



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير

الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعوان القياسة

القانونية

دراسة حالة بالديوان الوطني للقياسة القانونية

ملحقة خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ:

* بيبي وليد

إعداد الطالبة:

* خلايفي ليلي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	استاذ محاضر - أ -	هباز ناهد
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر - أ -	بيبي وليد
مناقشا	استاذ محاضر - ب -	لعور أكرم

السنة الجامعية: 2022 / 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير

الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعوان القياس

القانونية

دراسة حالة بالديوان الوطني للقياس القانونية

ملحقة خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ:

* بيبي وليد

إعداد الطالبة:

* خلايفي ليلي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	استاذ محاضر - أ -	هباز ناهد
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر - أ -	بيبي وليد
مناقشا	استاذ محاضر - ب -	لعور أكرم

السنة الجامعية: 2022 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الى روح ابي الطاهرة رحمة الله عليه

اهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز وأغلي انسانة في حياتي

التي انارت دربي بنصائحها، وكانك بجزا صافيا يجري

بفيض الحب والبسمة

الى من زينتك حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، الى من منحتني

القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب وكانك سبب في مواصلة دراستي

الى من علمتني الصبر والاجتهاد الى الغالية على قلبي:

امي

الى اخواني واخواتي حفظهم الله عزوجل

الى زوجي العزيز

الى ابنائي وقرّة عيني محمد زكرياء وسجى خفران

الى كل العائلة الكريمة وزملاء العمل والدراسة

الى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير

الى كل من نسبه القلم وحفظه القلب

شكر وامتنان

وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل
المتواضع، والذي نتوجه من خلاله بالشكر إلى كل من
ساعدنا من قريب أو بعيداً، وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الدكتور بيبي وليد

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين تلقينا على أيديهم
العلم كانوا سراجاً أنار طريقنا على مدار عامين كما لا
ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال الديوان الوطني
للقياسة القانونية وعلى رأسهم المدير العام للقياسة السيد رابع
مسيلي والأمين العام السيد العزوني ومدير ملحقه ولاية خنشلة
السيد لعمور حلة بالإضافة إلى إطارات ومراقبي القياسة
القانونية على المستوى الوطن.

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة.....
	الفصل الاول :الإطار النظري للثقافة التنظيمية
1	تمهيد.....
2	المبحث الأول التأسيس النظري للثقافة التنظيمية، أهميتها وتطورها التاريخي.....
2	المطلب الاول: ماهية الثقافة.....
3	المطلب الثاني :مفهوم الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثالث :أهمية الثقافة التنظيمية.....
6	المطلب الرابع :التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
7	المبحث الثاني :عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها، والعوامل المحددة لها.....
7	المطلب الأول :عناصر الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث :العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
14	المبحث الثالث :أنواع الثقافة التنظيمية، مستوياتها، ووظائفها.....
14	المطلب الأول :أنواع الثقافة التنظيمية.....
16	المطلب الثاني :مستويات الثقافة التنظيمية.....
17	المطلب الثالث :وظائف الثقافة التنظيمية.....

19خلاصة
	الفصل الثاني :الأداء الوظيفي.
20تمهيد
21المبحث الأول :مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته والعوامل المؤثرة فيه
21المطلب الأول :مفهوم الأداء الوظيفي
22المطلب الثاني :أهمية الأداء الوظيفي
23المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
26المبحث الثاني :عناصر الأداء الوظيفي، محدداته وكيفية قياسه
26المطلب الأول :عناصر الأداء الوظيفي
27المطلب الثاني :محددات الأداء الوظيفي
28المطلب الثالث :كيفية قياس الأداء الوظيفي
30المبحث الثالث :مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه
30المطلب الأول :مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
30المطلب الثاني :أهمية تقييم الأداء الوظيفي
30المطلب الثالث :أهداف تقييم الأداء الوظيفي
33خلاصة
	الفصل الثالث :دراسة حالة الثقافة التنظيمية واثارها على أداء اعوان الديوان الوطني للقياسة القانونية
34تمهيد
35المبحث الأول :هيئة الديوان الوطني للقياسة القانونية
35المطلب الأول :إطار نظري حول الديوان الوطني للقياسة القانونية
38المطلب الثاني :نشاطات المؤسسة
39المطلب الثالث :السند القانوني
39المطلب الرابع :الأدوات الخاضعة لمراقبة القياسات

40	المطلب الخامس :أهمية واهداف المؤسسة
41	المبحث الثاني :الدراسة الميدانية مع تحليل محاور الإستثمار.....
41	المطلب الأول :تحليل محاور الاستثمار.....
60	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.....
61	خلاصة.....
62	خاتمة عامة
	ملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
41	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
42	توزيع أ أفراد العينة حسب الرتبة	03
42	توزيع أ أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	04
43	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	05
43	توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالعمل مع الفريق	06
44	توزيع أفراد العينة حسب جو العمل مع الفريق	07
44	توزيع أفراد العينة حسب نوع الفريق الذي تعمل معه	08
45	توزيع أفراد العينة حسب تأدية العمل مع الجماعة	09
45	توزيع أفراد العينة حسب الأداء الجماعي أو الفردي	10
46	توزيع أفراد العينة حسب موقف جماعة العمل لصالحك	11
46	توزيع أفراد العينة حسب تقدير زملائك للعمل الذي تقوم به	12
47	توزيع أفراد العينة حسب نشاطات ثقافة المؤسسة	13
47	توزيع أفراد العينة حسب التعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائدة.	14
48	توزيع أفراد العينة حسب العلاقة السائدة في المؤسسة	15
48	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من البعثات العلمية إلى الخارج	16
49	توزيع أفراد العينة حسب تدخل المؤسسة في الرقابة التي يقوم بها أفراد.	17
49	توزيع أفراد العينة حسب ضغوطات من نراقبهم أثناء تأدية المهام.	18
50	توزيع أفراد العينة حسب تقدير مؤسستك لما تبذله من مجهود	19
50	توزيع أفراد العينة حسب مشكلة من تراقبهم ورد فعل المؤسسة	20
51	توزيع أفراد العينة حسب مداخل المؤسسة لتحفيز من رفع أداء أفراد.	21
51	توزيع أفراد العينة حسب ما يحققه العمل من مكانة اجتماعية.	22

52	توزيع أفراد العينة حسب ما تتركه المؤسسة من آثار على السلوك	23
52	توزيع أفراد العينة حسب تأثير الوظيفة على الحياة الأسرية	24
53	توزيع أفراد العينة حسب تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية	25
54	توزيع أفراد العينة حسب الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة	26
54	توزيع أفراد العينة حسب عدالة تطبيق الإجراءات القانونية	27
55	توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة لتحسين علاقة من خلال	28
55	توزيع أفراد العينة حسب نظرة وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة	29
56	توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة لمناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها	1-30
56	في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك	2-30
57	توزيع أفراد العينة حسب مدى سعي المسؤول في إشراك أفرادها في اتخاذ القرار.	31
57	توزيع أفراد العينة حسب مدى سعي جماعة العمل على تحقيق أداء جيد للمؤسسة.	32
58	توزيع أفراد العينة حسب المحافظة على ممتلكات المؤسسة كممتلكات الشخصية	33

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	الهيكل التنظيمي العام للديوان الوطني للقياسة القانونية	01

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر الجزائر من الدول التي أخذت على عاتقها مهمة تثقيف العمال والارتقاء بمستوى العامل الجزائري، عن طريق تبني استراتيجية تنموية منبثقة عن مخططات قصيرة المدى مع تفعيل الآليات الثقافية عن طريق إيجاد سياسة تثقيفية تستهدف تعليم العاملين بالمؤسسات والوحدات الصناعية وتطوير قدراتهم المهنية والفنية بهدف تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والالتحاق بركب الدول المتقدمة.

وان كانت المؤسسات تشترك فيما بينها في مجموعة العناصر الثقافية العامة، وتتمايز عن بعضها البعض بتشكيلة السلع والخدمات التي تنتجها ومكانتها وموقعها التنافسي في السوق فهي أيضا لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وأفعال موردها البشري.

