العمل ومتطلباته:** وتشمل معرفة المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.<sup>2</sup>

**1-3 البيئة التنظيمية ومركباتها :** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.<sup>3</sup>

**1-4 كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>4</sup>

**1-5 المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، قدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>5</sup>

## 2- معايير أداء المورد البشري :

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2013/2014، ص 63.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 65.

<sup>4</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>5</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 47.

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة وذلك من خلال معرفة النتائج التي يتوقع أن يتوصل لها العاملين أثناء أدائهم لمهامهم والتي يتفق عليها الرؤساء والمرؤوسين في كيفية تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وفي نفس الوقت للتعرف على القصور الذي يشوب الأداء لتصحيح السلبيات وإعادة توجيه الأداء الكلي لكيلا يتكرر ويصبح صعباً، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء فالفعالية تشير إلى قيام الفرد بتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم أما كفاءة الأداء فتعكس مدى استخدام الموارد المتاحة بشكل إقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

تتخصر أهم معايير أداء المورد البشري فما يلي<sup>1</sup>:

**2-1 الجودة:** وتعني بمدى مطابقة أداء الفرد لما هو منتظر منه ويتم الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان وجودة المنتج سواء أكان خدمة أو سلعة، لذا يجب أن يتماشى مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ويفضل أن يقوم المدراء بوضع مرجع على أساسه يتم الإتفاق على مستوى الجودة المطلوبة لأداء العمل ضمن التصميمات التي وضعها المدراء والتي تلبي رغبات العاملين.

**2-2 الكمية:** ويقصد به كمية أو حجم العمل المنجز في ضوء القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الافراد حيث يجب أن تكون كمية العمل المستهدفة إنجازها من قبل الفرد لا تتعدى قدراته حتى لا يقل أدائه وتصيب العامل بالتراخي واللامبالاة وانما يتم تحديد كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من نمو في معدلات الأداء تتوافق مع قدرات الافراد.

**2-3 الإجراءات:** وهي بمثابة الخطوات والإجراءات التي يجب إتباعها من قبل العامل لأداء العمل الذي كلف به، أي يجب اتفاق الرؤساء والمرؤوسين على الطرق والأساليب المسموح والمصرح لإستخدامها لإنجاز العمل لكي تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف لكيفية إنجاز العمل وفق القوانين والتعليمات المتفق عليها وحتى لا يتأثر أدائهم لتحقيق اهداف المنظمة.

**2-4 الوقت:** يمثل الوقت أهم موارد الأساسية للمنظمة إذ أنه لا يقدر بثمن فهو من أعلى ما نملكه في الحياة وهو سريع الإنقضاء ومورد محدود لا يمكن تعويضه ، حيث يمر ممر السحاب ويجري جري الريح فكل وقت

<sup>1</sup>محمد بن علي المانع، نفس المرجع، ص 72.

مضى وكل ساعة تنقضي دون إقتناصها فهي خسارة كبيرة بالنسبة لأي منظمة فمضيعة الوقت بالنسبة للمنظمة يؤدي بها إلى عدم إقتناص فرص فبقدر ما تبذله المنظمة من جهد في إدارة أمورها وتنظيمها وإستغلالها بقدر ما تزداد قيمتها وفرص نجاحها ، ومن مقياس تقدم الأمم والمنظمات وإزدهارها هو حسن إستغلالها للوقت ولأفرادها وحسن إدارتها لهم<sup>1</sup>، حيث نجد أن الوقت يعد أحد الخمس موارد الأساسية للمنظمة ( موارد ، معلومات، أفراد، موارد مالية، الوقت ) و هو أهم مؤشر تستند عليه في أداء العامل لعمله فهو بيان توقعي تحدد متى يتم تنفيذ العمل ومسؤولياته ومدى الإلتزام بمواعيد العمل، لذلك تراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل بالإضافة إلى كمية العمل المطلوب إنجازها وعدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء ومحدداته

#### 1- الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المورد البشري :

يعد العمل البشري ظاهرة معقدة ومتعددة الجوانب سلوكية مادية وشخصية، وأداء الفرد يعبر عنه بمدى قدرته على إنجاز الأعمال التي توكل له ومدى سلوكياته وتصرفاته التي يبديها أثناء عمله مثل إتمام العمل وبعض التصرفات أتجاه الآخرين من مهارات وخبرات مكتسبة وفيما يلي نوجز جانبين متداخلين في مفهوم أداء المورد البشري

#### 1-1 الجوانب المتعلقة بالعمل<sup>3</sup>:

- **الإلمام بالعمل:** تتمثل بمدى معرفة الفرد للعمل الذي يؤديه من جهة، ومدى فهمه لدوره وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحدده له المنظمة.

- **ناتج العمل:** هو عبارة عن مختلف الإنجازات التي يحققها الفرد ومدى تطابقها مع المعايير التي حددت مسبقا، إضافة إلى القيمة المضافة التي يقدمها الفرد أثناء عمله وهي تعبر ناتج العمل أو ببصمات العامل في عمله.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، د.ط، 2009، ص 20-39.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 73.

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتورا، تسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 16-17.

## - الجوانب المتعلقة بالسلوك :

ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، أي كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة<sup>1</sup>.  
وتتمثل الجوانب المتعلقة بالسلوك في<sup>2</sup>

- **سلوك الفرد:** يتمثل سلوك الفرد في مدى محافظة العامل وحرصه على معدات وأدوات المنظمة وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في عمله من حيث الإعتناء بها وصيانتها وتجنب إتلافها.

- **سلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل من مدى تعاون الفرد مع ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل

- **الحالة النفسية للعامل:** وهي الحالة النفسية أي مزاج الفرد أثناء عمله والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا ومستعدا لإتقانه، أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل ومتطلباته

- **فرص التقدم:** يجتاز الفرد طريق التقدم من خلال إكتساب مهارات وخبرات ومعلومات عن طريق مساهمته في البرامج التدريبية أو الممارسات الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

## 2- محددات أداء المورد البشري :

من أجل تحديد مستوى أداء الفرد يجب معرفة العوامل التي تؤثر في تحديد هذا المستوى وماهية التفاعلات بينها، فقد تكون هذه العوامل تؤثر بشكل قوي على الفرد مما تؤدي إلى إنخفاض مستويات أدائه وإن كانت هذه العوامل إيجابية فهي تشكل بشكل كبير حافز يدفع الأفراد لأداء بمستوى عالي وتكون النتيجة مستويات أداء عالية.

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر قيادة إدارية على أداء العاملين، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 137.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

- حيث يرى أحد الباحثين أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أم عدم توافر بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين ثلاثة محددات<sup>1</sup>

- ان أداء المورد البشري هو نتاج لتفاعل ثلاثة محددات وهي الجهد المبذول، قدرات الفرد وإداركه للدور وهناك من يضيف محددين آخرين وهي دافعية الفرد للعمل ومناخ العمل وتتمثل في<sup>2</sup>:

**2-1 الجهد المبذول في العمل:** وهي الطاقة العضلية والذهنية التي يبديها الفرد من أجل أداء عمله، أي الحماس الذي يدفع الفرد للإقبال على العمل من أجل الوصول إلى أعلى درجة معدلات الأداء

**2-2 إدراك الدور:** وهو الاتجاه الذي يوجه جهود الفرد في العمل، أي السلوك الذي يعتقد أنه من الضروري توجيهه جهوده في العمل من خلال شعوره بأهميته

**2-3 القدرات:** الصفات الشخصية والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي يستخدمها لأداء عمل ما.

كما أن للقدرات نوعين<sup>3</sup>:

**أ- قدرات فطرية:** وهي قدرات فطرية تنشأ مع الفرد يمتلكها ويحملها معه إلى وظيفته وتسمى بالإستعدادات إما تكون بدنية مثل الصحة واللياقة أو شخصية كضبط النفس والمبادرة

**ب- قدرات مكتسبة:** وهي قدرات وخصائص التي يتحصل عليها الفرد عن طريق التعلم وتدريب وتتمثل في مؤهلات علمية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

تعتبر هذه المحددات أساسية لتحديد مستوى أداء الفرد فأحيانا قد يكون أداء الفرد مرتفعا في مكون من المكونات ومخفضا في الآخر، فالفرد الذي يمتلك قدرات ومهارات متفوقة ويبدل جهدا كبيرا في عمله إلا أنه لا يفهم دوره فإن أدائه لن يكون مقبولا بالرغم من بذله جهدا إلا أن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، اما الفرد الذي يبذل جهدا كبيرا في العمل ويفهم عمله (الدور) تنقصه القدرات فان أدائه سيكون منخفضا ولن يقبل

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 55-56.

<sup>2</sup> بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير، سلوك التنظيمي وتسيير المورد البشري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 74-75.

<sup>3</sup> الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 151.

ولهذا حتى يتسنى للفرد أن يحقق أداءً عالياً يجب أن تتفاعل جميع المحددات مع بعضها البعض أي يجب أن يكون مزيج بين الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز عمله وما يتمتع به من قدرات فطرية ومكتسبة ومهارات ومدى إدراكه لأهمية عمله حتى يحقق مستويات أداء عالية<sup>1</sup>.

ويري آخرون أن محددات الأداء تتمثل في<sup>2</sup>:

1- **دافعية الفرد:** وهي الرغبة والحماس التي يظهرها الفرد العامل خلال إقباله على العمل والتي يعبر عنها من خلال توافق العمل مع مولاته.

2- **مناخ أو بيئة العمل:** ويتمثل في الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع جميع حاجاته.

3- **قدرة لدى الفرد على أداء العمل:** القدرة التي يستطيع إكتسابها عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب والمقدرة على العمل، تتخذ مظهرين المعرفة والمهارة فالمعرفة هي أن تحيط الفرد بالأصول والمبادئ أما المهارة فهي القدرة على إستخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، فالفرد قد يكون ملماً بالمعرفة ويفتقد للمهارة ولهذا المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى أداء الفرد أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة ورغبة الشديدة للفرد في العمل أن تأثير رغبة العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الفرد على القيام بالعمل<sup>3</sup>.

قد يمتلك الفرد للقدرات والمهارات ولا يمتلك الدافع والرغبة للعمل فان أدائه غير مقبول، وقد يمتلك الدافعية والرغبة للعمل ولكن دون قدرته على العمل ففي هذه الحالة ستندم توافر علاقة بين هاته المحددات وسينعدم أدائه.

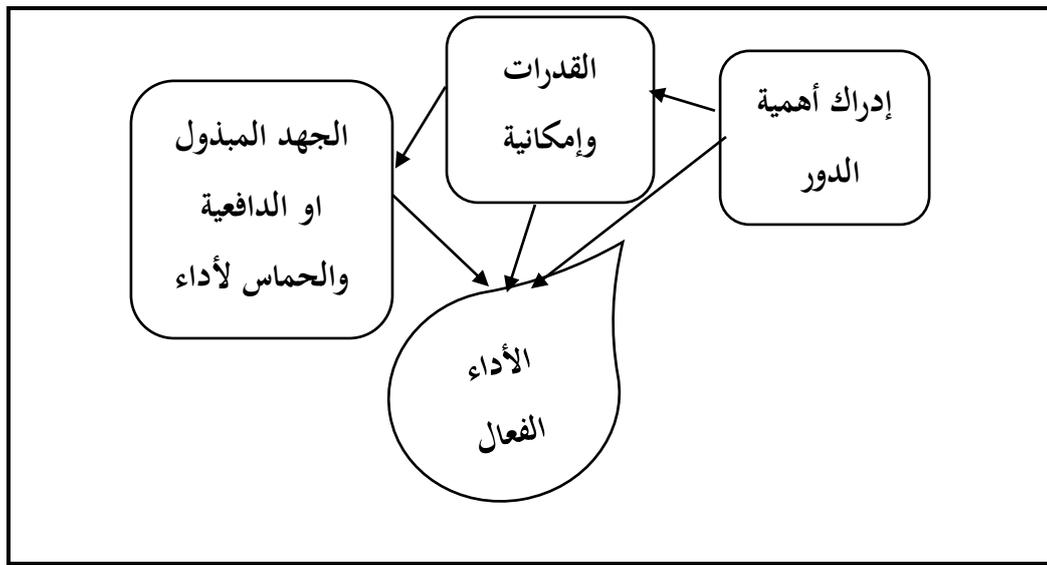
<sup>1</sup> بوعطي جلال الدين، مرجع نفسه.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الله الحنطية، مرجع نفسه.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، 1985، ص 27.

من خلال ما سبق نستنتج ان الأداء هو نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى، بل يجب التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا وفي آن واحد ومن خلال هذا المنطلق سنقوم بعرض شكل للأداء الفعال للمورد البشري الذي يتحدد بتفاعل ثلاث عوامل.

الشكل رقم (05): محددات أداء المورد البشري



المصدر: احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية مصر، 1986، ص، 120.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثر على أداء المورد البشري

##### 1- العوامل السلبية المؤثرة على أداء المورد البشري :

مهما بلغ تطور المنظمات سواء في التكنولوجيا والتجهيزات أو طرق العمل إلا أن الفرد هو المحدد الأساسي للعملية الانتاجية فأداء المورد البشري يتأثر بعدة عوامل قد تؤثر على أدائه الى مستويات دنيا، وهذه العوامل يمكن أن تكون خارجة عن سيطرته ويمكن أن يكون الفرد ذاته المتسبب في وقوعها.

تتمثل أهم عوامل المؤثرة على أداء المورد البشري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، متوفر على منتدى العربي ادارة الموارد البشرية، 2015/04/15، 22:38، <http://www.hrdiscussion.com>.

**1-الفرد:** وتتمثل فيما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات التي يوظفها من أجل الإرتقاء بأداء عمله وتحسينه يوماً بعد يوم.

**2-الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات الوظيفة وطريقة إنجازها والالتزام بمتطلباتها ومدى توافقها مع قدرات الفرد ومتطلباته.

**3-الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية وما تتضمن من مناخ عمل والهيكل وإشراف ووفرة الموارد.

بالإضافة الى ما سبق يمكن أن نذكر<sup>1</sup>:

#### -غياب أهداف المنظمة:

عدم تمكن مدراء المنظمات من تحديد معايير وأهداف ووضع خطة عمل محددة، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف ولن تستطيع المنظمة قياس ما تحقق من إنجازها وانجاز موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محددة مسبقاً لقياس الأداء الجيد.

#### -عدم مشاركة العاملين الإدارة في صنع القرارات:

إن عدم تمكين العاملين المشاركة في صنع القرار والتخطيط يساهم في وجود فجوة بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات، وبالتالي يؤدي إلى شعور الفرد بالتهميش وعدم الإلتزام للمنظمة مما ينتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي والمشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى أداء الأفراد لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها وبالتالي ينخفض حماسهم للعمل ومعدلات إنتاجهم.

#### -مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء الأفراد، فعدم الرضا الوظيفي للفرد أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

<sup>1</sup> احمد السيد الكردي، تنمية الأداء، متوفرة على موقع كنانة اونلاين، 15-04-2015، 16:08، <http://kenanaonline.com>

**-التسيب الإداري:**

يرتبط مفهوم التسيب الإداري بمسألة الغياب و التأخر عن العمل والعديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه فالتسيب الإداري يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها أثر كبير في إنخفاض معدلات أداء الافراد في المنظمة نتيجة للمحسوبية و الوساطة لإنجاز الاعمال وإستغلال المركز الوظيفي بالإضافة إلى إهمال العلاقات وإهمال الفرد وإنعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الفرد يقبل أعماله بالشكل الجيد، مما تؤدي إلى إهمال الفرد للواجبات التي أعطيت له وإلى تضييع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

يضيف المطرفي عدد من العوامل المؤثرة الأخرى<sup>1</sup>:

**1-نقص المهارة أو المعرفة لدى الأفراد:** إن عدم معرفة الفرد الكافية حول المبادئ والأصول العامة للتوظيفة وعدم تمكنه من إنجاز عمله سوف يؤدي إلى تدني مستويات أدائه وتتنخفض إنتاجيته، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى الرفع من أداء مواردها وذلك بتلبية متطلباتهم وزيادة قدراتهم عن طريق التعلم والتدريب.

**2-بيئة العمل:** إن توفير مناخ عمل مثالي يعد عاملا من العوامل المساعدة على إرتفاع أداء المورد البشري لما لها من فائدة خلق الرضا الوظيفي للمورد البشري إلى جانب الإخلاص والوفاء للعمل وإلى المشاركة والتعاون بين الفريق لإنجاح أهداف المنظمة وتحقيها، وبالنسبة للبيئة العمل الرديئة الغير مناسبة فهي تؤدي الى إنخفاض مستويات أداء العاملين عن المعدل الطبيعي.

**3-نظم الحوافز الغير السليمة:** ان الحوافز تلعب دورا هاما ومؤثرا على مستوى أداء الوظيفي للأفراد في زيادة الإنتاج، كما ان نقصها او تقليصها او حرمان الفرد منها يؤدي الى اثار سلبية تنعكس على الموظف وعلى إنتاجيته.

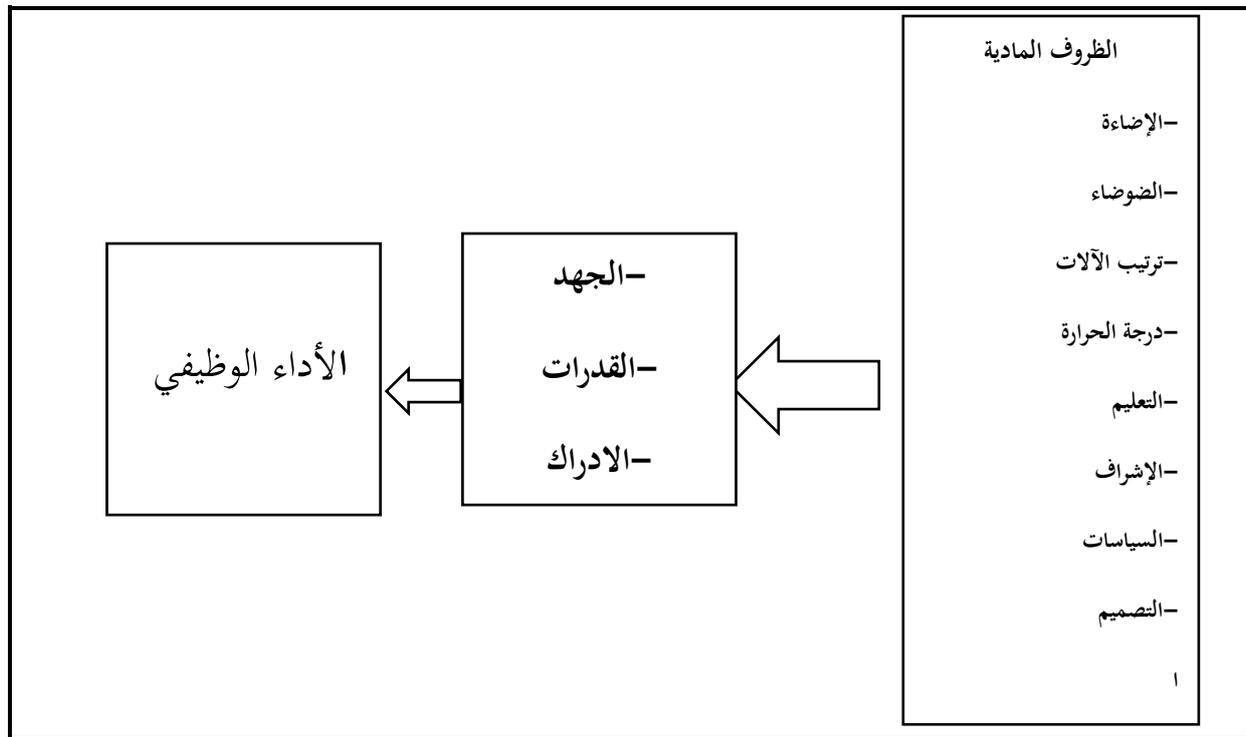
هناك عوامل تؤثر على أداء المورد البشري تتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 45-46.

هي في الغالب قد تكون خارجة عن سيطرته وتتمثل في العوامل الخارجية والتي تتمثل في الضوضاء والحرارة والاضاءة والتهوية ونمط الاشراف السيئ وهناك عوامل أخرى تتعلق بالمورد البشري وهي مرتبطة بسلوكه وهي عوامل داخلية أي انها مرتبطة بشخصية الفرد وسماته وخبراته وقدراته وعلاقاته مع زملائه وكلا العوامل تؤثر على جهود الأفراد ودافعيته للعمل كما أن السياسات الغير الواضحة ونمط الإشراف السيئ يمكن أن يكون سبب توجيه الخاطئ للجهود.

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري



المصدر: محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001 م، ص212 ، منقول عن اسعد احمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2- العوامل الإيجابية لأداء المورد البشري :

تعتبر أهم عوامل الأداء الإيجابي للمورد البشري في أنه يسمح من: <sup>1</sup>

1-2التأكد من تزويد العامل بكافة المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل وطريقة أدائها وموعد إنجازها ونوعية ومعايير ومقاييس العمل.

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

2-2 مكافأة العامل الجيد وتوجيه ونصح العامل غير الجيد.

2-3 دراسة العوامل التي أعاققت الفرد في إنجاز أعماله بمستوى أعلى مثل تمتع العامل بالمعرفة والمهارة والقدرات المناسبة التي تساعد في أداء عمله. تنمية قدراته من خلال تدريبه.

2-4 إتاحة التفاعل بين المشرفين والموظفين وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وتمكينهم من اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم إضافة إلى التشاور بشأن التوقعات والآمال التي يطمح العمال الوصول لها إعطائهم الحرية لتحقيقها والمشاركة في العمل الجماعي.

### المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعن طريق تقييمها لمواردها تتمكن من معرفة مستوياتهم والتميز بين العامل الجيد والعامل غير الجيد ، حيث تكتشف المنظمات مختلف الفروقات والاختلافات المتواجدة بينهم ومختلف العوامل السلبية التي أثرت في أدائهم وجودة منتجاتهم ، فضلا عن ذلك فإن التقييم يساعد الأفراد من معرفة نقاط القوة والضعف فيهم وبالرغم من أن الفرد يستطيع أن يعرف مستوى أدائه من خلال زملائه إلا أن التقييم الذي تقوم به المنظمات يخلق الشعور لدى الفرد بجدية منظمته مما يزيد من ولائه لمنظمته بشكل أكبر وتزداد فاعلية أدائه إلى تحقيق افضل إنتاجية ممكنة.

#### المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء المورد البشري

##### 1-تعريف تقييم أداء المورد البشري :

على الرغم من وجود إختلاف في إستخدام كلمة تقييم وتقويم من قبل الكتاب والباحثين إلا أن كلا المصطلحين يفيدان في بيان قيمة الشيء، فكلمة تقويم نجدها أكثر إنتشارا بيم الناس فتدل على إعطاء قيمة للشيء إضافة إلى تعديل أو تصحيح ما عوّج أما كلمة تقييم فهي تعني إعطاء قيمة للشيء وإستعراض ما حققه من نتائج ، من هنا نجد أن كلمة تقويم أعم وأشمل من كلمة تقييم حيث أن كلمة تقويم تعني تعديل الشيء بمعنى الإستقامة أو الإعتدال ولا تقف على بيان قيمة شيء ما ، بل محاولة إصلاحه وتعديله بعد الحكم عليه ، وأما كلمة تقييم

منشوق من القيمة ومعناها تقدير و تثمين<sup>1</sup> إن كلمة تقييم أجاز مجمع اللغة العربية إستخدامها لإنتشارها وإستعمالها بكثرة من قبل الكتاب إذ يمكن للباحث ان يستعين بها<sup>2</sup>.

### مفهوم تقييم أداء المورد البشري

- عندما تسعى المنظمات الى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين فإنها لابد ان تقدر الصفات سلوكية والمهارات الفنية والشخصية والنفسية والبدنية لعمالها ومدى قابليتهم للتطور إضافة الى تحليل انجازاتهم والتي تمثل أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في كيفية ادارتها لعمالها وتقدير جهودهم بشكل عادل من حيث تعزيز نقاط القوة ومواجهة وتقليص نقاط الضعف ان:

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف<sup>3</sup>.

- يقصد بتقييم أداء المورد البشري على انه تحليل أداء العاملين بكل ما تعلق بعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر او ترقيته لوظيفة أخرى.

يقوم على المفهوم على أسس: الأول ان التقييم ينصب على أداء الفرد او نتائج اعماله من جهة وعلى سلوكه وتصرفه من جهة أخرى والثاني: ان التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل<sup>4</sup>.

- يقصد بتقييم أداء العاملين او قياس كفاءتهم تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط.

والمستويات، اذن التقييم يمد المنظمة بالمعلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ويعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق نقاط الضعف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد إبراهيم خضر، الفرق بين مصطلحي تقويم وتقييم، متوفر على موقع الالوكة، 2015/03/02،

<http://www.alukah.net/Web/khedr/0/50989>

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي، إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ندوة: أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين، شرم الشيخ، 17-21 سبتمبر 2006، دن، شرم الشيخ، 2003، ص 05.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دن، القاهرة، 2003، ص 328.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دن، 2002.

<sup>5</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 388.

- تقييم الأداء هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرا على أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات وظيفته وأخيرا التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرارها وبقائها في المستقبل أيضا<sup>1</sup>

- تقييم أداء المورد البشري: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من اجل تقييم أداء عمالها والحكم على أدائهم من خلال مستوى انجازهم للعمل الموكل لهم وفق مدة زمنية محددة وذلك من خلال الاعتماد على معايير واضحة ومحددة<sup>2</sup>.

- عرف السيد محمد جاد الرب تقييم أداء العاملين<sup>3</sup> بأنه عملية يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين أدائه.

- أو عبارة عن عملية يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق اهداف وإنجاز معدلات أداء المستهدفة.

- في هذا الأساس فان تقييم أداء المورد البشري لا يتم على أساس المجهودات المبذولة من قبله فقط وإنما كذلك على النتائج التي تتبع من عملية التقييم والتي تضم تحسين الجوانب السلبية وإعادة توجيه العاملين.

## 2- أهمية تقييم أداء المورد البشري :

حسب الباحثين: شامي صليحة<sup>4</sup>، نادر أحمد أبو شيخة<sup>5</sup>، صالح عبد القادر<sup>6</sup> فإن تقييم الأداء يعد وسيلة لمعرفة مدى كفاءة وفعالية الأفراد لأداء أعمالهم من جهة ومدى كفاءة برامج وسياسات المنظمة من جهة أخرى وتتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد في:

- يساعد تقييم الأداء في معرفة القدرات الكامنة لدى الأفراد.

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010. ، ص ص 331-332.

<sup>2</sup> Sekiou, blondin, et autres, gestion des ressources humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2eme édition, 2004, page304.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009، ص 51-52.

<sup>4</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>5</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 332-333.

<sup>6</sup> صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 10.

- تحديد مدى قدرة وكفاءة الفرد لإنجاز عمله.
- يساعد المنظمات على التمييز بين الأفراد ذوي الأداء الجيد والأفراد ذوي الأداء السيئ.
- وسيلة لضمان العدالة وحصول كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو مكافئة على أساس جهده الذي يبذله في إنجاز عمله.
- خلق الفرص لتوطيد العلاقات مع الرئيس والمرؤوس.
- يؤدي تقييم الأداء إلى شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم مما يؤدي إلى الإلتزام بتنفيذ المهام بأقصى جهد و طاقة وإلى إحترام نظم العمل وقواعده لكسب رضا مرؤوسيه.
- يمثل تقييم الأداء بأنه حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة فهو وسيلة رقابية يقوم بها المشرفون لمراقبة وتقييم الجهود التي يبذلها الأفراد.
- يفيد تقييم أداء في خلق مناخ تنظيمي ملائم يتميز بعلاقات حسنة بين جميع المستويات مما يؤدي إلى الرفع من رفع الروح المعنوية للعاملين ،وتوطيد العلاقات بين جميع أطراف مستويات الإدارة بالإضافة إلى الدافعية للعمل أكثر فأكثر والحماس لتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات مجزية.
- إن إستعمال المنظمة لطرق نزيهة وبعيدة عن المحسوبية لتقييم أداء عمالها يؤدي إلى خلق الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه منظماتهم مما يدفع بهم الأمر الوفاء لمنظماتهم والرضا عنها وإلى الإستعداد نحو العمل الذي يساعده على زيادة الإنتاج.
- تقييم الأداء هو عبارة عن أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الإختيار والتعيين.

المطلب الثاني: أهداف وإستخدامات تقييم أداء المورد البشري

### 1- أهداف تقييم أداء المورد البشري :

تتمثل اهداف عملية تقييم الاداء المورد البشري<sup>1</sup>

#### 1-1 بالنسبة للمنظمة: تسعى المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى:

- إعداد برامج تدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء الأفراد.
- يمكن تقييم الأداء على مساعدة المنظمة من إعداد سياسة جديدة للترقية وكفئة لأنه يعين الإدارة على إختيار أنسب المترشحين و الأشخاص لشغل وظائف أعلى.
- الرفع من مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- إن تقييم الأداء يساعد المنظمة على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال القيام بعملية الإختيار والتعيين والحكم على سلامتها فسياسة الاختيار والتعيين الناجحة تضمن للمنظمة من إختيار أفراد يؤديون عملهم بنجاح وإن ثبت العكس واختارت المنظمة أفراد ذوي كفاءات منخفضة فهذا معناه أن طرق التقييم غير سليمة.
- يساعد تقييم الأداء، على التحسين من خلال توفير نظام تقييم أداء سليم وعادل لتقييم أعمالهم مما يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بالإضافة إلى التقليل من احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- تحقيق رضا العاملين وخلق الإحساس لديهم من أن التقييم ليس الهدف منه الكشف عن الأخطاء ومعاقبة الفرد وإنما مساعدة الأفراد على تحسين معدلات أدائهم.

**1-2 بالنسبة للأفراد:** يساعد تقييم أداء المورد البشري على تعريف المنظمة، نواحي القصور في أداء أفرادها فتعطي لهم الفرصة لتحسين أدائهم، كما يسمح لهم التقييم من معرفة نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من جهة نظر المنظمة، فالهدف من تقييم أداء المورد البشري هو معرفة الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها كمعرفة الأفراد ذوي الكفاءات العالية والعمل على الإستفادة منهم ومحاولة معالجة الجوانب السلبية

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 328-329.

للأفراد ذوي المستويات الضعيفة. فتقييم أداء المورد البشري ليس من أجل معاقبته وإنما من أجل معرفة العوامل التي أدت إلى تدني مستوى أداء عمالها والعمل على إيجاد حلول لذلك.