إن مؤسساتنا اليوم أصبحت أكثر انفتاحا و تفتحا ، وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي أنشأت عليها فالسبيل للمنافسة المحلية والعالمية هو إعادة النظر في الممارسات والتطبيقات السائدة في العلاقات الإنسانية ، والمعايير، و السلوكيات هذا ما جعل موضوع ثقافة المنظمات من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي ، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث يرتبط نجاح المنظمة بتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والأداء المتميز الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وتحتل هذه الدراسة أهمية بالغة لما تحمله من قيمة اقتصادية تكمن في الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة العمالية في إنشاء وعي عمالي يعمل على دعم القطاع الانتاجي بالمؤسسات.

كل هذا جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية هذا المورد الهام في المؤسسة من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير الموارد البشرية لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وعلى ضوء ما سبق نصوغ اشكاليتنا الرئيسية كالتالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على اداء مراقبي القياسة القانونية؟

وللإجابة على هذه الاشكالية والالمام بحيثيات هذا الموضوع نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

❖ كيف تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في منافسة الأفراد فيما بينهم؟.

❖ كيف تساعد الثقافة التنظيمية في رفع التحدي لمنافسة المنظمات الأخرى؟.

❖ كيف تساعد الثقافة التنظيمية في المحافظة على المنظمة على بقائها في سوق العمل؟.

الفرضيات:

انطلاقا من اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، نضع جملة من الفرضيات التي سنحاول الكشف عن مدى صحتها لاحقا من خلال الدراسة:



1/-الفرضية الرئيسية:

✓ تؤثر الثقافة التنظيمية في الرفع من مردودية أداء مراقبي القياس القانونية.

2/-الفرضيات الفرعية:

✓ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في منافسة الأفراد فيما بينهم.

✓ تساعد الثقافة التنظيمية في رفع التحدي لمنافسة المنظمات الأخرى.

✓ تساعد الثقافة التنظيمية في المحافظة على المنظمة على بقائها في سوق العمل.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود اسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا البحث الى اعتبارات التالية:

✚ اسباب موضوعية: من بين هذه الاسباب نجد:

✓ لحدثة هذا الموضوع على مستوى إدارة الديوان الوطني للقياس القانونية.

✓ لدراسة هذا الموضوع على عدة ملحقات على مستوى الوطن.

✓ العمل التطبيقي للخرجات الميدانية لمراقبي القياس القانونية.

✚ اسباب ذاتية: ومن اهمها :

✓ كون زوجي موظف بملحقة الديوان الوطني للقياس القانونية لولاية خنشلة.

✓ تنمية الرصيد المعرفي حول ميدان تطبيق الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعوان القياس القانونية على

مستوى محلي والوطني.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء

الأفراد العاملين في المؤسسة.

أما الأهداف الفرعية فهي كالتالي:

❖ إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أحد أنواعها، الثقافة التنظيمية القوية.

❖ محاولة إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها.

❖ التعرف على الأداء البشري وإبراز أهميته في المؤسسة.

❖ معرفة كل من مستوى الأداء ومدى توفر الثقافة المرنة في الديوان الوطني للقياس القانونية.

❖ معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في ديوان الوطني للقياس القانونية.



أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.
- ✓ تنشق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله، فتقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ولذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ تبرز عموما أهمية الموضوع من خلال ما يساهم به في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية ويفتح لنا مجال البحث خاصة وإن الموضوع مهم بالنسبة للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية.
- ✓ الثقافة التنظيمية عنصرا مهما من عناصر نجاح التطوير الإداري.
- ✓ الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء مراقبي القياس القانونية.
- ✓ قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة القوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود المكانية:** يتمحور مجال دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعوان القياس القانونية على مستوى ملاحق الديوان الوطني للقياس القانونية
- ❖ **الحدود الزمنية:** شملت دراسة هذا الموضوع الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى غاية 2022.
- ❖ **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة من موظفي مختلف ملاحق الديوان الوطني للقياس القانونية عبر الوطن بما فيهم ملحقة الديوان الوطني للقياس القانونية لولاية خنشلة

منهج الدراسة:

إن البحث الذي نود معالجته و طبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض على علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، يمكننا بالاعتماد عليه من الاجابة على الاشكالية المطروحة وتساؤلات الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في " **المنهج الوصفي والمنهج التحليلي** " لدراسة مختلف القوانين والنصوص التي عالجت موضوع الدراسة واسقاطه على الحالة التي هي بصدد الدراسة هذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة الظاهرة ووصف خصائصها بدقة، لذلك تم الاعتماد على هذا المنهج للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع و تشخيص المتغيرات للوصول الى تفسيرات و نتائج دقيقة.



صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو أي بحث من الصعوبات و العوائق و من اهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا نذكر الاوضاع التي حالت عليها البلاد بسبب انتشار مرض (كوفيد 19) المعروف بمرض كورونا و الذي ادى الى غلق الجامعات و المكاتب اين تتوفر الكتب.

هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الرغبة في الإجابة عن إشكالية الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة، عالجتنا الموضوع من خلال الاعتماد على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: يتمحور حول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، أهميتها وتطورها التاريخي، وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث؛

الفصل الثاني: فكان الحديث فيه على الأداء الوظيفي، مفهوم الأداء وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، عناصر الأداء ومحدداته وكيفية قياسه، مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث؛

الفصل الثالث: يضم جانب الدراسة الميدانية للموضوع ويتمحور حول الثقافة التنظيمية وأثرها على اداء اعوان القياسة القانونية والذي خصص لتحليل وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات إثباتها أو نفيها وتم تقسيمه الى مبحثين؛ وكل هذا اتى بمقدمة شاملة تشرح البحث واشكاليته واهم المبررات الدافعة لمعالجته، بخاتمة تضمنت اهم النتائج المستوحاة من الدراسة وإعطاء بعض الاقتراحات.



الفصل الأول :

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تؤدي ثقافة المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

تبرز الثقافة في المؤسسة في عدة مستويات، فالفرد في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة وهو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة، دين، تربية، تعليم، عادات وتقاليد الاجتماعية وتشكل هذه العناصر الثقافية مجتمعة ما يسمى بالثقافة الاجتماعية.

إن ثقافة المؤسسة هي جانب يرتبط بالأفراد بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي، بشعورهم بالانتماء للمؤسسة، بتحفيزهم. ومنه الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري وهو ما يبرز أكثر دور وظيفة الموارد البشرية.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن التأصيل النظري للثقافة التنظيمية من خلال تطرقنا

للمباحث التالية:

- الإطار النظري للثقافة التنظيمية.
- عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها، والعوامل المحددة لها.
- أنواع الثقافة التنظيمية، مستوياتها، ووظائفها.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية، أهميتها وتطورها التاريخي

تحتل الثقافة التنظيمية مكانة خاصة لما تحمله من قيمة اقتصادية داخل أو خارج المنظمة، ولمحاولة تحديد مفهوم دقيق للثقافة التنظيمية ولإعطاء تعريف شامل سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم كل من الثقافة والمؤسسة وايضا مفهوم الثقافة التنظيمية (أهميتها وتطورها التاريخي).

المطلب الأول: ماهية الثقافة:

أ /- الثقافة:

❖ لغة:

يرى "ديمورغون" أن مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من الكلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حرث الأرض، ويرى البعض انه مشتق من الفعل اللاتيني " Colère " والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض.

واستعمل كل من *غوستاف* و " تايلور" مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما.

وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجون وعموما لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوز عددها 176 تعريف، ولكنه مهما اتسع قاصرا على الإحاطة المكونة للثقافة، وتعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.¹

❖ اصطلاحا :

هي عبارة عن مركب لأنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة. ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية، وكافة القيم المتصلة بها، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية، وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى.

ويعرفها عالم البيولوجيا " هات شينسون " بأنها فئة أو مقولة عامة للسلوك تظهر عند جماعة معينة.