إضافة إلى هذا إن شعور الفرد بالعدالة وبأن جميع مجهوداته المبذولة أخذت بعين الاعتبار من قبل منظمته، هذا يجعله أكثر شعورا بالرضا والمسؤولية ويدفعه للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير<sup>1</sup>.

إضافة إلى أن تقييم العاملين له فوائد<sup>2</sup>:

- رفع روح المعنوية للعاملين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة من قبل الرؤساء والمرؤوسين.

- اشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم

**1-3 بالنسبة للمدراء:** إن قيام المدير أو المشرف بتقييم أداء الفرد لا يعد من الأمور السهلة ولهذا يجب على المدراء أن يسعوا إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم للوصول إلى تقييم سليم لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الأفراد والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم<sup>3</sup>.

**2-استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية :**

تستفيد المنظمات من خلال تقييم أداء مواردها إلى إتخاذ قرارات في المجالات التالية<sup>4</sup>:

**2-1تخطيط الموارد البشرية:** إذا أوضحت نتائج التقييم أن سبب القصور في أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأنهم أنسب وأفضل في وظائف أخرى.

**2-2تقويم سياسة الاختيار:** إن تبين أن سبب من وراء ضعف أداء العامل يعود الى ضعف قدرة وعدم كفاءة القائم بعملية الاختيار في عملية الاختيار العامل وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومع تكرارها مستقبلا.

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 62.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 06-07.

<sup>3</sup> باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>4</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 390-391.

2-3 تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذا كان السبب في عدم تناسب قدرات ومهارات الافراد مع متطلبات وظائفهم.

2-4 تقويم سياسة التدريب والتطوير: إذا تبين أن سبب الضعف راجع إلى عدم كفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم برامج التدريب.

2-5 تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذ تبين أن السبب من وراء انخفاض معنويات الأفراد وضعف دوافعهم للعمل يعود إلى سبب في قصور مستويات الأجور والحوافز.

2-6 تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال الكشف عن مدى كفاءة العامل في توليه منصب أعلى نتيجة لما يملكه من مهارات وقدرات تؤهله لذلك.

2-7 كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال: ان تبين أن هنالك قصور في فهم لأهداف ومعايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء.

2-8 مساعدة المرؤوسين موضع التقييم: في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم.

### المطلب الثالث: مقاييس (معايير) تقييم الأداء وخصائصها

#### 1- معايير تقييم الأداء :

لا يمكن تقييم أداء المورد البشري في ظل غياب معايير يتم من خلالها الحكم على صلاحية سلوكه وأدائه، ويقصد بالمعايير هي تلك العناصر التي يقوم من خلالها تحديد الجوانب التي يراد على أساسها تقييم أداء المورد البشري<sup>1</sup> ويشترط أن تكون هذه المعايير مشتركة بين العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم<sup>2</sup>.

تنقسم مقاييس أداء الموارد البشرية الى قسمين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

<sup>3</sup>شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

- 1-1 العناصر:** وهي عبارة عن مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر لكي يستطيع الفرد القيام بعمله بشكل جيد، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة وهي تتمثل في الحضور أو الإنصراف من العمل، وعناصر غير ملموسة والتي تعد صعوبة القياس كالأمانة والصدق والصراحة.
- 1-2 المعدلات:** ويتم من خلالها قياس إنتاجية العامل من خلال ثلاثة جوانب:
- **معدلات كمية:** تتمثل في عدد الوحدات الواجب على العامل إنتاجها خلال فترة زمنية محددة
  - **معدلات نوعية:** تشير إلى دقة العمل والإتقان والجودة الواجب على الفرد تحقيقها للوصول إلى مستوى الأداء الواجب تحقيقه.
  - **معدلات كمية ونوعية:** وهي عبارة عن خليط بين المعدلات الكمية والنوعية وبالرغم من وجوب إنتاجه وحدات محددة يجب على أن يصل أدائه إلى مستوى عالي من الجودة والإتقان والدقة.
- كما هناك من يرى أن مقاييس الأداء تصنف إلى قسمين معايير سلوكية ومعايير موضوعية<sup>1</sup>
- 1-3 المعايير السلوكية (العناصر) (ذاتية):** وتتمثل في مختلف الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وتختلف طبقاً لفروقات الوظائف وهي:
- مهارة الفرد في أداء مهامه.
  - لديه المعلومات المهنية الكافية عن العمل وإستعداداه لزيادتها وتطويرها.
  - إدراك لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها.
  - الإهتمام بسلامة المعدات وأدوات.
  - الإنضباط والإلتزام بمواعيد الدخول والخروج.
  - المبادرة الايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما ونوعاً.

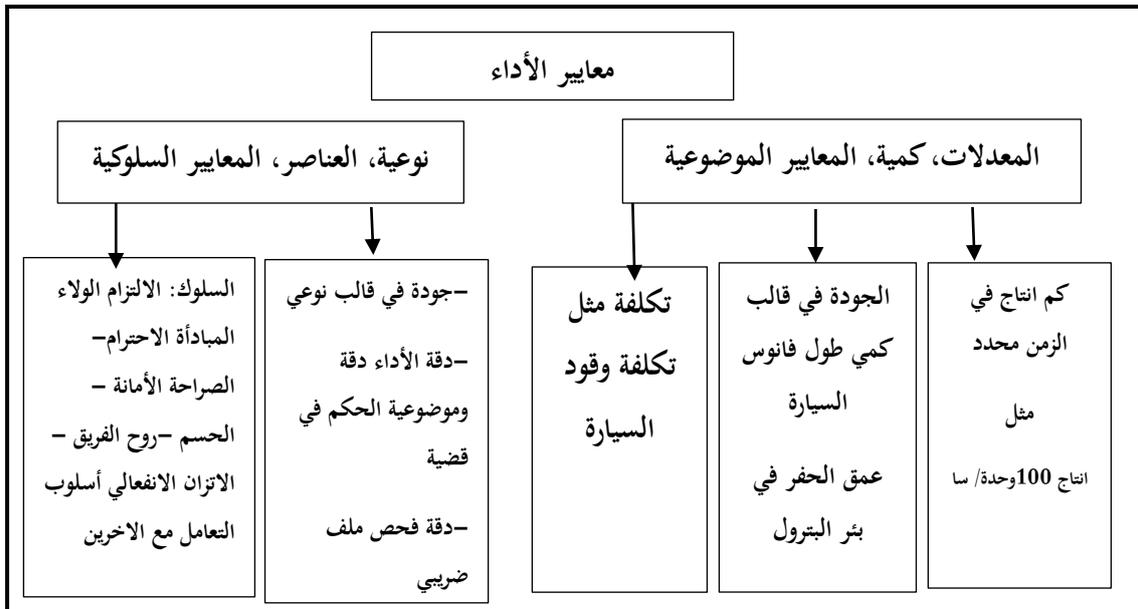
<sup>1</sup> الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 56-59.

- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.

- امتلاكه لمهارات إتصالية مع مختلف المستويات وقدرته على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

**1-4 المعايير الموضوعية (المعدلات):** وهي اللوازم الأساسية التي يقوم عليها العمل وتتمثل هذه المعايير الموضوعية في كمية الإنتاج، نوعية، كم الإنجاز في الوقت المحدد، الجودة، التكلفة، ويجدر بالاستشارة الى وجوب تكامل هذه المعايير مع بعضها البعض في تقييم الأداء حتى تكون النتائج تتمتع بالدقة، وفضلا عن ذلك أن هذه المعايير تختلف من وظيفة لأخرى لان هناك وظائف يصعب استخدام المعدلات لقياسها.

**الشكل رقم (07): معايير (مقاييس) الأداء**



المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة، العربية، القاهرة، ط2، 2006، ص 395-394.

ويضيف نادر أبو شيخة عوامل تقييم أداء المورد البشري<sup>1</sup>:

يتم تقييم أداء المورد البشري من خلال ثلاثة معايير وهي الشخصية، السلوك، حيث أنه من الممكن تقييم وملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية ويمكن الاستدلال به من خلال من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة وتتمثل عوامل تقييم أداء المورد البشري في:

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 337-338.

1- النتائج: وهي المحصلة النهائية للأداء والهدف الأول للتقييم.

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.

- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

- التكلفة: أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية.

- الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

2- السلوك: إنه لمن الصعب تقييم سلوك الافراد بالنتائج، ومن أجل تقييمه يجب الاستناد على عناصر يتم على أساسها تقييم سلوكه نذكر:

- التخطيط: القدرة للنظر إلى الامام ولوضع برامج عمل مناسبة.

- التنظيم: قدرته على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال

- تحديد الأولويات: أي قدرته على معالجة ما هو أهم قبل الأقل أهمية

- الإتصالات الشفوية والكتابية: مدى قدرة ورغبة الفرد في الاتصال الكتابي أو لديه المهارة في التعبير الشفوي عن الافكار.

- فعالية العلاقات الشخصية: التعامل مع الاخرين.

- الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت بدء وانتهاء العمل.

3- الشخصية: ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء لأنه من الصعب تقييم عناصرها بسبب غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.

## 2- خصائص معايير الأداء :

يشترط في المعايير عند إعدادها أن تكون دقيقة ومعبرة عن الأداء المراد قياسه وبأن تتماشى مع قدرات وإمكانيات الأفراد، فضلا عن ذلك يفضل أن تكون مكتوبة ، محددة، قابلة للقياس ، معلنة حتى يتمكن الأفراد من الاطلاع عليها وكذلك عادلة، وواضحة فمعايير الأداء يتم إعدادها من خلال المعلومات التي تتحصل عليها المنظمات من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، إن معايير الأداء الجيدة هي التي تساعد المنظمة على

نقل أهدافها التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ وهذا ما يؤدي إلى الوصول لمستويات عليا لأداء العاملين.<sup>1</sup> يشترط في معايير الأداء أن تتميز بالخصائص التالية:

**2-1 التمييز:** درجة قدرة المقياس على الكشف عن الاختلافات والفروقات في مستويات أداء الافراد او الجماعة مهما كانت بسيطة.

**2-2 سهولة الاستخدام:** وتعني وضوح المقاييس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

**2-3 الصدق:** أي ضرورة استخدام مقياس تتعلق بخصائص الوظيفة للفرد وذلت صلة بإنتاجيته أي ان العوامل الداخلية في المقاييس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة او نقصان.<sup>2</sup>

**2-4 الثبات:** يشير مبدا الثبات الى استقرار ومتانة معايير الأداء وهو يعكس المدى الذي يتمكن الموظف خلاله من الحفاظ على المستوى المؤكد للأداء.<sup>3</sup>

يتم الحكم على درجة الثبات وصدق المعيار من خلال مثلا قيام اثنين من المدراء بتقييم مدى مناسبة أحد العمال للترقية من خلال تقييم كل واحد منهما يمكن إيجاد والتعرف على درجة الثبات ومصداقية المعيار.<sup>4</sup>

**2-5 الفعالية في ثقافة المنظمة:** ان المنظمات التي تعتمد على العلاقات الشخصية والمحسوبية اثناء الترقية والتعيين والمكافئات فهي تفقد فعالية نظام تقييم الاداء

**2-6 التحديد:** وتعكس مدى فعالية المقياس في تقديم العاملين مختلف الارشادات والتوجيهات المحددة لهم بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

**2-7 القبول:** وتعكس مدى قبول الافراد للمعايير المستخدمة ومدى اقتناعهم بها في انها تتوافق مع قدراتهم ومتطلباتهم وامكانياتهم، فالمعيار المقبول هو الذي يحقق العدالة والدقة والتطوير الوظيفي للأفراد

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 59-61.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه

<sup>4</sup> باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

حسب عمار بن عيشي:

- 1- الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع
- 2- الموضوعية: تجنب التحيز والتقديرية الشخصية
- 3- الشمولية: اشتغال المقياس على كافة جوانب الأداء المراد تقييمها
- 4- الاقتصاد: استغلال الحد الأدنى من الجهد والوقت والأجهزة والافراد لتطبيقه
- 5- نواتج الأداء: والتي تتمثل في المعايير الكمية والنوعية
- 6- مقاييس سلوك الأداء: يكون الاعتبار هنا لسلوك الفرد وبغض النظر عن كمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه وتتمثل معايير السلوك في السلوكيات والممارسات التي أدت الى أداء معين وتتمثل في:
  - معالجة الشكاوى.
  - المواظبة في العمل.
  - التعاون مع الزملاء.
- 7-مقاييس صفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا للصفات الشخصية للفرد وليس لإنتاجه او سلوكه وتتصف هذه المعايير بصعوبة قياسها الى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي وتتمثل هذه المعايير في:
  - المبادأة.
  - الانتباه.
  - الدافعية العالية.
  - الاتزان الانفعالي<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: طرق تقييم أداء المورد البشري**

هناك أكثر من طريقة مستخدمة لتقييم أداء المورد البشري ولكل طريقة عيوبها ومزاياها، ومن هنا يمكن تقسيم طرق تقييم أداء المورد البشري إلى مجموعتين وهي الطرق التقليدية والطرق الحديثة فيما يلي سوف نقوم بعرضها في جدول.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-25.

## 1- طرق تقييم أداء المورد البشري التقليدية :

تتمثل هذه الطرق في<sup>1</sup>:

1-1 **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق استعمالاً يتم بموجبها ترتيب العاملين حسب مستوى أدائهم وكفاءتهم ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وذلك بعد مقارنة كل موظف بالآخرين وفق الأداء العام للأداء وليس وفق صفة معينة.

**المزايا:**

- سهولة وبسيطة الفهم والاستعمال.
- تمكن من الكشف وفصل الموظفين ذوي الكفاءات المنخفضة عن ذوي الكفاءات المرتفعة.
- تنفيذ المنظمات الصغيرة والقطاعات التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.

**العيوب:**

- لا تتسم بالموضوعية.
  - ولا تخضع عملية التقييم للحكم والمقارنة.
- 1-2 **طريقة تقييم الصفات:** تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المقيمين وتؤثر في مستويات أدائهم وتتمثل هذه الصفات في التعاون مع الزملاء، العلاقة مع المرؤوسين، العلاقة مع المراجعين، احترام مواعيد العمل، السرعة في الإنجاز، القدرة على حل المشكلات الرغبة في مساعدة الآخرين ويتم قياس هذه الصفات الى 5 درجات: ممتاز 10، جيد جداً 8، جيد: 6، متوسط، 4، ضعيف 2.

بعد عملية التقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار يتم تحويلها الى درجات او نقاط لتحديد التقييم النهائي.

أي ان قيمة الأداء = مجموع ضرب الاوزان \* درجة التقييم المناسبة لكل خاصية.

1-3 **طريقة تقييم المهارات:** تعتمد هذه الطريقة على قياس أداء المورد البشري من خلال جمع معلومات على المهارات والقدرات التي يمتلكها شاغلي الوظائف ومدى توافرها فيهم حيث يحدد المهارات الأساسية التي يحتاج اليها الفرد المطلوب تقييم أدائه: فنية، إنسانية، ذهنية لتحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس.

**المزايا:**

- تتميز هذه الطريقة بانها تتضمن على عناصر المهارات ذات علاقة مباشرة بالأداء أكثر من عناصر

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 349-352.

الصفات التي تتوفر في الطريقة السابقة.

**العيوب:**

- تعاني من نفس عيوب طريقة الصفات.

**طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقوم بقياس أداء كل موظف مع باقي الموظفين مثنى مثنى فان كانت مجموعة مكونة من 5 اشخاص (أ ب ج د هـ) فان تقييمهم يكون على الشكل الاتي: أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ ثم أ مع ج، ب مع د، ج مع هـ أ مع د، ب مع هـ أ مع هـ.

**المزايا:**

- تتميز بالموضوعية أكثر.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف.

**العيوب:**

- انها معقدة وليست عملية.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف.

**طريقة التوزيع الاجباري<sup>1</sup>:** توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) في شكل منحنى.

**المزايا:**

- تحد من التحيز منح العاملين أقل أو أعلى أداء.

- سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.

**العيوب:**

- غير واقعية فقد تدع المقيم الى افتراض ان بعض الافراد يمكن تصنيفهم الى ضعيف او متوسط الامر الذي لا يهيئ الموضوعية والعدالة في التقييم وتقتل روح الفريق.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 405.

إن الطرق التقليدية تعتمد على الجوانب الكمية وإستخدامها معايير ومؤشرات مالية إلى جانب إهتمامها بأداء الفرد، وإعتمادها على السمات الشخصية بدلا من إعتماها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما انها تعاني من التحيز الشخصي للمقيم<sup>1</sup>

## 2- الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري :

2-1 طريقة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>: ضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.

### المزايا:

- اشتراك العامل مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بذا من تحديد الهدف وانتهاء بتقييم مدى تحقيقه.
- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة.
- تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه.
- يلعب المشرف دور مساعد وشريك.
- تنمية مستوى العامل (تغذية عكسية).
- تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).

### العيوب:

- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة).
- تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا.
- لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى.
- تعتمد على التقييم الكمي.

2-2 طريقة الوقائع الحرجة<sup>3</sup>: تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل ويطلب من المقيم بملاحظة أداء العامل ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم اثناء تأدية أعمالهم.

### المزايا:

- اعتمادها على احداث واقعية.
- سهولة الملاحظة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 387.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 358-359.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

**العيوب:**

- يمكن تحيز المقيم لاحد العمال.
  - والى ضجر العمال بسبب ان هناك من يراقبهم.
  - عملية صعبة اذ تتطلب الدقة والمراقبة مستمرة للأحداث.
- 2-3 طريقة قوائم المراجعة<sup>1</sup>:** تقوم على دراسة كل الوظائف ومن ثم اعداد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية تصف الأداء الجيد للعمل ويطلب من المقيم وضع علامة بنعم او لا حسب رايه في العامل وتقوم إدارة بوضع قيم لكل سؤال لا يعلمها المقيم من اجل تحليله.

**المزايا:**

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق وقت طويلا.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- تستخدم في اعداد كبيرة وصغيرة من الموظفين.

**العيوب:**

- تتطلب الجهد الخبرة والوقت الكافي للاعدادها من قبل الإدارة والدقة والخبرة من قبل المقيم.
- 2-4 طريقة تقييم 360°<sup>2</sup>:** الكل يقيم الكل ووفق دائرة قطرها 360° من جانب كل من الرئيس الزميل المرؤوس العميل الموظف نفسه.

**المزايا:**

- تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية.
- تساعد من معرفة الفرد كيف قيّمه الآخرون والاستفسار عن ذلك.

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 356-357.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 414.

- تساعد على تطوير الفرد وتحسين أدائه من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في ادائه.

#### العيوب:

- إمكانية تحيز المدير في اختيار من يقوم بعملية التقييم افراد تربطهم عاطفة او مصلحة.

- على المدير ان يختار المقيمين عشوائيا.

تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وتركز على أداء الجماعة

يتضح من الجدولين السابقين أن هناك طرقا كثيرة لتقييم أداء المورد البشري، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها مما

يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر والدقة في إستعمالها وإلى محاولة إستعمال أكثر من طريقة ثم

المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري

#### المطلب الأول: دور الثقافة السائدة في المنظمة في رفع أداء المورد البشري

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في التأثير بشكل إيجابي على الأداء ، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل

في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار ، ووضع

أطراف المنظمة واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من

مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجة دلائهم وانتمائهم للمنظمات.

وتسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها<sup>1</sup>.

1-توفير الحرية الكاملة التبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صنع القرار.

2-إلمام العامل بتاريخ المنظمة وطرق العمل بها ، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم

التغيير اللازم وتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين لأقصى حد ممكن ، والحرص على إيجاد

التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

3-حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء والتنظيم.

<sup>1</sup> وهاب عبد الحكيم، العطرة مسعود، دوية عبد القادر: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء البشري في المنظمة: مذكرة مقدمة لنيل ليسانس ، جامعة

محمد خيضر، قسم علوم التسيير ، بسكرة ، 2011،ص 32.

4- نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكياً حيث يسمح تبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

5- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدد المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية ، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤكد على حرية المبادرة والإبداع والقبول للاختلافات.

إن الثقافة التنظيمية المرنة تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لدفع مستوى الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز المهام والأعمال ، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي ودلائهم وانتمائهم ، وقد إثبات التجارب أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة التي تهدف إلى تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمات ، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعة والبيئة التي تساهم في إبقاء واتجاه المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية الجماعات.

إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير محبذة ومعيقة للأداء هو غياب الأطر الثقافية والمؤسسة كإطار مرجعي ممارس ومكتوب ويتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل مما يؤدي إلى خوف مستويات الأداء نتيجة عدم الاستقرار الداخلي مما ينعكس على الأفراد الكلي للمنظمة.

### المطلب الثاني : المعوقات التي تحد من تأثير في دور الثقافة التنظيمية على الأداء:

تنقسم المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء إلى معوقات إدارية ، فنية ومادية تؤثر بدرجات متباينة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية المرنة في تحسين مستويات الأداء ومعدلاته.

#### 1-المعوقات الإدارية: من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة على مستوى الأداء ما يلي: <sup>1</sup>.

-المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوف من فقدان النفوذ والسيطرة .

<sup>1</sup> وهاب عبد الحكيم، العطرة مسعود، دوبة عبد القادر ، مرجع سابق،ص 34.

- خشية المديرين من تحقيق العاملين لانجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة ، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
  - عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات وأفكار غير صحيحة ، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ أو تمردهم ، فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية.
  - خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
  - انعدام العدالة المساواة في التعامل مع المتعاملين.
  - ضعف الثقة بالنفس لدى من الرؤساء والمرؤوسين بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو لأسباب صحية واجتماعية.
  - عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة وضعف الانضباط والصرامة في العمل.
  - عدم مقام الإدارة ببرامج التطوير وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.
- 2- المعوقات الفنية: من أهمها <sup>1</sup>.**
- غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة
  - ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة
  - قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات
  - نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.
  - تقادم التقنيات المستعملة في العمل بالمنظمات.
  - عدم وجود معايير تحدد مستوى أداء العاملين.
  - عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين في المنظمة .

<sup>1</sup> وهاب عبد الحكيم، العطرة مسعود، دوبة عبد القادر ، مرجع سابق، ص 35.

-ضعف قدرة بعض منسوبي في بعض المنظمات على مواكبة التطور نتيجة صعوبة نقل ، واستخدام التقنية  
 ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم  
 باستخدام الأساليب العلمية والتقنيات الإبداعية ، نظم المعلومات الإدارية النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي  
 في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.

### 3-المعوقات المادية: ومن أهمها:.

-قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة للمنظمات

-محدودية المخصصات المالية لتدريب منسوبي المنظمات

-ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة وتقنيات ومباني ومرافق المنظمة.

-قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

-نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

-ضعف دور الحوافز المادية المعنوية لتشجيع العاملين على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية.

**خلاصة الفصل :**

مازال ولا يزال موضوع الاداء الشغل الشاغل لأي منظمة تسعى نحو النجاح وتحقيق التميز وذلك لأهمية هذا الموضوع على أداء المنظمة بصفة عامة وعلى أداء العنصر البشري بصفة خاصة، فالمورد البشري هو المصدر الحقيقي للثروة، ولهذا أصبحت جميع المنظمات في تحدي بعضها البعض نحو جذب الكفاءات، فالمنظمات تسعى دائما نحو البحث على موارد متميزة تحقق لها أداء فعالا وإنتاجية مرتفعة، كما أنها تسعى نحو ردم الفجوة بين الأداء وعمالها من خلال مساعدة العمال ذوي الأداء المنخفض إلى تحسينه وخلق الشعور لهم بجدية المنظمة في ذلك، ومن هذا المنطلق تطرقنا من خلال هذا الفصل الى عرض أداء المورد البشري من خلال تقديم مفاهيمي له ، وفي الأخير إلى تبيان تقييم أداء المورد البشري .

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك

البركة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك البركة

### تمهيد:

بعد عرض المعلومات النظرية الخاصة بكلا من الثقافة التنظيمية و أداء المورد البشري، سنتناول في هذا الفصل التطبيق الميداني للدراسة في بنك البركة، وذلك لمعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية بالمنظمة وكذا أبعاد أداء المورد البشري ، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الموضوعية ومناقشتها، والتوصل إلى نتائج هذه الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

### المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

**المبحث الأول: منهجية الدراسة****المطلب الأول: أسلوب الدراسة:****1- تصميم الدراسة:**

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبتدئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>(1)</sup>، حيث أن المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي إذ يهدف إلى شرح الموضوع المراد دراسته بحيادية وموضوعية دون تدخل الباحث، حيث يتسم المنهج الوصفي بالواقع لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، وهذه الدراسة عبارة عن بحث كمي باعتبار أن جميع البيانات الأولية التي تم جمعها حولت إلى شكل رقمي تحريا للدقة والوضوح والتبسيط.

**2- استراتيجية الدراسة:**

توجد خمس استراتيجيات أساسية للبحوث في العلوم الإنسانية هي التجارب، الاستطلاعات، تحليل الأرشيف، الاعتماد على البيانات التاريخية، ودراسة الحالة.

وتعد أحسن طريقة لمعرفة ما هي الاستراتيجية التي يمكن استخدامها هو تحديد نوعية سؤال الدراسة. حيث إنه في ظل الدراسات الوصفية، نجد أن الطريقة الشائعة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس هو الاستطلاع، الذي يناسب حالة جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ويكون الهدف من السؤال هو التقدير (تحديد ما هي المتغيرات المستقلة التي تقدر متغير أو مجموعة متغيرات تابعة). ويعد الاستطلاع تقنية يتم من خلالها جمع البيانات من عينة من الأفراد خلال استخدام أداة الاستبيان مثلما تم استخدامه في الدراسة الحالية.

(1) محمد محمد قاسم "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، ط1، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص52.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ونقصد بمجتمع الدراسة تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو أحداث موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك البركة فرع-سطيف- والذي بلغ عددهم حسب إحصائيات سنة 2015 الـ 30 موظف. وفيما يلي تقديم عن هذا البنك؟

■ **معلومات حول بنك البركة الجزائري**

يعتبر بنك البركة الجزائري نموذجا للبنوك الإسلامية في الجزائر و الذي يراعي في تعاملته المبادئ الإسلامية من عدم التعامل بالربا أخذا أو عطاء، أو نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها، كما يعتبر هذا البنك محور دراستنا الذي من خلاله سنحاول معرفة واقع التسويق في هذا النوع من البنوك.

■ **معلومات حول بنك البركة**

**1- تعريف بنك البركة الجزائري:**

هو بنك إسلامي لا يتعامل بالفائدة اخذا أو إعطاء. و يهدف إلى تنمية المجتمع الجزائري المسلم، و إلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث و ضوابط الشريعة الإسلامية. حيث يجمع هذا البنك بين صفتين:

**أ- الصفة التجارية:**

حيث يعتبر بنك تجاري وفقا للقانون الجزائري من خلال قيامه بممارسة الوظائف التقليدية للمصارف التجارية من قبول الودائع و توفير التمويل.

**ب- الصفة الإستثمارية:**

و التي تجعله بنكا إستثماريا وفق المادة الثالثة من قانونه الأساسي من خلال قيامه بالأنشطة الإستثمارية حسب مفهوم بنك الأعمال.

**2- نشأة بنك البركة:**

إن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري تعود إلى سنة 1984 من خلال الاتصال الذي تم بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، و شركة دلة البركة القابضة الدولية. و قد كانت نتيجة هذا الاتصال أن تم تقديم قرض مالي من طرف مجموعة دلة البركة القابضة للحكومة الجزائرية، بلغت قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية، حيث كان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة بين الجزائر و المجموعة.

و في سنة 1986 بدأت فكرة إنشاء بنك مشاركة في الجزائر تتبلور أكثر، و ذلك عند قيام مجموعة دلة البركة المصرفية بعقد ندوتها الرابعة في فندق الأوراس بالجزائر العاصمة، حيث كان محور هذه الندوة هو مناقشة فكرة إنشاء بنك إسلامي في الجزائر.

لقد كانت لسلسلة الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية ابتداء من سنة 1986 و وصولا إلى القانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق لـ 14 أبريل 1990، الدور الكبير في فتح المجال أمام الشركات الأجنبية للاستثمار في المجال المصرفي بالجزائر و منها بنك البركة الجزائري، الذي وجد سبيله للتحقيق من خلال تقديم طلب اعتماد البنك لبنك الجزائر الذي وافق على التصريح له بالعمل في السوق المصرفي الجزائري، ليتم بموجبه إنشاء هذا البنك بتاريخ 20 ماي 1991 تحت إسم بنك البركة الجزائري، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1991.

و يعتبر القانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض بنك البركة الجزائري على أنه شركة مساهمة لها الحق في تنفيذ جميع الأعمال المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية ، ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ هذه الشريعة.

### 3- معلومات عامة عن البنك:

أ- ينتمي بنك البركة الجزائري إلى مجموعة البركة المصرفية و التي تتكون من 10 بنوك، و بنك تحت التأسيس و مكتب ممثلي بإندونيسيا، و هي بذلك موزعة على 12 بلدا، حيث يبلغ رأسمالها 1.5 بليون دولار أمريكي، تقدم خدماتها لعملائها عن أكثر من 240 فرعا.

ب -يقع المقر الرئيسي لبنك البركة الجزائري بالجزائر العاصمة، بحي بوتليجة هويدف، فيلا رقم 01 و 03 الجهة الجنوبية بن عكنون، الجزائر، حيث تعتبر السنة الميلادية هي السنة المالية له.

ج -بلغ رأسمال البنك عند الإنشاء 500 مليون دج، مقسمة بالتساوي على 500000 سهم، أي ما يعادل 1000 دج للسهم الواحد، يشترك فيه مناصفة كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي

جزائري ومجموعة دلة البركة القابضة الدولية.

وقد قام البنك برفع قيمة رأس ماله سنة 2006 بمقدار أربعة أضعاف، أي ما يعادل 2.5 مليار دج، والذي نتج عنه تغيير في توزيع حصص رأس المال على المساهمين حيث أصبحت:

- نسبة مشاركة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مساوية إلى 44 %.

- نسبة مشاركة دلة البركة القابضة مساوية لـ 56 %.

د -يبلغ عدد موظفيه 600 موظف، ويتوزع في شبكة فروع بلغ عددها في 2008 حوالي 20 فرعا بزيادة ثلاث فروع عن سنة 2006 ، وب 10 فروع عن سنة 2003.

هـ- يعد بنك البركة الجزائري البنك الوحيد من بين البنوك العاملة في الجزائر\*، الذي يعمل وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية إلى غاية 2008\*\*.

و- كما يسجل بنك البركة الجزائري مساهمات في شركات شقيقة، لها صلة بموضوعه ونشاطاته المصرفية والمالية بصفة عامة، وتظهر أهم تلك المساهمات في الجدول أدناه.

الجدول رقم (02): أهم الشركات المساهم فيها بنك البركة الجزائري

شركة التكوين ما بين المصارف	10000000 دج	10%
شركة ما بين البنوك للمعالجة الآلية و النقدية	1000000 دج	4%
البركة و الأمان	96000000 دج	20%
البركة للتنمية العقارية	50000000 دج	20%
دار البركة	199994000 دج	100%

المصدر: بنك البركة الجزائري، التقرير السنوي 2003، ص 15 .

4- الجدول رقم (03) تطورات بنك البركة الجزائري

التطورات	السنة
إنشاء بنك البركة في الجزائر	1991
التوازن والاستقرار المالي للبنك	1995
توحيد وإظهار نتائج مالية صحيحة، إضافة إلى المشاركة في إنشاء شركة التأمين البركة والأمان	1999
احتلال المرتبة الأولى من بين المؤسسات المصرفية ذات رأس المال الخاص وذلك فيما يتعلق بمجموع الأصول	2000
انتقال البنك إلى أجزاء سوقية جديدة تتمثل في المهنيين والأفراد، مع تحقيق نتيجة مالية قياسية وعائد على حقوق المساهمين (ROE) تجاوز 16 %	2002

<p>توزع البنك على أهم المدن الجزائرية من خلال شبكة استغلال مكونة من 10 وكالات</p>	<p>2003</p>
<p>شهدت هذه السنة الكثير من الأحداث تمثلت في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعيم شبكة استغلال البنك بفتح 05 وكالات جديدة (الحراش، الشارقة، سطيف2 ، سكيكدة، غرداية2).</li> <li>- زيادة رأسمال البنك إلى حدود 2.5 مليار دينار جزائري؛</li> <li>- نمو الناتج الصافي بنسبة تقارب 60%</li> <li>- تمركز البنك في المرتبة الأولى وللسنة الثانية على التوالي في مجال تمويل الأفراد؛</li> <li>- من ضمن البنوك الأكثر مردودية في السوق الجزائرية وفي مجموعة البركة المصرفية بنسبة مردودية حقوق الملكية بأكثر من 25% .</li> <li>- بدأ عرض منتج جديد يخص «تمويل العقارات» (سكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، تهيئة، بناء ذاتي)</li> </ul>	<p>2006</p>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على.....

وفيما يلي يتم عرض للهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري:



يدير البنك مجلس إدارة يتكون من 8 أعضاء من بينهم رئيس ونائبه، وآخر عضو قائم بالإدارة منتدب، كما أن له لجنتين للتدقيق والتنفيذ، حيث تتشكل كل واحدة منهما من ثلاثة أعضاء بما فيهم الرئيس، كما يوجد أيضا بالبنك مدققين للحسابات، ومديرية عامة تتضمن 7 أعضاء، إضافة إلى مراقب شرعي واحد يقوم بزيارة الفروع كل ستة أشهر، وذلك حتى يتأكد من صحة الأعمال التي تقوم بها الفروع وعدم معارضتها للشريعة الإسلامية.

## 6- خصائص البنك

يتميز بنك البركة الجزائري بعدة مميزات وخصائص تتمثل في:

### أ- بنك مشاركة:

يعتمد بنك البركة على المبادئ التي نصت عليها الشريعة الإسلامية في باب أحكام المعاملات المالية، والتي أطرها الفقهاء والمفكرون المسلمون ضمن إطار أسموه بنظام المشاركة، وهو بذلك يعتمد في عملياته التي يقوم بها على احترام أحكام الشريعة الإسلامية سواء ما تعلق منها بعلاقته مع المودعين والتمويلين أو ما تعلق منها بأنشطته المصرفية والاستثمارية والتمويلية.

### ب- بنك مختلط:

بما أن بنك البركة الجزائري مؤسس برأس مال مختلط بين شركة خاصة عربية وبنك عمومي جزائري، فهو يشكل حالة استثنائية ونادرة في عالم بنوك المشاركة الناشطة على الساحة الدولية والتي يعود أغلبها لرأس المال الخاص إذا استثنينا بنك التنمية الإسلامي الذي يعتبر مؤسسة مالية دولية.

### ج- بنك ينشط في بيئة مصرفية تقليدية:

يعمل بنك البركة الجزائري في بيئة خاضعة بالكامل للأطر والنظم الرقابية التي يعتمدها بنك الجزائر والمبنية على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ البنك والقيم التي أنشئ في ضوئها، إن هذا الأمر يجعل بنك البركة الجزائري يشكل استثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي الجزائري باعتبار أن كل البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر تتبع النمط المصرفي التقليدي القائم على الربا.

### ▪ فرع بنك البركة في سطيف

#### 1- معلومات عامة حول الفرع

أ- يعتبر فرعا من فروع بنك البركة الجزائري، وهو ممثله في مدينة سطيف وكل الولايات التي يقوم بخدمتها؛

ب- رمزه ضمن وكالات البنك هو 401

ج- أنشئ في أبريل 1997

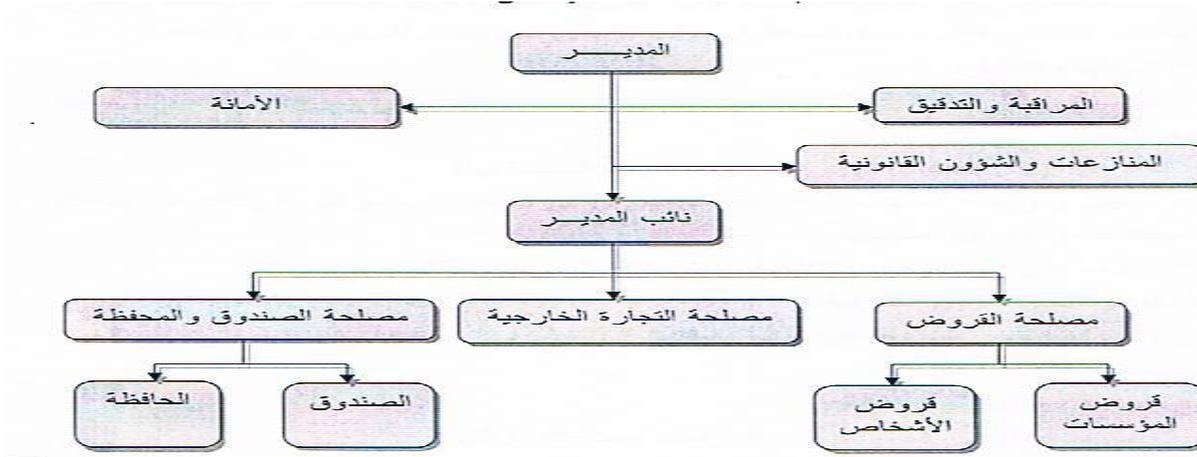
د- يغطي مجال نشاطه خمس ولايات تتمثل في: سطيف، برج بوعرييج، بجاية، مسيلة وجيجل؛

هـ- يقوم الفرع بالنشاط المصرفي الكامل الذي يقوم به الفرع الرئيسي من فتح حسابات، قبول الودائع، منح التمويل بمختلف أنواعه وغيرها من الخدمات المصرفية التي يقوم بها الفرع الرئيسي بالجزائر العاصمة؛

## 2-الهيكل التنظيمي للفرع

### الشكل رقم(09) :الهيكل التنظيمي لفرع البركة سطيف

يوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لفرع بنك البركة سطيف محل الدراسة.



### المصدر: الوثائق الداخلية للفرع

تتمثل مهام كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي فيما يلي:

#### 1-2 المدير:

وهو المسؤول عن الفرع ونتائجه حيث يكون خاضعا لسلطة مدير الشبكة، تتمثل المهام التي يقوم بها في:

أ -إعطاء التعليمات والتوجيهات المنظمة لعمل الفرع؛

ب -استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها؛

ج -السهر على تطبيق القوانين التي تدير الفرع؛

د -الإمضاء على البريد.

#### 2-2نائب المدير:

والذي يكون خاضعا لسلطة مدير الفرع ويقوم مقامه عند غياب هذا الأخير، تتمثل مهامه الأساسية في تحقيق

نشاطات وأهداف الفرع وكذلك تسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع.

#### 3-2 الأمانة:

تكون مسؤولة عن البريد الصادر والوارد للفرع، ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع

(الهاتف، الإنترنت، فاكس...) ، إضافة إلى توليها توصيل الملاحظات للمدير أو نشرها عنه.

**2-4 المراقبة والتدقيق:**

تهدف إلى المراقبة الذاتية للفرع، حيث تنحصر في فرع سطيف في المراقبة المحاسبية، وتكون مسؤولة عن:

- أ - التأكد من أن كل العمليات تم إدراجها في الحسابات الخاصة بها؛
- ب - تسجيل ومراجعة العمليات المحاسبية التي تجرى في مختلف مصالح الفرع والتأكد من مطابقة التسجيلات مع الأوراق المحاسبية؛
- ج - التعرف على الحسابات غير النشطة وإبلاغها إلى المصلحة المختصة.

**2-5 المنازعات والشؤون القانونية:**

وهي التي تكون مسؤولة عن دراسة الملفات التي وقع فيها النزاع ومحاولة حلها وذلك باللجوء إلى الهيئات المختصة في ذلك.

**2-6 مصلحة الصندوق والمحفظة:**

وهي مصلحة تكون تحت إشراف نائب المدير حيث تنفرع إلى:

**أ - مصلحة الصندوق:**

تتمثل وظيفتها في:

- استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات من وإلى حساب الزبون؛
- ضمان دفع وسحب الأموال) بالدينار أو بالعملة الصعبة)؛
- إصدار ومنح الشيكات ودفاتر التوفير.

**ب - مصلحة المحفظة:**

وتتمثل مهامها في:

- الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من أجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها؛
- مقاصة الأوراق التجارية والشيكات وغيرها من القيم؛
- القيام بعملية الاكتتاب، الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق؛
- دفع الأوراق التجارية؛
- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحويل.

## 2-7 مصلحة التجارة الخارجية:

وهي المسؤولة عن معالجة كل المعاملات المتعلقة بالتجارة الخارجية من توطين عمليات الاستيراد والتصدير، تسيير ومتابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي وكذلك قبض السجلات القانونية، حيث تكون تحت إشراف نائب مدير الفرع.

## 2-8 مصلحة القروض:

وهي التي تتولى مهمة تسيير القروض في الفرع، حيث تنفرع إلى:

أ- قروض المؤسسات: تكون مسؤولة عن منح القروض للمؤسسات وتسييرها سواء كانت هذه القروض ممثلة في قروض الاستغلال أو قروض الاستثمار.

ب- قروض الأشخاص: وهي التي تكون مسؤولة عن تسيير القروض الموجهة للأفراد.

وهذا دليل على فهم وإدراك المركز لأهمية رأس المال البشري وما يمثله من قيمة خاصة للمركز حيث أنه يعمل على تشجيع الباحثين المميزين ، وإعطاء الحوافز للمبدعين وذلك من أجل جذب واستقطاب ذوي المهارات والخبرات العالية للاستفادة منها في مجالات الإبداع والابتكار ، بالإضافة إلى تحفيزه للعاملين على الاعتماد على التجربة لاكتساب مهارات عملية وتطوير أفكار جديدة متعلقة بتحسين طرق العمل أو تقديم خدمات جديدة.

وبما أن عدد موظفي البنك هو فقط 30 موظف فقد تم إجراء حصر شامل للموظفين.

## المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

من أجل إتمام الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة، لكي تمكننا من جمع المعلومات والبيانات التي نحتاجها، ثم معالجتها وتبويبها واستخراج النتائج منها والمتمثلة في مختلف الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها في الدراسة ولهذا قمنا بتقسيمها إلى قسمين الأدوات الخاصة بجمع البيانات ولأدوات الخاصة بتحليل البيانات.

## 1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

الإستبيان: الإستبيان أو الاستمارة بصفة عامة هو عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة يجيب عليها عدد من الأفراد يكونون العينة الخاصة بالدراسة، كما يعتبر الإستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وسوف يلى توضيح مفصل للإستبيان.

## ■ مراحل إعداد الاستبيان

تم تقسيم استبيان الدراسة على أساس إشكالية موضوع البحث وفرضياته، بالإضافة إلى نموذج الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور، وتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة، وقبل أن تصل إلى شكلها النهائي مرت بعدة مراحل:

1-1 قدمنا الاستبيان للمشرف من أجل معاينته ورؤية إن كان به أخطاء، ومدى قدرة هذا الاستبيان على جعل المجيب عليه يفهمه بسهولة ويأتي بمعلومات تتناسب مع الدراسة، فاقترح المشرف بعض التعديلات في الأسئلة في حد ذاتها، كاقترح تغيير بعض الألفاظ وتغيير بعض الأسئلة؛

1-2 تم القيام بهذه التعديلات على الدراسة التي اقترحها المشرف؛

1-3 مقابلة مجموعة من الأساتذة المحكمين<sup>1</sup> في التخصص عن طريق عرض الاستبيان عليهم من أجل معرفة رأيهم فيه، حيث أقتروهم بدورهم مجموعة من الملاحظات كوجود بعض الأسئلة المركبة، وتغيير بعض صيغ الأسئلة، وكذا اقتراح صيغة المخاطبة في الجزء المتعلق بإدارة المعرفة حيث كانت الأسئلة مطروحة على المنظمة فاقترحوا طرحها على المسيرين بالمنظمة، وبعض الملاحظات الأخرى؛

1-4 تم القيام بالتعديلات التي اقترحها المحكمين والتي تتماشى مع الدراسة؛

1-5 عرض الاستبيان المعدل على المشرف لرؤيته فوافق عليه، وأصبح عدد أسئلة الثقافة التنظيمية 18 سؤال، أما أسئلة أداء المورد البشري فبقيت 21؛

1-6 تجريب الاستبيان مع مسيرين بالشركة من أجل التأكد من فهمهم لجميع بنوده بدون غموض وكذلك عرضه على المدير من أجل رؤيته والموافقة على توزيعه في البنك.

أصبح هذا الاستبيان هو النهائي<sup>2</sup>، وبالتالي هو الذي وزع في البنك وتمت الإجابة عليه من طرف أفراد العينة المتمثلة في الموظفين.

## 2- محاور الاستبيان

بدأ الاستبيان بمقدمة بيّن فيها أن الاستمارة لن تُستعمل إلا لغايات البحث العلمي، تم قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور تفصل كما يلي:

\* (قائمة المحكمين مدرجة في قائمة الملاحق).

\* (الاستبيان النهائي مدرج في قائمة الملاحق).

2-1 المحور الأول: تضمن الأسئلة الخاصة بالخصائص المهنية والاجتماعية للعينة حيث تضمنت:

الجنس، السن، مدة الخدمة في العمل.