¹ - إياس سالم: تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم " ALGAL " -وحدة EARA ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006- 2005 ، ص 8

ويعرفها "فرانز بواس" أن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها، ومنتجات النشاط الإنساني.¹

ب /-تعريف المؤسسة:

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة، تبعا لحجم ونوع النشاط

ج /-ثقافة المؤسسة:

تعرف بأنها مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.² وتعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.³

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

سوف نحاول في هذا المطلب سرد بعض التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية:

❖ يعرفها "ويليام أوتشي" **WILLIAM OUCHI** " بأنها: الثقافة تنطوي على القيم التي تحدد نمط النشاط

والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه

الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.⁴

1 - إلياس سالم: تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم "ALGAL" -وحدة EARA ،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2006-2005 ، ص 08

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، ص 151

3 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 78

4- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة لجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف عبد السلام سعدي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 220

❖ يعرفها " **PETERS WATERMAN** " بأنها :نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.¹ ويعرفها " **BOSEMAN** " بأنها :نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.

ويمكن تعريفها أيضا :هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.²

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها :مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان حيث يرى أنها :مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

ومن واقع التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

- أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.
- أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من جانب التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد
- أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية.

1 - عايدة السيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، عين شمس، مصر، 2001، ص 11

2 - مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في الأوجه التالية:

- تعتبر دليل للإدارة والعاملين، تحدد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العمال بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادي أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ومع الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم على إتباعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، التميز، والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتقاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تستقطب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية لمنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها.¹

1 - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الأستاذ مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006-2005 ص 14.

المطلب الرابع: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

سننترق من خلال هذا المطلب إلى تقديم التطور التاريخي في استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية وتزايد الاهتمام الميداني لثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك

من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية " **Businessweek** " وأدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا تحت

عنوان " **Corporate culture** " إلى أن جاء الباحثان **Aa.kennedy & T.E Deal** سنة 1982 بكتاب

تحت عنوان " **Corporate culture** " واضعين ذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

ويذكر " هوفستيد " أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل

"هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة و كتاب البحث عن الامتياز لـ **بترز ووترمان** ، وفي مطلع

التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما

يترك أثر بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.¹

الفرع الثاني: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية.

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم مع بداية العصر الصناعي الذي يمتاز بظهور عدة مؤسسات اقتصادية

تتواجد في محيط تتأثر به وتؤثر فيه، حيث ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية،

من بينها نظرية (Z) ، إذ تنطوي الثقافة في هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف طويل المدى،

والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية (Z) أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة يقدم لهم

الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في العلاقات الاجتماعية خارج نطاق قانون العمل، ومن الأسس السليمة للثقافة

التنظيمية أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من

انتشار المعلومات على نطاق واسع وتكرس القيم وأخلاقيات التنظيم.

المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها، والعوامل المحددة لها.

سوف نبرز في هذا المبحث عناصر الثقافة التنظيمية والخصائص التي تتميز بها والعوامل المحددة لها.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في الأساطير، القصص الحكايات، الطقوس، والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف، والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما الإشارات الثقافية، والموروث

الثقافي للمنظمة.¹

الفرع الأول: الإشارات الثقافية.

وتشمل ما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية.

القيم هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم....

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت بالأداء واحترام الآخرين....

ثانياً: المعتقدات التنظيمية.

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1 - الياس سالم : مرجع سابق، ص 15

ثالثا: الأعراف التنظيمية.

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

رابعا: التوقعات التنظيمية.

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة وكل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسي والاقتصادي.¹

خامسا: الرموز.

وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل إشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهنيئتها) ، أي كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

سادسا: الطابوهات (الممنوعات) .

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

سابعا: الأساطير.

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي يتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

1 - رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، ص 154-155.

فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

ثامناً: الطقوس الجماعية والاحتفالات.

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير التكرار للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة.

وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور

بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

✓ التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

✓ تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي

مكان واحد.

✓ تعمل الطقوس الجماعية على أحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

✓ أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في

مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما

يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جواً من التنافس بين العاملين ويؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

تاسعاً: الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل

سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً

من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.



الفرع الثاني: الموروث الثقافي للمنظمة.

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أولاً: المؤسسون.

أن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ثانياً: سلوك قادة المنظمة.

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لان العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ثالثاً: تاريخ المنظمة.

يلعب تاريخ المنظمة دوراً هاماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون (تاريخ المنظمة) من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرارات وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

رابعاً: الأبطال.

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام وقواعد وأنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

خامساً: مهنة المنظمة (النشاط).

تعرف مهنة (حرفة) المنظمة بأنها: مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، يمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.¹

1 - الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم "ALGAL" وحدة - EARA، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006 ص 16-17-18

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

هي الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالآتي:

الفرع الأول: الإنسانية.

إن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، فلثقافة التنظيمية سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

الفرع الثاني: الاكتساب والتعلم.

الثقافة ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعي فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين، وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والمنظمة أو العمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه و من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمات ككل أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.¹

1 - محمد بن غالب العوفي: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الأستاذ مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، السعودية، 2006-2005 ص 15-16.

الفرع الثالث: الاستمرارية.

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على الاستمرار الثقافة، تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعهدها.

الفرع الرابع: الثقافة نظام مركب.

حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والأدوات والمعدات، والأطعمة، وما إلى ذلك.....).

الفرع الخامس: الثقافة نظام متكامل ولها خاصية التكيف.

فهي بكونه كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، كما تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة إلى مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹

1 - مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 84.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- ❖ صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- ❖ خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتهم.
- ❖ خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال واتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- ❖ المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- ❖ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد، بعضهم مع البعض مع الأطراف الخارجية تتكون هذه الأخلاقيات من القيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.¹

1 - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 82-83

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية، مستوياتها، ووظائفها.

يمكن للثقافة التنظيمية أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للاميازات التي تتمتع بها من حيث أنواعها ومستوياتها، ووظائفه نذكر أهمها:

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.

إن معظم المراجع حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة، ونجاح المؤسسة، والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع، كما نميز عدة أنواع من الثقافات، منها ما يضمن النجاح المستمر، ومنها من لا يحقق ذلك، وهذه الأنواع تتمثل في:

الفرع الأول: الثقافة القوية.

المؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمدتها من خصوصية معينة، وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسة قيمها وفلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها، فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة المتماثلة، ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد، بمجرد انضمامهم إليها، وأي فرد يخالف قانون المؤسسة يكون دوماً محل المراقبة.

تتميز الثقافة القوية بمجموعة خصائص تتمثل فيما يلي:

أولاً: التجانس والتماسك.

أي أن تتوفر لدى المنظمة مجموعة معينة من القيم التي تؤمن بها وتعمل على توضيحها وترسيخها، وتثبيتها لدى كل العاملين بها، فلا توجد فروق جوهرية للإدراك السائد لقيم المنظمة والممارسات اليومية لها، كما أن هناك قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وأهداف وقيم المنظمة.

ثانياً: الابتكار.

يقصد به توفر نظام من القيم والمعايير والمعتقدات قادر على تحفيز قدرة المنظمة على أحداث وقبول التجديد والتغيير في الأساليب والأفكار والنظم بصورة تجعلها مؤثرة وليست مستجيبة، هجومية وليست دفاعية، مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.

ثالثا: التكيف.

يقصد به توافر نظام من القيم والمعتقدات يدعم قدرة المنظمة على استعمال المثيرات والإشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها.

رابعا: جماعية العمل.

يقصد بها وجود نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين، حيث تسود روح الفرق بين كافة العاملين، ويؤمن الجميع بأنهم مسئولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها.¹

الفرع الثاني: الثقافة الضعيفة.

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فغن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

الفرع الثالث: الثقافة التكيفية.

يرى بعض الباحثين أمثال كالورى (calorie) و دراكر (Drucker) ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة حيث لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

1 - عايدة السيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، عين شمس، مصر، 2001، ص 23-24.

2- مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 412.

فالتكيف الثقافي يتم من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفير متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية.

الفرع الرابع: الثقافة المثالية.

يرى كل من دراكر و وأترمان و أوتشي ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.¹

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو نشاط، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

الفرع الأول : ثقافة المجتمع.

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة ، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها ، و يجب أن تكون إستراتيجيات المنظمة و منتجاتها و خدماتها و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها

الفرع الثاني : ثقافة النشاط.

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى

السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران أو غيرها.

الفرع الثالث: ثقافة المنظمة.

وعادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في الواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

الفرع الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فريق العمل).

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، الإطارات المتوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة. وهذا ما يقصد به فريق (جماعة العمل) ، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.²

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

➤ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

1 - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 416-417.

2 - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.¹

1 - مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 416-417.

خلاصة:

نخلص في النهاية هذا الفصل إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الايجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعتبر المسؤولة (أي الإدارة) عن وجود الثقافة السلبية والجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة.

تحمل الثقافة للإدارة عدة فوائد فهي تساعد في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة وهو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي، ومنه إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بشكل يحقق المردودية والإنتاجية المطلوبة وبالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة في النهاية وهي الغاية النهائية لدراسة ثقافة المؤسسة.

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، و حتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين، إذ يشرف عليها افراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال أهداف المؤسسة.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن الأداء الوظيفي من خلال تطرقنا للمباحث التالية:

- مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.
- عناصر الأداء الوظيفي محدداته وكيفية قياسه.
- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي أهميته وأهدافه.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

سنحاول في هذا المبحث اعطاء مفهوم دقيق للأداء الوظيفي من حيث أهميته والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

هذا المطلب يحتوي على مفهوم الاداء الوظيفي من حيث مفهوم اللغوي واصطلاحا

الفرع الأول: المفهوم اللغوي للأداء.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية (لاروس) كلمة الأداء كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة المأخوذة من

كلمة (parformer) والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين

في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر

الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي للأداء.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء نذكر منها:

يشير الأداء إلى: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد

متطلبات الوظيفة.²

ويعرف الأداء أيضا على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

ويعرفه نيكولاس بأنه: نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، إما نتاجات السلوك فهي النتائج التي

تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة مما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.⁴

1 - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم "ALGAL" وحدة - EARA، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص 44.

2 - رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990-2000، ص 215.

3 - احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25.

4 - إلياس سالم: مرجع سابق، ص 44.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكون لوطفة الموظف.¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمة نذكر منها:

✓ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عملية تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

✓ للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا النتاج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

1 - محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 194.

✓ كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء الوظيفي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات...فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنهما، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها الى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد:²

1-الأداء وصاحب العمل:

تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى . حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

2-الأداء وتدخل الدولة:

يعود مشكل الأداء كذلك الى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المنظمات ومل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون الى اقتراح خصوصية المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن

1 - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2009 ، ص 65.

2 - بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات - بالإشراف العلمي لمخبر "العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و14 ديسمبر 2014 ، ص 79

التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100 % كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

3-الأداء والمؤسسات المالية :

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (le risque) ولأداء المنظمات، وهذا يرجع الى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية.

ان النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض. رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج مؤسفة، لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية لأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما:

- عرض منتجات وخدمات غير ملائمة .
- تسيير بنكي قليل الكفاءة.

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الاقتصادي.

4-الأداء والشراكة:

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب، بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

5- الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات الآن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح .

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكله. أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الإستثمار يقود الى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي.

المبحث الثاني: عناصر الأداء الوظيفي، محدداته، وكيفية قياسه.

سنحاول في هذا المبحث توضيح مختلف عناصر الأداء الوظيفي والمجالات المرتبطة بها، حيث تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب احتوى المطلب الاول على توضيح عناصر الاداء الوظيفي والمطلب الثاني محدداته والمطلب الثالث يتمثل في كيفية قياس الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر أهمها:

الفرع الأول: المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

ويشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات من العمل الذي يؤديه.

الفرع الثاني: كمية العمل المنجز.

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

الفرع الثالث: نوعية العمل.

وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

الفرع الرابع: المثابرة والوثوق.

يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.¹

1- مبارك ضامن العنزي: **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 33.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:

الفرع الأول: الجهد.

حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

الفرع الثاني: القدرات.

هي الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

الفرع الثالث: إدراك الدور أو المهمة.

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور وتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء الوظيفي.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة

فكل عامل لا يؤثر على الأداء الوظيفي بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العاملين الآخرين.

ويميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

➤ **الدافعية:** أن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.

➤ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

➤ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....) وإدراك الفرد لدوره، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء.¹

المطلب الثالث: كيفية قياس الأداء الوظيفي.

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الأداء الوظيفي وقياسه، ذلك أن لقياس أي ظاهرة ما بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولاً، وعلى مدى توافر المقاييس المناسبة ثانياً، حيث أن قياس الأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، يختص القياس ما يجب النظر إلى زاويتين منفصلتين لكن يمكن استخدام أحد أو مجموعة الأساليب التالية:

الفرع الأول: دراسات العمل.

تعنى هذه الدراسة بتحليل العمل إلى مكوناته وجزئياته ثم دراسة كل جزء وفقاً لكمية الوقت المناسبة التي يتطلبها الأداء الوظيفي الجيد كما أن إجراء بعض التعديلات في طريقة العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات أو الحركات الزائدة، وبصفة عامة فإن دراسات العمل من تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والوقت ولهذا يجب مراعاة توافر بعض المقومات حتى تتم هذه الدراسة بنجاح أهمها:

- ✓ أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات المتوسطة.
- ✓ أن يكون عدد الأفراد موضع الدراسة مناسباً فكلما قل العدد كلما كان صدق النتائج والعكس صحيح.
- ✓ أن تمتد على فترات زمنية طويلة نسبياً، حتى يمكن تخلي النتائج من المؤثرات العارضة والتي قد تترك آثارها على الأداء.
- ✓ أن تكون الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.
- ✓ أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادلة ترتبط بمعايير الأداء الوظيفي النمطية المتوقعة الوصول إليها وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.

الفرع الثاني: الإحصاءات الداخلية.

قد تكون دراسة العمل أسلوباً مناسباً لقياس الأهداف ذات الصبغة الكمية البحتة، أنها قد لا تتلاءم مع بعض الأهداف الأخرى مثل، معدات دوران العمل وحوادث العمل، والغيابات... الخ، لذلك فإن تحليل العمل ودراسة

1 - رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص 26.

المعلومات التاريخية بنفس التنظيم قد تصبح أساس لوضع معايير الأداء الوظيفي النمطية المطلوبة، هذا ويجب مراعاة ضرورة توافر المقومات الآتية:

- ❖ أن تجمع البيانات عن فترات طويلة نسبياً.
- ❖ أن يتم تخليصها من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير العادية.
- ❖ أن يتم تحليلها تحليلاً سليماً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- ❖ أن يتم تقييم النتائج موضوعياً مثل استخدامها

الفرع الثالث: الإحصاءات الخارجية.

إذا لم يتوفر للتنظيم الإحصاءات الداخلية المطلوبة لحدثة أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤثرات الإحصائية الخارجية والتي تتعلق بتنظيمات مماثلة وحتى وإن توافرت الإحصاءات الداخلية، فقد ترى الإدارة من الأنسب مقارنتها بالإحصاءات حتى تكون معايير الأداء الوظيفي أكثر فاعلية.¹

1 - علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءات الإنتاجية، مصر القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثانية، 30، 1995

المبحث الثالث : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي أهميته وأهدافه.

سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية تقييم الاداء الوظيفي واهميته واهدافه.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.¹ كما يقصد كذلك بتقييم الأداء الوظيفي: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.² ويعني أيضا تقييم الأداء الوظيفي تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الاعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية.³ كما عرف تقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنه :دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁴

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

❖ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

❖ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

1 - الياس سالم : مرجع سابق، ص 52

2 - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 93

3 - علي عبد الله : محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سابق، ص 275.

❖ معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

❖ من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء الوظيفي أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

❖ إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتصحيحها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم أدائه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعة.¹

❖ يساعد تقييم الأداء الوظيفي على إعداد سياسة جديدة وجيدة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم، حيث يتم من خلالها إعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أداء العاملين.

❖ يساعد تقييم الأداء الوظيفي على تحسين علاقات العمل في المنظمة فهو يولد شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أدائهم.²

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، والمرؤوسين وهي كما يلي:

الفرع الأول: على مستوى المنظمة.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدرتهم وامكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم التطور.

1 - الياس سالم : مرجع سابق، ص 53.

2 - الياس سالم : مرجع سابق، ص 53.

• تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه البيانات.

• مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الفرع الثاني : على مستوى المديرين.

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

الفرع الثالث : على مستوى الفرد.

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأاتهم ماليا.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء الوظيفي مزايا عدة منها:

- ✚ رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- ✚ إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- ✚ وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين الرئيس والمرؤوس.
- ✚ تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- ✚ وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعاملين وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.¹

1 - زهير ثابت : كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 90.

خلاصة:

منذ أمد ليس ببعيد، كان ينظر للعنصر البشري من قبل المدراء والمفكرين، إما باعتباره جزءا بسيطا من مكونات العملية الإنتاجية، لا تحركه سوى الحوافز المالية، وإما مخلوقا اجتماعيا بطبعه يتأثر بالعلاقات الإنسانية السائدة في محيط عمله وجب تحسينها والانتباه لها ، لكن ما صاحب العالم من ثورات علمية و تقنية ، و تحرير للتجارة ، و صحة ثقافية ، و بزوغ عصر المعرفة ، جعل منه المورد الأساسي و المحدد الرئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة ، نظرا للدور الفعال الذي أضحى يلعبه في تقديم منتجات جديدة ، و امتلاك تكنولوجيا متقدمة و التنافس في الأسواق المفتوحة ، و يترجم هذا الدور من خلال أداءه الوظيفي في المؤسسة ، الذي يشكل النواة الأساسية للأداء الشامل للمؤسسة ، و ذلك بما يحققه من نتائج تعكس فعالية و كفاءته ، و ما يبديه من نشاط أو أسلوب هادف لإتمام ما كلف به.

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض وتعارض الدور، وبعضها يؤثر على قدرته كالتعليم، التدريب، والخبرات، والبعض الآخر يؤثر على دافعيته كنظم المكافأة والترقية، أسلوب القيادة، إلى غير ذلك من العوامل، ولا يوجد عامل أهم من آخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث :

دراسة حالة الثقافة التنظيمية واثارها على اعوان

الديوان الوطني للقياسة القانونية

تمهيد:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، التطرق في هذا الفصل الى دراسة حالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على اعوان الديوان الوطني للقياسة القانونية عبر ملاحظتها 45 ملحقة عبر الوطن، ومن اجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها معرفة جميع المعلومات التي تخص الدراسة باستخدام الاستمارات لجمع البيانات الميدانية التي يتعسر جمعها.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: هيئة الديوان الوطني للقياسة القانونية.
- المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية مع تحليل محاور الاستمارة.

المبحث الأول: هيئة الديوان الوطني للقياس القانونية

يعتبر الديوان الوطني للقياس القانونية من الهيئات الرقابية المخولة برقابة أجهزة القياس المستعملة في المبادلات التجارية، حيث سناول في هذا المبحث تعريف بالمؤسسة ونشاطاتها واهدافها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: إطار نظري حول الديوان الوطني للقياس القانونية

سننظر من خلال هذا المطلب إلى تقديم نبذة تاريخية عن الديوان الوطني للقياس القانونية والمهام الاساسية وكذا هيكلها التنظيمي.

الفرع الاول: نبذة تاريخية

الديوان الوطنية للقياس القانونية هو مؤسسة عمومية، تحت إشراف وزارة الصناعة، ذات استقلال مالي تم إنشاءها سنة 1986 بمقتضى المرسوم رقم: 250 - 86 المؤرخ في: 1986/09/30، مهامها الرئيسية العمل على التأكد من وثوقية وسلامة أجهزة القياس التي تتطلب تأهيل خاص والتي لها أثر على عدالة التبادل التجاري، الصحة، الأمن، البيئة، ونوعية الإنتاج الصناعي كما توجد هيئات تابعة للديوان الوطني للقياس القانونية منها 45 ملحقة عبر الولايات حيث بلغ عدد موظفيها 601 موظف.

ومن سنة 1962 بدأت التحولات تطراً عليها في تلخيص تسلسلي تاريخي نستعرضها في:¹

- 1962-1980 مكتب خاص بأجهزة القياس بمديرية الطاقة تحت وصاية وزارة الطاقة.

- 1980-1986 مصلحة أجهزة القياس بنفس المديرية.

- 1986 إنشاء بمقتضى المرسوم رقم: 250 - 86 المؤرخ في: 1986/09/30 تحت وصاية وزارة

الصناعات الخفيفة.

الفرع الثاني: مهامها

تتلخص مهام الديوان الوطني للقياس القانونية على التأكد من وثوقية وسلامة أجهزة القياس المستعملة في مبادلات التجارية في جميع الميادين كالصحة والصناعة، البيئة ... ونوعية الإنتاج بهدف ضمان دقة عملية القياس وخلوها من الأخطاء من خلال عمليات المعايرة وإسناد القياس إلى المعايير الدولية.

1- معلومات مستقاة من مقابلة مع رئيس الملحقة الديوان الوطني للقياس القانونية خنشلة، بتاريخ 2022/02/14، الساعة 10:00

الفرع الثالث: هيكلها التنظيمي

يتسم هيكله الديوان الوطني للقياسة القانونية بما يلي:

+ ادارة المركزية:

طبقا لقرار الوزاري مشترك في 16 ذي القعدة عام 1407 الموافق 12 يوليو سنة 1987 يتضمن التنظيم الداخلي للديوان الوطني للقياسة القانونية.

المادة الاولى: يتكون التنظيم الداخلي تحت سلطة المدير مما يلي:

❖ الأمين العام: ويساعده مكتب الامانة العامة وملحقات وكذا الاقسام (الادارة والوسائل، قسم التنظيم، قسم

الميكانيك والوسائل، قسم مقاييس ميكانيكية وكهربائي)

❖ قسم ادارة والوسائل: تنقسم الى قسمين مصلحة المستخدمين ومصلحة المحاسبة والميزانية.

❖ قسم التنظيم والتنسيق: وتنقسم الى ثلاثة مصالح وهي مصلحة التنظيم، مصلحة التنسيق، مصلحة الاعلام.

❖ قسم الميكانيك والوسائل: تنقسم الى قسمين مصلحة حسابات الغاز ومصلحة الكيل

❖ قسم مقاييس الميكانيك وكهربائية: تساعده مصلحة مقاييس الميكانيك وكهربائية

كما يتكون بالإضافة الى ذلك مما يلي:

- ملحقات جهوية

- ملحقات ولائية

المادة 02: ان الملحقات الجهوية المذكورة في الفقرة الثانية من المادة الاولى اعلاه هي:

+ الملحقة الجهوية الشرقية: وتشمل ملحقات الولاية لكل من قسنطينة، سكيكدة، باتنة، عنابة، قالمة،

تبسة، جيجل، ام البواقي، سطيف، برج بوعريج، سوق أهراس وخنشلة.

+ الملحقة الجهوية الغربية: وتشمل ملحقات الولاية لكل من وهران، مستغانم، تلمسان، معسكر، سعيدة،

سيدي بلعباس، عيم تيموشنت، تيارت، غليزان، البيض، النعامة وشلف.

+ الملحقة الجهوية الجنوبية: وتشمل ملحقات الولاية لكل من ورقلة، ادرار، ايليزي، الوادي، تامنغست،

تندوف، غرداية، بشار، بسكرة والاعواط.

✚ الملحقة الجهوية الوسط: وتشمل ملحقات الولائية لكل من الجزائر، تيبازة، بومرداس، البليدة، المدية،

تيزي وزى، البويرة، عين الدفلة، الجلفة، تيسمسيلت، المسيلة وبجاية.

بالإضافة الى ذلك تتكون كل ملحقة على ما يلي:

❖ رئيس ملحقة: ويساعده مكتب الامانة ورؤساء مصالح التقنية والادارية

❖ رئيس مصلحة التقنية.

❖ رئيس مصلحة الادارية.