2-2 المحور الثاني: تضمن الأسئلة الخاصة الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى أبعاد، وكانت في 18

سؤال وقسمت كما يلي:

1- ثقافة التوجه بالنتائج: وتضمن 6 أسئلة؛

2- ثقافة التوجه نحو العمل جماعي: وتضمن 6 أسئلة؛

3- ثقافة التوجه نحو احترام و تقدير العاملين: وتضمن 6 أسئلة؛

2-3 المحور الثالث: تضمن الأسئلة الخاصة بأداء المورد البشري وقسمت الى جانبين، وكانت في 22 سؤال

وقسمت كما يلي:

1- الجوانب المتعلقة بالعمل: وتضمنت 11 سؤال؛

2- الجوانب المتعلقة بالسلوك: وتضمنت 11 سؤال ؛

3- مقياس الاستبيان

تم اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة، وبالتحديد استعمال سلم ليكرت **LIKERT** الخماسي حيث يعتبر من أبرز المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، وتم تنقيط كل إجابة كما يلي:

الجدول رقم (04): سلم تنقيط إجابات الموظفين.

موافق جدا	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق إطلاقا
5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	نقطتان	نقطة واحدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPS22.

## 2- الأدوات تحليل البيانات المستعملة في تحليل البيانات

**2-1 التحليل الكمي:** بعد الحصول على البيانات من الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة، تم الاعتماد على برنامج منظومة تحليل البيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمتمثل في **SPSS** الإصدار 22، والذي يعمل على جهاز الكمبيوتر، وعن طريقه تم استخراج معظم الجداول والنتائج الحسابية الخاصة بالدراسة.

**2-2 التحليل الوصفي أو النوعي:** بعد إخراج النتائج ووضعها في جداول يتم تحليلها والتعليق على أرقامها من أجل إعطائها قيمة وربطها بمعلومات سابقة ذات صلة بها.

**2-3 المتوسط الحسابي:** نستعمل المتوسط الحسابي من أجل معرفة متوسط إجابات المسيرين حول أسئلة الاستثمار، ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، الذي هو 3 لأن تنقيط الإجابات كان من 1 إلى 5، وذلك من أجل تحديد قوة مستويات كل من إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للمسيرين في مؤسسة سونلغاز.

**2-4 الانحراف المعياري:** يتم حسابه من أجل معرفة مدى وجود فروق فردية بين إجابات المسيرين فيما يخص الأسئلة المرتبطة بإدارة المعرفة أو القدرات الإبداعية.

**اختبار T:** من أجل التأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات المسيرين حول أسئلة الاستبيان، وعن درجة معنوية الانحدار بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية، وبلغت قيمة T الجدولية (1.64) عند هامش خطأ  $0.1 = 10\% = (D0)$ ، ودرجة حرية قدرت بـ (4).

**معامل التحديد R2:** يتم حسابه من أجل معرفة نسبة تأثير التغيير في عمليات إدارة المعرفة على التغيرات التي تحدث على القدرات الإبداعية للمسيرين.

**معادلة الانحدار البسيط B:** يتم حسابه من أجل معرفة درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للمسيرين.

## 4- صدق وثبات الاستبيان

### 4-1 صدق الاستبيان

بما أن الأداة الأساسية المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان، من الضروري اختبار صدق هذه الأداة وذلك لما له من تأثير في نجاح الدراسة ودقة نتائجها، حيث يجب التأكد من أن أسئلة الاستبيان هي ملائمة لما يريد الباحث أن يحصل عليه من معلومات من خلال إجابة المسيرين عليها، والتأكد من وضوح فقراتها ومفرداتها لأن هناك أمور يغفل عليها الباحث، ومن أجل إثبات صدق الاستثمار قمنا بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين

من أساتذة في التخصص الدراسي وتم الأخذ بعين الاعتبار معظم ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي إطار ذلك تم إنجاز الاستمارة وظهرت في صفتها النهائية.

#### 4-2 ثبات الاستبيان

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا-كرونباخ، من أجل معرفة مدى الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الدراسة، وكانت معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (05): معاملات ألفا-كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المحور	الثقافة التنظيمية	أداء المورد البشري	كل بنود الاستمارة
معامل الثبات	0.88	0.79	0.88

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تعتبر مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً: 0.60، حيث بلغ معامل الثبات لأسئلة الثقافة التنظيمية 0.88، في حين بلغ معامل ثبات أسئلة أداء المورد البشري 0.79، أما كل بنود الاستمارة والذي يعتبر معامل الثبات الإجمالي فبلغ 0.88، فهي تعتبر نسبة كبيرة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

بعد التأكد من صدقه وثباته، تم توزيع الاستبيان على عينة الموظفين ، تم إعطائهم الاستبيانات وقاموا بالإجابة عليها، ليتم في الأخير جمع 30 استمارة صالحة للدراسة.

#### المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في بنك البركة

يتم في هذا المبحث تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محورين أساسيين، وقبل ذلك سيتم التعرف على المعلومات الشخصية للمبحوثين والذين يمثلون مجتمع الدراسة..

#### المطلب الأول: الخلفية المهنية والاجتماعية للمجتمع.

يعرض المحور الأول الخصائص الشخصية والوظيفية للمجتمع وذلك من خلال المتغيرات التالية:

الجنس، السن، مدة الخدمة في العمل.

## 1- توزيع المجتمع وفق الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
الذكور	20	66.7
الإناث	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

من خلال ملاحظة الجدول نرى أن نسبة كبيرة من المستجوبين 62.7% والذين تمثلوا في 20 موظف هم من فئة الذكور، بينما تشكل فئة الإناث 10 موظفة بنسبة 33.3%.

## 2- توزيع المجتمع وفق السن.

يتم التطرق هنا إلى الفئات العمرية السائدة داخل المنظمة

الجدول رقم (07): توزيع المجتمع حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة (%)
أقل من 35 سنة	10	33.33
من 35 إلى 50 سنة	15	50
50 سنة فما فوق.	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

نلاحظ من الجدول أن مع 33.33% هم من فئة الشباب وذلك لاستقطاب البنك نسبة معتبرة من الشباب أما فئة من 35 إلى 50 سنة فبلغت 50% وهم نسبة عملوا مدة زمنية معتبرة في المنظمة فهي تمثل أكبر نسبة، وفيما يخص المجموعة الأخيرة الأكثر من 50 سنة فهي نسبة ضئيلة، وهذا ما يؤكد توجه المنظمة نحو التشييب لأن هذه الفئة الأخيرة ضعيفة في المنظمة.

## 3- المستوى التعليمي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي.

السن	التكرارات	النسبة (%)
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	7	23.3
تكوين مهني	0	0
جامعي	23	76.5
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

## 4- توزيع المجتمع وفق مدة خدمتهم في العمل

هنا يتم رؤية تقسيم العينة حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد المجتمع حسب مدة خدمتهم في العمل

مدة الخدمة في العمل	التكرارات	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	7	23.3
من 5 إلى 10 سنوات	11	36.7
أكثر من 10 سنوات	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS22.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر فئات الموظفين هي التي لديها أكثر من 10 سنوات عمل وذلك بنسبة 40% وهو ما يؤكد أن الإطارات القديمة بالمنظمة تعمل نظرا للخبرة التي لديها، كما تشكل نسبة الموظفين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات نسبة معتبرة قدرت ب 36.7% ، أما من لديهم أقل من 5 سنوات فليدهم خبرة معتبرة ويمثلون مركز ضعيف بالنسبة للمنظمة.

المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لبنك البركة

يتم هنا عرض وتحليل إجابات الموظفين حول الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم ( 10 ) : تحليل فقرات الاستبيان لمتغير الثقافة التنظيمية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
	<b>الثقافة التنظيمية</b>				
		4.52	0.42	موافق	-
	<b>ثقافة التوجه بالنتائج</b>				
		4.43	0.57	موافق	4
1	أتقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الأهداف	4,60	0,81	موافق	2
2	أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة	4,66	0,54	موافق	1
3	لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة	4,26	0,98	موافق	6
4	لدي أهداف موجهة و دقيقة	4,30	0,83	موافق	5
5	أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة الايجابية لها	4,36	0,85	موافق	4
6	أدائي عالي أثناء قيامي بالعمل	4,43	0,50	موافق	3
	<b>ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي</b>				
7	أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال	4,63	0,55	موافق	2
8	أحافظ على التقاليد بمتابعة أعضاء جماعتي	4,43	0,72	موافق	4
9	العمل مع الجماعة يحسنني بالأمان و الطمأنينة	4,56	0,81	موافق	3
10	أحس بالمسؤولية المهنية اتجاه أفراد جماعتي	4,63	0,49	موافق	2
11	أخفف من الصراع عند وقوع مشكلة بين أفراد المجموعة	4,73	0,52	موافق	1
12	أشجع الرحلات الجماعية	4,23	1,19	موافق	5

2	موافق	0.50	4.58	ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير العاملين	
13	موافق	0,71	4,66	علاقتي طيبة مع العمال الآخرين	
14	موافق	0,50	4,56	أسمح عند وقوع الأخطاء البسيطة	
15	موافق	0,86	4,50	لا أتقيد بالرسميات في التعامل	
16	موافق	0,67	4,60	أقدر وأحترم العمال القدامى	
17	موافق	0,47	4,66	أتعامل بلطف و أستمتع بصدر رحب الآخرين	
18	موافق	0,68	4,53	أتعامل مع الآخرين بروح الأسرة الواحدة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

**الثقافة التنظيمية:** يشير الجدول أعلاه إلى ان متغير الثقافة التنظيمية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (4.52) و انحراف معياري قيمته (0.42)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد متغير الثقافة التنظيمية تشكل قبولاً مرتفعاً وجميعها بدرجة (موافق)، حيث احتلت ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير العاملين المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمحاور الأخرى والذي حقق متوسط حسابي قدره (4.52) وانحراف معياري قيمته (0.50)، ويليهما ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (4.53) وانحراف معياري قيمته (0.45)، وتأتي في المرتبة الثالثة ثقافة التوجه بالنتائج بمتوسط حسابي قدره (4.43) وانحراف معياري قيمته (0.57)، ومن خلال هذه النسب يتبين أن منظمة بنك البركة فرع سطيف تتبنى العديد من الثقافات.

#### المطلب الثالث: تشخيص أداء الموارد البشرية في بنك البركة

يتم هنا عرض وتحليل إجابات الموظفين حول أداءهم الوظيفي.

#### الجدول رقم ( 11 ) تحليل فقرات الاستبيان لمتغير أداء المورد البشري

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
	أداء المورد البشري	4.10	0.33	موافق	-
	الجوانب المتعلقة بالعمل	4.24	0.31	موافق	1

01	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات العمل الذي أقوم به	4,40	0,49	موافق	1
02	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إنجاز عملي	4,26	0,44	موافق	4
03	قليلا ما أخطأ في إنجاز عملي	4,16	0,83	موافق	7
04	أقدم أفكار كثيرة في فترة زمنية قصيرة.	4,23	0,50	موافق	5
05	ألتزم بالقيام بالعمل وفق المعايير المحددة	4,33	0,66	موافق	3
06	ألتزم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	4,00	0,69	موافق	2
07	عادة لما أنهي عملي، أقوم بأعمال إضافية	4,23	0,62	موافق	5
08	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بدقة وجودة عالية	4,33	0,47	موافق	3
09	اكمل دائما كمية عملي عند وجود عبء عمل كبير	4,23	0,56	موافق	5
10	لدي القدرة الكافية على تحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	4,20	0,48	موافق	6
	<b>الجوانب المتعلقة بالسلوك</b>	3,97	0,46	موافق	2
01	سبق وأن تأخرت عن العمل	1,83	1,26	موافق	9
02	لا أتمسك بفكرة إذا أدركت أنها خاطئة.	3,80	0,88	موافق	6
03	حدثت لي صراعات عديدة بالمنظمة	3,66	1,02	موافق	7
04	يحقق لي عملي درجة عالية من الرضا	4,10	0,80	موافق	5
05	سبق وأن فكرت بمغادرة المنظمة	3,60	1,40	موافق	8
06	أتعاون مع زملائي في حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل	4,50	0,57	موافق	2
07	أقبل آراء زملائي عندما لا أكون صحيح في رأي معين	4,43	0,81	موافق	4
08	تتوفر لدي الرغبة و الحماس لإنجاز مهام عملي	4,36	0,55	موافق	5
09	أحب عملي وأعتبره واجب مقدس	4,40	0,67	موافق	3
10	لدي الرغبة الدائمة في تطوير مستوى قدراتي ومهاراتي	4,60	0,49	موافق	1
11	أشارك دائما في الدورات التكوينية والتدريبية التي تعرض علي.	4,43	0,67	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

أداء المورد البشري: يشير الجدول أعلاه إلى ان متغير أداء المورد البشري قد حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.10) و انحراف معياري قيمته (0.33)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد متغير أداء المورد البشري تشكل قبولاً مرتفعاً وجميعها بدرجة (موافق)، حيث احتلت الجوانب المتعلقة بالعمل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمحور الآخر والذي حقق متوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قيمته (0.31)، ويليهما الجوانب المتعلقة بالسلوك بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.46) ومن خلال هذه النسب يتبين أن منظمة بنك البركة فرع سطيف لها مستوى أداء وظيفي عالي سواء من حيث السلوك أو مستوى انجاز العمل.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم الاقتراحات

في هذا المبحث يتم إجراء اختبار الفرضيات التي يتم وضعها في بداية للدراسة من أجل معرفة مدى صحتها أو عدم صحتها، بحيث تختبر كل فرضية على حدى وبعد ذلك يتم تفسير نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

قبل القيام بتحليل النموذج، فإننا أولاً سنقوم باختيار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار نموذج انحدار وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب ان يكون محصور بين (-1.1)، (Kurtosis) محصور بين (-3.3) و دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3.3) و (Kurtosis) محصور بين -7 و 7 وسوف نأخذ بالدراسة الأخيرة.

### الجدول ( 12 ) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Kurtosis		skewness		الأبعاد
الخطأ	احصائيا	الخطأ	احصائيا	
0,833	-,183	0,427	-,839	ثقافة التوجه بالنتائج
0,833	-,719	0,427	-,640	ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي
0,833	3,779	0,427	-1,661	ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير العاملين
0,833	-,569	0,427	-,654	الثقافة التنظيمية
0,833	-,219	0,427	0,345	الجوانب المتعلقة بالعمل

0,833	0,314	0,427	0,034	الجوانب المتعلقة بالسلوك
0,833	-,423	0,427	0,225	أداء المورد البشري

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن **Skewness** محصور بين -1.661 و 0.345 وهذا مقبول، وكذلك معامل التقلطح **kurtosis** محصور بين -0.719 و 3.779.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية، واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع أداء المورد البشرية، فهذا يعني أن نموذج الانحدار صالح للاختبار.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار ( المتغير التابع = أداء المورد البشري )

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F	R <sup>2</sup>	R
الانحدار	0,724	1	0,724	8,211	0,008b	0,227	0,476a
الخطأ المتبقي	2,468	28	0,088				
المجموع الكلي	3,192	29					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS22

❖ ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول رقم (12) معامل التحديد يساوي 0.227، هذا يعني أن 22.7% من التباين من المتغير التابع ( أداء المورد البشري ) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (أنواع الثقافة التنظيمية)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط R إلى 47.6% وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين، مستوى دلالة يساوي 0.008 وهي اقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم ( 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على أداء المورد البشري

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظمية	المعاملات	النموذج Model		
		النظمية	الخطأ المعياري	غير	B	ثابت	stepwiss
		Beta			Constante		
0,000	5,218		0,508	<b>2,653</b>	ثقافة التوجه بالعمل		
<b>0,599</b>	<b>0,531</b>	0,102		0,105	ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي		
<b>0,188</b>	<b>1,351</b>	0,252		0,262	ثقافة التوجه نحو احترام الآخرين		
<b>0,008</b>	<b>2,865</b>	<b>0,476</b>	0,110	0,316			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول، بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 يعني أن X1 و X2 ليس لهم تأثير على Y، وهذا يعني أن كل من ثقافة التوجه بالنتائج وثقافة التوجه نحو العمل الجماعي ليس لديهم أثر في أداء المورد البشري.

بينما ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير الآخرين فلها أثر ايجابي في أداء المورد البشري حيث بلغ مستوى الدلالة 0.008 وهو أقل من 0.01 كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.865 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.59 وبلغت قيمة الارتباط بينهما 47.6%.

المطلب الثاني: تفسير النتائج والاقتراحات

### 1- تفسير نتائج الدراسة

بعد القيام بعرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتميز بنك البركة بسطيف بمجموعة من أنواع الثقافة التنظيمية وهي ثقافة التوجه بالنتائج وتعكس عدم رفع أداء المورد البشري للموظفين، كما أن ثقافة التوجه الجماعي لا ترفع هي الأخرى من أداء المورد البشري للموظفين، عكس ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير الآخرين التي ترفع من هذا الأداء.
- تظهر نتائج الدراسة ارتفاع مستوى كل من انجاز العمل وتحسن طرق وسلوكيات الموظفين في العمل حيث: هناك توجه إيجابي للإهتمام الأفراد بجميع العناصر المتعلقة بالجانب السلوكي لأداء المورد البشري حيث أثبتت نتائج التحليل أن هناك توجه إيجابي للأفراد حول المحافظة على معدات وأدوات التي يستعملونها لإنجاز عملهم، كما أن هناك رغبة من قبل الأفراد المنظمة حول القيام بأعمال إضافية عند الإنتهاء من أعمالهم
- تساهم ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير الآخرين في تحسين أداء المورد البشري حيث أن ثقافة احترام الآخرين تساعد في انتشار سلوكيات الدور الاضافي الايجابية ما يؤدي إلى تعديل سلوكيات الأفراد في أداء العمل من جهة ويساهم في رفع مستوى الانجاز من جهة أخرى، كما أنهم يسامحون عند وقوع الأخطاء البسيطة ولا يتقيدون بالرسميات في التعامل و أيضا يقدرون ويحترمون العمال القدامى و يتعاملون بلطف و يستمعون بصدور ربح الآخرين، و يتفق معظم المستجوبين على أنهم يحبون عملهم ويتحمسون لإعدادة، و يحبون التعاون مع زملائهم في حل المشاكل.
- أثبتت نتائج تحليل البعد المتعلق بأداء المورد البشري أن هناك إهتمام كبير من قبل أفراد بأهمية إنجاز الأعمال طبقا للمعايير المتفق عليها. من حيث الجودة والوقت إذ يسعى معظم الأفراد إلى إنهاء أعمالهم بأسرع وقت ودون تجاوزه.

## 2-الاقتراحات

- بعد التوصل إلى نتائج الدراسة وما تم ملاحظته في المنظمة يمكننا أن نضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد البنك في تحسين مستوى أداء المورد البشري به:
- توعية العاملين حول مفهوم الثقافة التنظيمية وفوائدها التي تعود على المنظمة والفرد.
- إقامة ندوات حول موضوع الثقافة التنظيمية وإعطاء أمثلة عن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من المواضيع كأسلوب للعمل.

- تؤكد على أهمية الثقافة في التحفيز والتعليم والتوجيه ومن ثمة في رفع الأداء في المنظمة وتطويره. ولهذا نتوجه بداية لمسؤول المنظمة محل الدراسة خاصة بدعوته للاهتمام بهذا الجانب والسعي لتشخيص ثقافة المنظمة محل الدراسة ومعرفة جوانب القوة فيها لاستغلالها في دعم الأداء ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها.
- تشجيع العاملين على بناء العلاقات وتقويتها والعمل معا والاهتمام بالاتصال والسماح لهم بإنشاء علاقات غير رسمية.
- إنشاء نوادي ومواقع تواصل اجتماعي وإقامة رحلات خاصة بموظفي بنك البركة وعائلاتهم من أجل تكرار اللقاءات بين الأفراد، ومن ثم زيادة التفاعل فتقوية العلاقات التي تساعد المنظمات على النجاح وعلى الرفع من الروح المعنوية للأفراد.
- توظيف الأفراد بعقود عمل غير محددة المدة من أجل بناء ثقافة التنظيمية قوية عبر فترات من الزمن
- تشجيع الأفراد على تبني السلوكيات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية كبناء العلاقات والتعاون والثقة وتبادل المعارف والمهارات والعمل الجماعي.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة محل الدراسة من أجل توليد الثقة بينهم.
- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف و رسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمنظمة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.
- ضرورة استفادة المنظمة محل الدراسة من نتائج البحوث الجامعية خاصة بحوث الدراسات العليا (ماجستير ، دكتوراه).

## خلاصة الفصل

من أجل أن الخروج بنتائج مبرهن عليها ميدانيا تم التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط ما تم تناوله في النظري على منظمة من الواقع الجزائري، بنك البركة فرع -سطيف- ، ومن أجل أن تكون الدراسة واضحة وبسهل على القارئ فهما تناولت ثلاث مباحث أساسية.

حيث في المبحث الأول تم توضيح لمنهجية الدراسة من خلال : أولاً، أسلوب الدراسة، سواء من حيث التصميم أو الاستراتيجية، و ثانياً مجتمع الدراسة، اعتماداً على معلومات تتعلق ببنك البركة الجزائري بصفة عامة، و أخرى خاصة تتعلق بأحد فروع البنك، فرع سطيف، وثالثاً، الأدوات المستعملة في الدراسة، والمتمثلة في جمع البيانات المستخدمة، حيث أعتمد منهج الاستبيان

أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لتحليل النتائج التي استخرجت من الاستبيان وتم إدخالها في برنامج **SPSS**، عن طريق الاستدلال بالمتوسطات الحسابية لأجوبة المسيرين ودرجة دلالتها، ليتم بعد ذلك في المبحث الثالث اختبار أثر الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري والإجابة على فرضيات الدراسة الموضوعية في البداية ثم تفسير النتائج.

خاتمة

## خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي تكون و ذلك من خلال ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: جماعية العمل وروح الفريق، التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح و التفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة، عدم توفير مجال لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم و إخلاصهم في خدمة المؤسسة؛ كل هذه القيم الثقافية و الممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء متميز

وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة التقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الأهداف ، كما أثبتت الدراسة أن الأفراد هم أهم موارد المنظمة و القوة الايجابية لها من خلال تعاون الأفراد فيما بينهم لإنجاز الأعمال ، إضافة محافظة على التقاليد بمتابعة أعضاء الجماعة وكذا التوجه إلى تحفيزه و مكافأته حسب جهده؛ نؤكد على ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء و المرؤوسين و نشر جو من العلاقات الإنسانية بدلا من الاكتفاء بذكر إيجابيات وسلبيات الموضوع من الناحية النظرية فقط؛ إضافة إلى ذلك نوصي بضرورة تأهيل الثقافة التنظيمية للمنظمات الاقتصادية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح و التفوق كما تبين ذلك من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية و التطبيقية.

وفي الأخير يكمن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة.

# المراجع

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1- الكتب:

1. ابراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار الابداع للإعلام والنشر، جمهورية مصر العربية، القاهرة، د.ط، 2009.
2. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان 1992.
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 2006.
4. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية مصر 1986.
5. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية مصر، 1986.
6. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط2، 1979.
7. احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
8. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دن، 2002.
10. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دن، القاهرة، 2003.
11. علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، 1985.
12. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010.
13. السيد علي الشتا: البناء الثقافي للمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الجزء الخامس، 1995.
14. بلال خلف السكارنة، الريادة ادارة منظمات الاعمال، دارالمسيرة، الاردن، الطبعة الاولى، 2008.
15. تشارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنش، العربية السعودية، الجزء الأول، 2001،
16. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.

17. حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمان هيجان: القيم التنظيمية، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995.
19. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003
20. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
21. سامية حسن السعاتي: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 1983،
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
23. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003،
24. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
25. محمد محمد قاسم "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، ط1، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، بيروت، 1999
- 2-الدوريات والمجلات:**
1. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010
2. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.
3. محمد عبد الفتاح العشماوي، إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ندوة: أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين، شرم الشيخ، 17-21 سبتمبر 2006، دن، شرم الشيخ، 2003.
- 3-الرسائل والأطروحات الجامعية:**
1. اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الوظيفي، ماجستير، إدارة الاعمال، التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
2. امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

3. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
4. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير، سلوك التنظيمي وتسيير المورد البشري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
5. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، ماجستير، إدارة اعمال إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
6. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
7. خالد بن عبد الله الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
9. الصالح جيلح، أثر قيادة إدارية على أداء العاملين، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
10. صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
11. عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، ماجستير، علوم الإدارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
12. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
13. فروي محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
14. فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
15. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

16. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
17. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتورا، تسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
18. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
19. اريج سعيد العني ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 2008.
20. صبرينة مخالفي، تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المتوسطة\_الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة calplast\_، مذكرة ماستر، إدارة أعمال مؤسسات ص وم، جامعة سطيف، 2011،
21. عبد الله مهدي العامري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، مذكرة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة ، جامعة القاهرة، 2008،
22. عمر محمود عبد الله: تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2003،
23. لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006،
24. منى محمد سيد ابراهيم ، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر دراسة تطبيقية، مذكرة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة المنصورة، 2006.
25. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014/2013.
26. وهاب عبد الحكيم، العطرة مسعود، دوبة عبد القادر: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء البشري في المنظمة: مذكرة مقدمة لنيل ليسانس ، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير ، بسكرة ، 2011
- 4- المداخلات:

1. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

2. بلعجوز حسين، عزي محمد العربي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة . دراسة في ضوء مؤشري الكفاية والفعالية .، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 04/30 ماي 2005.

3. بوشنافة أحمد، بوسهين أحمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، المسيلة، يومي 04/03 ماي 2005

#### 5-مواقع الأنترنت:

1. احمد إبراهيم خضر، الفرق بين مصطلحي تقويم وتقييم، متوفر على موقع الالوكة، 2003/03/02،  
/http://www.alukah.net/Web/khedr/0/50989
2. احمد السيد الكردي، تنمية الأداء، متوفرة على موقع كنانة اونلاين، 21-04-2015، 16:08،  
http://kenanaonline.com
3. مفتاح الجندي، ماهية الأداء، متوفر على منتدى العربي ادارة الموارد البشرية، 2015/04/15،  
/http://www.hrdiscussion.com، 22:38
4. http://www.Wikipedia.org/wiki/culture consulté le 10/02/2015
5. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/6640835 06/05/2015
- 6.

#### ثانيا: المراجع بالغات الأجنبية

1. Sylvie saint ONGE et Victor haines, gestion des performances au travail, de Boeck, Bruxelles, Belgique, 1er Edition, 2007.
2. Yvon Mougine, Processus : les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation, paris, 2004.
3. Michel Darbelet et autres, l'essentiel sur le management, Berti, 2<sup>eme</sup> édition, Alger, 2007

4. Michel Coster , entr perneuriat, pearson, 2009 ,
5. Oliver Meier : Management interculturel, Dunod, Paris, 2004
6. Schein,E. Organizational Culture and Leadership:A Dynamic View.Jossey Bass,Sanfrancigo,1984.
7. Marc Bosche : Corporate culture, la culture sans histoire, revue française de gestion, n° 47, 1984.
8. Mohammed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculture : essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, paris, 2003.
9. Samuel Mercier : Une contribution a la politique de formalisation de 'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science des organisations, Paris IX, Dauphine, 1997.
- 10.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

ماستر إدارة الموارد البشرية

استبيان

حول موضوع: دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء المورد البشري

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة المحترمين تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة الى دراسة موضوع حول دور الثقافة التنظيمية في الرفع أداء المورد البشري في بنك البركة ومن اجل الالمام بالمعلومات الكافية حول هذا الموضوع نريد إسقاط ما قدمناه في الإطار النظري على أرض الواقع ولهذا الغرض اليوم نضع بين ايديكم هذه الاستبانة املين تعاونكم بالمساهمة في تقديم إجابتكم بدقة من اجل خدمة هذا الموضوع، علما بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم وجزاكم الله خيرا.

المشرف: الأستاذ حجازي اسماعيل

الطالب: قشي عماد الدين

## الثقافة التنظيمية:

فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متنافسة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل.

## أداء المورد البشري:

الجهود التي يبذلها الفرد من أجل انجاز المهام التي أسندت له والتي تعبر عن مدى قدرته وكفاءته في تحقيق اهداف المنظمة والالتزام بالمعايير المتفق عليها مسبقا، بالإضافة الى السلوك والتصرفات التي يبديها الفرد لالتزامه على انجاز العمل وسعيه الى تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

## المحور الأول: المعلومات الأولية

يرجى التأشير بعلامة (X) مقابل الأسئلة المبينة في أدناه:

- 1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- السن : أقل من 35 سنة ( ) من 35 إلى 50 سنة ( ) 50 سنة فما فوق ( ) .
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) متوسط ( )
- ثانوي ( ) تكوين مهني ( ) جامعي ( )

4-مدة الخدمة في العمل: أقل من 5 سنوات ( ) . من 5 إلى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات ( ) .