وتتمثل مهام هذه المصالح في:²

❖ مصلحة الادارية: وتتمثل مهامها في:

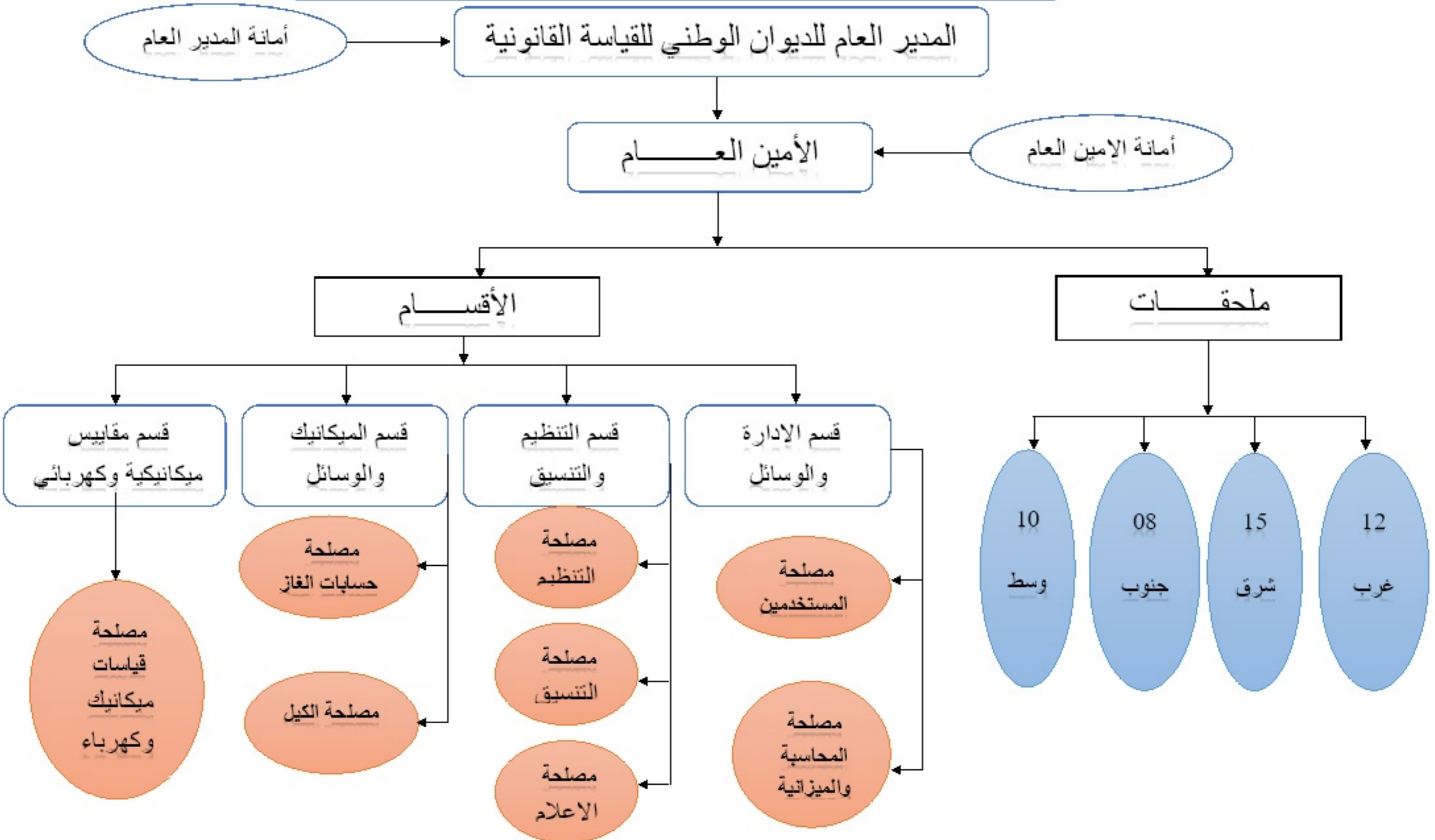
- القيام والتنسيق مع الإدارة المركزية في جميع العمليات الادارية وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التتقيط الدورية للموظفين مصلحة الادارية.
- متابعة المسار المهني للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، أو حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرهما.

❖ مصلحة التقنية: وتتمثل مهامها في:

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة وقمع الغش.
- تطوير الاعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- مراقبة ومتابعة الوحدات الإنتاجية.
- اعداد برنامج شهري للخرجات الميدانية مع الفرق المختلطة (تجارة، نقل، نفضال، صناعة).
- انجاز المحاضر المطابقة لاجهزة القياس.
- القيام بعملية التتقيط الدورية للموظفين مصلحة التقنية.
- وضع بنك للمعطيات المتعلقة بكل نشاطات القياسة.

²- معلومات مستقاة من مقابلة مع رئيس الملحقة الديوان الوطني للقياسة القانونية خنشلة، بتاريخ 2022/02/14، الساعة 10:00

شكل 01: الهيكل التنظيمي العام للديوان الوطني للقياسة القانونية



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 250 / 86 المؤرخ في 30 / 09 / 1986 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للقياسة القانونية صفحة 20.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة

من أهم مهام المؤسسة ما يلي:

الفرع الاول مهام رئيسية:

- ✚ إجراء الفحوص الأولية والدورية على أدوات القياس ذات الطابع التجاري.
- ✚ القيام بالمتابعة التي تسمح بإثبات كون أدوات القياس تتوفر فيها الشروط القانونية.
- ✚ التأكد من كون وحدات القياس المستعملة تطابق تماما المعايير الوطنية والدولية.

الفرع الثاني مهام ثانوية:

- ✚ السهر على ربط معايير العمل بالمعايير المرجعية.
- ✚ إجراء معايير المعايير المرجعية.
- ✚ المشاركة في إعداد التنظيم التقني الذي يجب أن تتوفر شروطه في أدوات القياس، لاسيما صنعها واستعمالها ومراقبتها.
- ✚ وضع بنك للمعطيات المتعلقة بكل نشاطات القياس.
- ✚ تطبيق الوسائل اللازمة لإنجاز الأهداف المسجلة في المخططات الوطنية وبرامج التنمية المتعلقة بالقياس.
- ✚ معالجة كل المعلومات العلمية والتقنية التي تتعلق بأدوات القياس ووضعها تحت تصرف المتعاملين الوطنيين.
- ✚ المساهمة في ترقية القياس من خلال تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات ومعارض وملتقيات وتنشيطها.
- ✚ المساهمة في النشاطات الدولية المرتبطة بالقياس وتنمية العلاقات مع الهيئات الدولية المختصة بهذا المجال.
- ✚ المساعدة في إقامة مخابر للقياس ومراكز تقنية متخصصة تستعمل في أشغال الأبحاث المتعلقة بالقياس وكذا الدراسات والمراقبة.
- ✚ المشاركة في تصميم أدوات القياس في إطار احترام المقاييس والتنظيم التقني.
- ✚ كما يمكنهم المشاركة في مهام التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل.

المطلب الثالث: السند القانوني:

- مرسوم تنفيذي رقم 538-91 مؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق لـ 1991/12/25 يتعلق

بالمراقبة وفحص المطابقة لآلات القياس.

المادة 02: تتضمن فحص المطابقة المشار إليه.

الفقرة 01: دراسة النماذج الجديدة لآلات القياس واختبارها من اجل المصادقة عليها.

الفقرة 02: الفحص الأولي.

الفقرة 03: الفحص الدوري.

المادة 10: تخضع للفحص الدوري آلات القياس المستعملة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في إطار المعاملات

التجارية التي استوفت اختبارات الفحص الأولي.

المادة 14: يتم الفحص الدوري لآلات القياس المنصوص عليها في المادة 10 أعلاه كل سنة وتكتسي طابعا إجباريا

إلا أن يمكن القيام بهذا الفحص مرتين في السنة بطلب من المستعمل الجهاز القياس عندما تستعمل الآلات المعنية

بطريقة مكثفة.

المطلب الرابع: الأدوات الخاضعة لمراقبة القياسات:

تخضع جميع اجهزة القياس الخاضعة لمبادلات التجارية للمراقبة في جميع الميادين نخص بذكر:

✓ أدوات الوزن.

✓ أدوات القياس البعدي.

✓ عدادات الطاقة الكهربائية.

✓ عدادات الغاز.

✓ عدادات المياه.

✓ عدادات القياس الكيلو متري.

✓ عدادات غاز المركبات.

✓ موزعات الوقود.

✓ الصهاريج والخزانات والبراميل والممونات الموجهة للنقل وتخزين المحروقات.

✓ دليل السرعة (رادار الطريق المستعمل لدى شرطة والدرك الوطني).