التعديل	لا أوافق	أوافق	البند
<b>1- ثقافة التوجه بالنتائج :</b>			
			1- أتقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الأهداف
			2- أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة
			3- لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة
			4- لدي أهداف موجهة و دقيقة
			5-أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة الايجابية لها
			6- أدائي عالي أثناء قيامي بالعمل
<b>2- ثقافة التوجه نحو العمل الجماعي :</b>			
			1- أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال
			2- أحافظ على التقاليد بمتابعة أعضاء جماعتي
			3- العمل مع الجماعة يحسنني بالأمان و الطمأنينة
			4- أحس بالمسؤولية المهنية اتجاه أفراد جماعتي
			5- أخفف من الصراع عند وقوع مشكلة بين أفراد المجموعة
			6- أشجع الرحلات الجماعية
<b>3- ثقافة التوجه نحو احترام وتقدير العاملين:</b>			

			1- علاقتي طيبة مع العمال الآخرين
			2- أسامح عند وقوع الأخطاء البسيطة
			3- لا أتقيد بالرسميات في التعامل
			4- أقدر وأحترم العمال القدامى
			5- أتعامل بلطف و أستمع بصدق ربح الآخرين
			6- أتعامل مع الآخرين بروح الأسرة الواحدة
2- أداء المورد البشري:			
1- الجوانب المتعلقة بالعمل			
			1- تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات العمل الذي أقوم به
			2- لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إنجاز عملي
			3- قليلا ما أخطأ في إنجاز عملي
			4- ألتزم بالقيام بالعمل وفق المعايير المحددة
			5- أركز دائما وأنا أقوم بعملتي
			6- ألتزم بإنجاز العمل في الوقت المحدد
			7- عادة لما أنهى عملي أقوم بأعمال إضافية
			8- أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بدقة وجودة عالية
			9- اكمل دائما كمية عملي عند وجود عبء عمل كبير
			10- لدي القدرة الكافية على تحمل مسؤولية

			الأعمال التي أقوم بها
2-الجوانب المتعلقة بالسلوك			
			1- سبق وأن أفسدت معدات المنظمة أثناء قيامي بعملتي
			2- سبق وأن تأخرت عن العمل
			3- حدثت لي صراعات عديدة بالمنظمة
			4- يحقق لي عملي درجة عالية من الرضا
			5- سبق وأن فكرت بمغادرة المنظمة
			6- أتعاون مع زملائي في حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل
			7- أتقبل آراء زملائي عندما لا أكون صحيح في رأي معين
			8- تتوفر لدي الرغبة و الحماس لإنجاز مهام عملي
			9- أحب عملي وأعتبره واجب مقدس
			10- لدي الرغبة الدائمة في تطوير مستوى قدراتي ومهاراتي
			11- أشارك دائما في الدورات التكوينية والتدريبية التي تعرض علي

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	د. آقطي جوهرة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. بنوناس صباح
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. شنافي نوال

الملحق 3: نتائج الدراسة

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	مدة الخدمة بالعمل
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	10	33,3	33,3	33,3
	سنة 35-50	15	50,0	50,0	83,3
	فما فوق 50	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
جامعي	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### مدة الخدمة بالعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
من 5 إلى 10 سنوات	11	36,7	36,7	60,0
أكثر من 10	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	6

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	6

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	6

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	10

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	11

### Corrélations

		x11	x12	x13	x14	x15
x11	Corrélation de Pearson	1	,310	,657**	,740**	,319
	Sig. (bilatérale)		,095	,000	,000	,086
	N	30	30	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,310	1	,429*	,452*	,643**
	Sig. (bilatérale)	,095		,018	,012	,000
	N	30	30	30	30	30
x13	Corrélation de Pearson	,657**	,429*	1	,740**	,375*
	Sig. (bilatérale)	,000	,018		,000	,041

	N	30	30	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,740**	,452*	,740**	1	,422*
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000		,020
	N	30	30	30	30	30
x15	Corrélation de Pearson	,319	,643**	,375*	,422*	1
	Sig. (bilatérale)	,086	,000	,041	,020	
	N	30	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,353	,417*	,316	,335	,582**
	Sig. (bilatérale)	,056	,022	,088	,070	,001
	N	30	30	30	30	30
X1	Corrélation de Pearson	,781**	,683**	,825**	,852**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

#### Corrélations

		x16	X1
x11	Corrélation de Pearson	,353	,781**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,417*	,683**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000
	N	30	30
x13	Corrélation de Pearson	,316	,825**
	Sig. (bilatérale)	,088	,000
	N	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,335	,852**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000
	N	30	30
x15	Corrélation de Pearson	,582**	,718**

	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	30	30
x16	Corrélation de Pearson	1	,610**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
X1	Corrélation de Pearson	,610**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

### Corrélations

		x31	x32	x33	x34	x35
x31	Corrélation de Pearson	1	,257	,451*	,575**	,472**
	Sig. (bilatérale)		,171	,012	,001	,008
	N	30	30	30	30	30
x32	Corrélation de Pearson	,257	1	,516**	,588**	,523**
	Sig. (bilatérale)	,171		,003	,001	,003
	N	30	30	30	30	30
x33	Corrélation de Pearson	,451*	,516**	1	,416*	,501**
	Sig. (bilatérale)	,012	,003		,022	,005
	N	30	30	30	30	30
x34	Corrélation de Pearson	,575**	,588**	,416*	1	,426*
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,022		,019
	N	30	30	30	30	30
x35	Corrélation de Pearson	,472**	,523**	,501**	,426*	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,003	,005	,019	
	N	30	30	30	30	30
x36	Corrélation de Pearson	,735**	,495**	,411*	,630**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,024	,000	,001
	N	30	30	30	30	30

X3	Corrélation de Pearson	,780**	,705**	,747**	,790**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

### Corrélations

		x36	X3
x31	Corrélation de Pearson	,735**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
x32	Corrélation de Pearson	,495**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000
	N	30	30
x33	Corrélation de Pearson	,411 <sup>+</sup>	,747**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000
	N	30	30
x34	Corrélation de Pearson	,630**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
x35	Corrélation de Pearson	,563**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	30	30
x36	Corrélation de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
X3	Corrélation de Pearson	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

### Corrélations

		x21	x22	x23	x24	x25
x21	Corrélation de Pearson	1	,321	,245	,249	,484**
	Sig. (bilatérale)		,084	,191	,185	,007
	N	30	30	30	30	30
x22	Corrélation de Pearson	,321	1	,269	,557**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,084		,151	,001	,001
	N	30	30	30	30	30
x23	Corrélation de Pearson	,245	,269	1	,451*	,205
	Sig. (bilatérale)	,191	,151		,012	,277
	N	30	30	30	30	30
x24	Corrélation de Pearson	,249	,557**	,451*	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,185	,001	,012		,002
	N	30	30	30	30	30
x25	Corrélation de Pearson	,484**	,588**	,205	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,001	,277	,002	
	N	30	30	30	30	30
x26	Corrélation de Pearson	,185	,078	,284	,210	-,007
	Sig. (bilatérale)	,327	,682	,129	,265	,969
	N	30	30	30	30	30
X2	Corrélation de Pearson	,579**	,657**	,663**	,708**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

### Corrélations

		x26	X2
x21	Corrélation de Pearson	,185	,579**
	Sig. (bilatérale)	,327	,001
	N	30	30
x22	Corrélation de Pearson	,078	,657**

	Sig. (bilatérale)	,682	,000
	N	30	30
x23	Corrélation de Pearson	,284	,663**
	Sig. (bilatérale)	,129	,000
	N	30	30
x24	Corrélation de Pearson	,210	,708**
	Sig. (bilatérale)	,265	,000
	N	30	30
x25	Corrélation de Pearson	-,007	,601**
	Sig. (bilatérale)	,969	,000
	N	30	30
x26	Corrélation de Pearson	1	,616**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
X2	Corrélation de Pearson	,616**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

### Corrélations

		y11	y12	y13	y14	y15
y11	Corrélation de Pearson	1	,277	,166	,439*	,419*
	Sig. (bilatérale)		,138	,381	,015	,021
	N	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,277	1	-,123	,477**	,387*
	Sig. (bilatérale)	,138		,519	,008	,035
	N	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	,166	-,123	1	,150	,209
	Sig. (bilatérale)	,381	,519		,428	,269

	N	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	,439 <sup>+</sup>	,477 <sup>**</sup>	,150	1	,483 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,015	,008	,428		,007
	N	30	30	30	30	30
y15	Corrélation de Pearson	,419 <sup>+</sup>	,387 <sup>+</sup>	,209	,483 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,035	,269	,007	
	N	30	30	30	30	30
y16	Corrélation de Pearson	,199	,221	,060	,492 <sup>**</sup>	,526 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,291	,241	,755	,006	,003
	N	30	30	30	30	30
y17	Corrélation de Pearson	,354	-,106	,121	,368 <sup>+</sup>	,222
	Sig. (bilatérale)	,055	,577	,524	,045	,238
	N	30	30	30	30	30
y18	Corrélation de Pearson	,433 <sup>+</sup>	,053	,029	,095	,073
	Sig. (bilatérale)	,017	,780	,880	,617	,703
	N	30	30	30	30	30
y19	Corrélation de Pearson	,511 <sup>**</sup>	,018	,279	,165	,153
	Sig. (bilatérale)	,004	,925	,136	,385	,420
	N	30	30	30	30	30
y110	Corrélation de Pearson	,229	,063	-,171	,367 <sup>+</sup>	,323
	Sig. (bilatérale)	,224	,740	,367	,046	,081
	N	30	30	30	30	30
Y1	Corrélation de Pearson	,701 <sup>**</sup>	,357	,403 <sup>+</sup>	,714 <sup>**</sup>	,706 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,027	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

#### Corrélations

		y16	y17	y18	y19	y110
y11	Corrélation de Pearson	,199	,354	,433 <sup>+</sup>	,511 <sup>**</sup>	,229

	Sig. (bilatérale)	,291	,055	,017	,004	,224
	N	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,221	-,106	,053	,018	,063
	Sig. (bilatérale)	,241	,577	,780	,925	,740
	N	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	,060	,121	,029	,279	-,171
	Sig. (bilatérale)	,755	,524	,880	,136	,367
	N	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	,492**	,368*	,095	,165	,367*
	Sig. (bilatérale)	,006	,045	,617	,385	,046
	N	30	30	30	30	30
y15	Corrélation de Pearson	,526**	,222	,073	,153	,323
	Sig. (bilatérale)	,003	,238	,703	,420	,081
	N	30	30	30	30	30
y16	Corrélation de Pearson	1	,238	-,104	,000	,205
	Sig. (bilatérale)		,206	,586	1,000	,277
	N	30	30	30	30	30
y17	Corrélation de Pearson	,238	1	,421*	,326	,296
	Sig. (bilatérale)	,206		,020	,078	,113
	N	30	30	30	30	30
y18	Corrélation de Pearson	-,104	,421*	1	,464**	,297
	Sig. (bilatérale)	,586	,020		,010	,111
	N	30	30	30	30	30
y19	Corrélation de Pearson	,000	,326	,464**	1	,200
	Sig. (bilatérale)	1,000	,078	,010		,288
	N	30	30	30	30	30
y110	Corrélation de Pearson	,205	,296	,297	,200	1
	Sig. (bilatérale)	,277	,113	,111	,288	
	N	30	30	30	30	30

Y1	Corrélation de Pearson	,546**	,592**	,452*	,557**	,461*
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,012	,001	,010
	N	30	30	30	30	30

### Corrélations

		Y1
y11	Corrélation de Pearson	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y12	Corrélation de Pearson	,357
	Sig. (bilatérale)	,053
	N	30
y13	Corrélation de Pearson	,403*
	Sig. (bilatérale)	,027
	N	30
y14	Corrélation de Pearson	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y15	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y16	Corrélation de Pearson	,546**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
y17	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
y18	Corrélation de Pearson	,452*
	Sig. (bilatérale)	,012

	N	30
y19	Corrélation de Pearson	,557**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
y110	Corrélation de Pearson	,461 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
Y1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

### Corrélations

		y21	y22	y23	y24	y25	y26
y21	Corrélation de Pearson	1	,247	,168	-,051	,234	,024
	Sig. (bilatérale)		,189	,374	,789	,214	,900
	N	30	30	30	30	30	30
y22	Corrélation de Pearson	,247	1	,416 <sup>+</sup>	,029	,709**	-,136
	Sig. (bilatérale)	,189		,022	,879	,000	,474
	N	30	30	30	30	30	30
y23	Corrélation de Pearson	,168	,416 <sup>+</sup>	1	,167	,692**	-,176
	Sig. (bilatérale)	,374	,022		,378	,000	,353
	N	30	30	30	30	30	30
y24	Corrélation de Pearson	-,051	,029	,167	1	,098	,338
	Sig. (bilatérale)	,789	,879	,378		,607	,068
	N	30	30	30	30	30	30
y25	Corrélation de Pearson	,234	,709**	,692**	,098	1	-,129
	Sig. (bilatérale)	,214	,000	,000	,607		,498
	N	30	30	30	30	30	30
y26	Corrélation de Pearson	,024	-,136	-,176	,338	-,129	1

	Sig. (bilatérale)	,900	,474	,353	,068	,498	
	N	30	30	30	30	30	30
y27	Corrélation de Pearson	,106	,029	,301	,510**	,186	,332
	Sig. (bilatérale)	,578	,881	,106	,004	,324	,073
	N	30	30	30	30	30	30
y28	Corrélation de Pearson	-,008	-,056	,161	,147	,194	,704**
	Sig. (bilatérale)	,966	,769	,396	,439	,304	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y29	Corrélation de Pearson	,000	,196	,298	,178	,320	,625**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,299	,109	,346	,084	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y210	Corrélation de Pearson	-,110	,203	,202	,190	,207	,484**
	Sig. (bilatérale)	,564	,282	,285	,316	,272	,007
	N	30	30	30	30	30	30
y211	Corrélation de Pearson	-,356	,263	,115	,234	,152	,311
	Sig. (bilatérale)	,054	,159	,544	,213	,423	,095
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Corrélation de Pearson	,343	,586**	,657**	,422*	,735**	,380*
	Sig. (bilatérale)	,063	,001	,000	,020	,000	,038
	N	30	30	30	30	30	30

### Corrélations

		y27	y28	y29	y210	y211	Y2
y21	Corrélation de Pearson	,106	-,008	,000	-,110	-,356	,343
	Sig. (bilatérale)	,578	,966	1,000	,564	,054	,063
	N	30	30	30	30	30	30
y22	Corrélation de Pearson	,029	-,056	,196	,203	,263	,586**
	Sig. (bilatérale)	,881	,769	,299	,282	,159	,001
	N	30	30	30	30	30	30

y23	Corrélation de Pearson	,301	,161	,298	,202	,115	,657**
	Sig. (bilatérale)	,106	,396	,109	,285	,544	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y24	Corrélation de Pearson	,510**	,147	,178	,190	,234	,422*
	Sig. (bilatérale)	,004	,439	,346	,316	,213	,020
	N	30	30	30	30	30	30
y25	Corrélation de Pearson	,186	,194	,320	,207	,152	,735**
	Sig. (bilatérale)	,324	,304	,084	,272	,423	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y26	Corrélation de Pearson	,332	,704**	,625**	,484**	,311	,380*
	Sig. (bilatérale)	,073	,000	,000	,007	,095	,038
	N	30	30	30	30	30	30
y27	Corrélation de Pearson	1	,397*	,363*	,440*	,271	,595**
	Sig. (bilatérale)		,030	,049	,015	,147	,001
	N	30	30	30	30	30	30
y28	Corrélation de Pearson	,397*	1	,607**	,548**	,387*	,537**
	Sig. (bilatérale)	,030		,000	,002	,035	,002
	N	30	30	30	30	30	30
y29	Corrélation de Pearson	,363*	,607**	1	,595**	,512**	,667**
	Sig. (bilatérale)	,049	,000		,001	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y210	Corrélation de Pearson	,440*	,548**	,595**	1	,836**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,015	,002	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
y211	Corrélation de Pearson	,271	,387*	,512**	,836**	1	,465**
	Sig. (bilatérale)	,147	,035	,004	,000		,010
	N	30	30	30	30	30	30
Y2	Corrélation de Pearson	,595**	,537**	,667**	,611**	,465**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,000	,010	

N	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	30	4,4389	,57483
X2	30	4,5389	,45630
X3	30	4,5889	,50045
X	30	4,5222	,42949
Y1	30	4,2400	,31797
Y2	30	3,9758	,46104
Y	30	4,1016	,33174
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives<sup>a</sup>

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
X1	30	-,839	,427	-,183	,833
X2	30	-,640	,427	-,719	,833
X3	30	-1,661	,427	3,779	,833
X	30	-,654	,427	-,569	,833
Y1	30	,345	,427	-,219	,833
Y2	30	,034	,427	,314	,833
Y	30	,225	,427	-,423	,833
N valide (liste)	30				

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	X3		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
---	----	--	--

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 <sup>a</sup>	,227	,199	,29688

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,724	1	,724	8,211	,008 <sup>b</sup>
	Résidus	2,468	28	,088		
	Total	3,192	29			

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,653	,508		5,218	,000
	X3	,316	,110	,476	2,865	,008

**Variables exclues<sup>a</sup>**

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	X1	,105 <sup>b</sup>	,531	,599	,102	,727
	X2	,262 <sup>b</sup>	1,351	,188	,252	,715