المطلب الخامس: أهمية واهداف المؤسسة

تكمن اهمية الديوان على احترام تطبيق التنظيم المتعلق بمطابقة أدوات القياس والمعايير في المعاملات التجارية والصناعية.

الفرع الاول المواصفات العامة:

يتركز نشاط الديوان الوطني للقياسات القانونية على إجراء فحوصات ميدانية دورية في المراكز الصناعية والتجارية لأجهزة وأدوات القياس والكيل ذات الاستعمال التجاري.

الفرع الثاني المواصفات الخاصة:

في حالة نزاع بين المؤسسات (سونلغاز، الجزائرية للمياه، شركة خاصة) والمواطنين فإن الديوان يتدخل لمراقبة أجهزة القياس المستعملة في النزاع (عدادات، موازين).

الفرع الثالث أهداف الديوان

يهدف الديوان الوطني للقياس القانونية الى ما يلي:

1. حماية الأمن العام.
2. حماية الاقتصاد الوطني.
3. التجارة الوطنية والدولية.
4. حماية المستهلك.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية مع تحليل محاور الاستمارة

سنتطرق في هذا المبحث للدراسة الميدانية بمجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه المطالب الأول تحليل محاور الاستمارة.

الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه ويمكن تعريفها على انه وسيلة للحصول على بعض المعطيات الخاصة بمجموعة من الأشخاص من أجل التحليل والمناقشة ولقد اعتمدنا في تحليل البيانات على كل من الطريقتين الكمية والكيفية، ثم تحليل البيانات إلى نسب مئوية وذلك بحساب التكرار، حيث قمنا في دراستنا بتطبيق الاستمارة على 60 عامل من مجموع 601 مراقب تقني باختلاف رتبهم، حيث اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية.

وتشمل استمارتنا على خمسة محاور رئيسية:

- ❖ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية في المبحوثين، (السن، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل) .
- ❖ **المحور الثاني:** يتضمن بيانات خاصة بجماعة العمل في المؤسسة وهي تتناول الجانب الثقافي للمؤسسة (نشاطات المؤسسة، نظام الترقية، العلاقات السائدة، القوانين التنظيمية).
- ❖ **المحور الثالث:** يتضمن بيانات خاصة بثقافة المنظمة.
- ❖ **المحور الرابع:** يتضمن بيانات تخص علاقة الثقافة التنظيمية بالمجتمع
- ❖ **المحور الخامس:** بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع

من خلال زيارتنا المتكررة للديوان الوطني للقياسة القانونية ملحقه خنثلة خصصنا متسع من الوقت لمعاينة ظروف العمل، واستطعنا أن نعايش طريقة عمل العمال وخرجنا بمجموعة من الملاحظات تتعلق بموضوع بحثنا نذكر منها:

- كثرة الخرجات الميدانية لمراقبي القياسة القانونية.
- بعد المسافة بين الملحقات ومكان المراقبة التقنية.

المحور الاول البيانات الشخصية:

يتضمن البيانات الشخصية من حيث: السن، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل.

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
83.33	50	ذكر
16.66	10	انثى
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند فئة الذكور بنسبة (83.33 %) وتكرارهم 50،

أما فئة إناث فكانت نسبتهم (16.66 %) وتكرارهم 10 وهذا راجع إلى إقبال الذكور على مثل هذه المسابقات

أكثر من الإناث لأن العمل في هذه المؤسسة يتطلب الخرجات الميدانية للمراقبة وهو ما ترفضه أغلب الإناث

وهروبهم إلى قطاعات أخرى وخاصة التربية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
03.33	02	اقل من 30 سنة
60	36	من 30 الى 40 سنة
33.33	20	من 40 الى 50 سنة
03.33	02	أكثر من 50 سنة
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند فئة التي تتراوح من 31 الى 40 سنة بنسبة

(60 %) وتكرارهم 36، وتليها فئة التي تتراوح من 41 الى 50 سنة بنسبة (33.33 %) وتكرارهم 20 أي أن

السن من 41 الى 50 سنة يمثل اغلبيه مراقبي المؤسسة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العمل وبذل

الجهد والعطاء وكذلك نلاحظ أن أغلبية الأفراد في المؤسسة يمثلون فئة الشباب من 31 الى 40 سنة وبالتالي

فالمؤسسة تمتاز بغالبية العمال شباب وتليها فئة أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة (33.33%) وتكرارها 02.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

النسبة المئوية %	التكرار	الرتبة
25	15	مفتش مركزي في القياسة
25	15	مفتش رئيسي في القياسة
25	15	مفتش في القياسة
25	15	مراقب رئيسي في القياسة
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد المشاركين في الاستبيان في مختلف الرتب متساوين 15 مشارك في كل رتبة كان تكرارهم 15 ، بنسبة (25%)
جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

النسبة المئوية %	وضعية المهنية	التكرار	الرتبة
25	دائمون	15	مفتش مركزي في القياسة
25		15	مفتش رئيسي في القياسة
25		15	مفتش في القياسة
25		15	مراقب رئيسي في القياسة
100		60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الوضعية المهنية لجميع الرتب كلهم مرسومون (دائمون) بنسبة (100%) حيث أن تكرارهم 60 ، هذا ما يدل على أن المؤسسة لا توظف موارد البشرية عن طريق التعاقد.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:

الرتبة	التكرار	الأقدمية المهنية	النسبة المئوية %
مفتش مركزي في القياسة	15	55	19.57
مفتش رئيسي في القياسة	15	89	31.67
مفتش في القياسة	15	55	19.57
مراقب رئيسي في القياسة	15	82	29.18
الجموع	60	281	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة الأقدمية المهنية هي (31.67 %) كانت لفئة المفتشين الرئيسيين، وتليها فئة المراقبون الرئيسيون بنسبة (29.18 %)، وتليها كلا من فئة المفتشين المركزيين والمفتشين بنسبة (19.57 %).

المحور الثاني بيانات خاصة بجماعة العمل في المؤسسة.

يتضمن بيانات خاصة بجماعة العمل في المؤسسة وهي تتناول الجانب الثقافي للمؤسسة من حيث: نشاطات المؤسسة، نظام الترقية، العلاقات السائدة، القوانين التنظيمية.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالعمل مع الفريق:

الشعور بالعمل مع الفريق	التكرار	النسبة المئوية %
إثبات الذات	26	43.33
تقدير الآخرين لك	34	56.66
الجموع	60	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تشعر بالعمل مع الفريق هي التي ترى لنفسها البحث عن تقدير الآخرين لهم مما يكون عندهم نوع من الاغتراب داخل الجماعة وهي بنسبة (56.66 %) وتكرارهم 34، وتليها فئة التي تثبت لنفسها إثبات الذات هذا يدل مدى الشعور بتحمل المسؤولية وهي بنسبة (43.33 %) وتكرارهم 26.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب جو العمل مع الفريق:

النسبة المئوية %	التكرار	جو العمل مع الفريق
63.33	38	تبادل الخبرات
36.66	22	التعاون
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تشعر بجو العمل مع الفريق هي التي ترى لنفسها تبادل الخبرات مع الآخرين وهذا من أجل الرفع من مردودهم وأداؤهم وهي (63.33 %) وتكرارهم 38، وتليها فئة التي ترى لنفسها التعاون مع الآخرين هذا يدل على إتمام العمل في ظرف قياسي المنسب إليهم وهي بنسبة (36.66 %) وتكرارهم 22.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب نوع الفريق الذي تعمل معه:

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الفريق الذي تعمل معه
56.66	34	يكون مساعدا لك في حالة وقوع مشكلة
43.33	26	لا يهم مع من تعمل
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تحبذ نوع الفريق الذي تعمل معه أن يكون مساعدا لها في حالة وقوع مشكلة وهذا يدل على مدى روح التعاون بين أفراد المنظمة وهي بنسبة (56.66 %) وتكرارهم 34، وتليها فئة التي لا يهمها مع من تعمل همها إنهاء العمل المنسب لها وهي بنسبة (43.33 %) وتكرارهم 26.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب تأدية العمل مع الجماعة:

النسبة المئوية %	التكرار	حسب تأدية العمل مع الجماعة
36.66	22	جيد الأداء
46.66	28	حسن الأداء
03.33	02	متوسط الأداء
13.33	08	مقبول الأداء
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تقوم بتأدية العمل مع الجماعة تتميز بحسن الأداء وهي بنسبة (46.66 %) وتكرارهم 28، وتليها فئة تتميز بأداء جيد وهي بنسبة (36.66 %) وتكرارهم 22، وتليها فئة ذات أداء مقبول وهي بنسبة (13.33 %) وتكرارهم 08، وتليها فئة ذات أداء متوسط وهي بنسبة (03.33 %) وتكرارهم 02.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأداء الجماعي أو الفردي:

النسبة المئوية %	التكرار	حسب الأداء الجماعي أو الفردي
66.66	40	جماعي
33.33	20	فردي
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تفضل الأداء الجماعي لأن فيه روح التنافس بين أفراد الجماعة وهي بنسبة (66.66 %) وتكرارهم 40، وتليها الفئة التي تحبذ الأداء الفردي وهذا يتميز أفرادها بالانطواء والهروب من الفروقات الفردية التي هي أمر حتمي بنسبة (33.33 %) وتكرارهم 20.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب موقف جماعة العمل لصالحك:

النسبة المئوية %	التكرار	حسب موقف جماعة العمل لصالحك
26.66	16	دائما
53.33	32	احيانا
20	12	ابدا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة لموقف الجماعة لصالح الفرد تكون أحيانا لأنهم يرون في أنفسهم كل فرد يتحمل مسؤوليته بمفرده في المستقبل وهي بنسبة (53.33 %) وتكرارهم 32، وتليها فئة ذات موقف جماعي تكون دائما لصالح الفرد والتي ترى يجب الوقوف مع الفرد لأنه جزء من الجماعة وبنسبة (26.66 %) وتكرارهم 16، وتليها فئة ذات موقف جماعي لا تكون أبدا لصالح الفرد أي يتحمل العواقب الخيمة التي كان سببا فيها لا تتحملها جماعة العمل وهي بنسبة (20 %) وتكرارهم 12.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب تقدير زملائك للعمل الذي تقوم به:

النسبة المئوية %	التكرار	تقدير زملائك للعمل الذي تقوم به
68.33	41	دائما
31.66	19	احيانا
00.00	00	ابدا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة التي تقدر العمل الذي تقوم به يكون دائما وهذا يدل على حرص الجماعة على مكانة الفرد داخل المنظمة لأنه هو أساس بناء الجماعة لأنها بدأت وهي بنسبة (68.33 %) وتكرارهم 41، وتليها فئة تقدر العمل الذي يقوم به الفرد يكون أحيانا فهذه الجماعة لا تعطي أهمية للفرد أو تجهل مدى أهميته داخل الجماعة وهي بنسبة (31.66 %) وتكرارهم 19.

المحور الثالث: بيانات خاصة بثقافة المنظمة.

يتضمن بيانات خاصة بثقافة المنظمة من حيث نشاطاتها

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب نشاطات ثقافة المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	حسب نشاطات ثقافة المؤسسة
16.66	10	لا
30	18	ملتقيات
16.66	10	ندوات
36.66	22	محاضرات
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة أن نشاطات ثقافة المؤسسة يكون عن طريق المحاضرات وهي الوسيلة الأكثر نجاعة وهذا من أجل الرفع من وعي أفراد المنظمة وهي بنسبة (36.66%) وتكرارهم 22، وتليها فئة ترى بنشاطات ثقافة المؤسسة عن طريق الملتقيات وهذا للاحتكاك بالمنظمات الأخرى والاطلاع على نشاطها الثقافي للمؤسسة وهي بنسبة (30%) وتكرارهم 18، وتليها فئة ترى بنشاطات ثقافة المؤسسة عن طريق الندوات وهذا لأن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهي بنسبة (16.66%) وتكرارهم 41.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب التعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائد:

النسبة المئوية %	التكرار	التعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائد
06.66	04	ملصقات ولوائح
06.66	04	ندوات ومحاضرات
86.66	52	نظام داخلي
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تقوم المؤسسة بتعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائدة عن طريق النظام الداخلي لأنه يعتبر أداة كل فرد داخل المنظمة والمفسر الوحيد للنظام العام للمؤسسة أخرى وهي بنسبة (86.66 %) وتكرارهم 52، وتليها فئة ترى بتعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائدة عن طريق ملصقات ولوائح إضافة إلى الندوات والمحاضرات والتي لا تكن بحجم النظام الداخلي من حيث تفسير النظام العام للمؤسسة أخرى وهي بنسبة (06.66 %) وتكرارهم 04.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب العلاقة السائدة في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	حسب العلاقة السائدة في المؤسسة
46.66	28	احترام متبادل
50	30	مصلحية
03.33	02	تسلطية
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أن العلاقة السائدة في المؤسسة تتميز بعلاقة مصلحية وهذا يدل على أن المصالح الشخصية والذاتية فوق كل اعتبار وهي بنسبة (50 %) وتكرارهم 30، وتليها فئة ترى أن العلاقة السائدة في المؤسسة ذات طابع يتميز باحترام متبادل وهذا لأنه يقوي العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة وهي بنسبة (46.66 %) وتكرارهم 28، وتليها فئة ترى أن العلاقة السائدة في المؤسسة ذات طابع تسلطي ويعتبر نوع من هذه العلاقات داخل المؤسسة إلى خلق اضطراب بين أفراد المؤسسة وهي بنسبة (03.33 %) وتكرارهم 02.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من البعثات العلمية إلى الخارج:

النسبة المئوية %	التكرار	الاستفادة من البعثات العلمية إلى الخارج
46.66	28	أحيانا
53.33	32	أبدا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة لا ترى أبدا الاستفادة من بعثات علمية إلى الخارج وهذا يدل على أنها تعتمد على التكوين الداخلي في تحسين أداء أفرادها والرفع من كفاءتهم وهي بنسبة **(53.33%)** وتكرارهم **32**، وتليها فئة ترى بالبعثات العلمية إلى الخارج أحيانا إن دل فإنما يدل على أن البعثات تقتصر على بعض الأفراد وهي بنسبة **(46.66%)** وتكرارهم **28**.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب تدخل المؤسسة في الرقابة التي يقوم بها الأفراد:

النسبة المئوية %	التكرار	تدخل المؤسسة في الرقابة التي يقوم بها الأفراد
13.33	08	نعم
86.66	52	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى بعدم تدخل المؤسسة في الرقابة التي يقوم بها الأفراد وهذا يدل على أن المؤسسة جعلت الأفراد يتحملون المسؤولية بمفردهم حتى لا تشعر الأفراد غير موثوق بهم أثناء تأدية مهامهم ويكون هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس وهي بنسبة **(86.66%)** وتكرارهم **52**، وتليها فئة ترى بتدخل المؤسسة في الرقابة التي يقومون بها هذا إن دل فإنما يدل على إجبارية تدخل المؤسسة لضرورة العمل وهي بنسبة **(13.33%)** وتكرارهم **08**.

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب ضغوطات من نراقبهم أثناء تأدية المهام:

النسبة المئوية %	التكرار	ضغوطات من نراقبهم أثناء تأدية المهام
10	06	نعم
90	54	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى بعدم وجود ضغوطات من نراقبهم أثناء تأدية المهام وهذا يدل على الوعي الذي يتميز به من نراقبه أو خوفه من الإدارة في حالة عرقلته لمهام المراقبين لأنها ستتخذ الإجراءات القانونية الصارمة في حقه العمل وهي بنسبة **(90%)** وتكرارهم **54**، وتليها فئة ترى بوجود

ضغوطات من نراقبهم أثناء تأدية المهام وهذا يدل على أن نوع من هذه الفئة تجهل رد فعل الإدارة في حالة عرقلة تأدية المهام العمل وهي بنسبة (10 %) وتكرارهم 06.

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب تقدير مؤسستك لما تبذله من مجهود:

النسبة المئوية %	التكرار	تقدير مؤسستك لما تبذله من مجهود
16.66	10	دائما
56.66	34	احيانا
26.66	16	ابدا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى بوجود تقدير من طرف المؤسسة لما يبذله الفرد من مجهود أحيانا فهذا يدل على أن المؤسسة ترى أنه يأخذ مقابل لهذا المجهود والمتمثل في الراتب الشهري فأنت لا تقدم عمل مجانا لمؤسستك العمل وهي بنسبة (56.66 %) وتكرارهم 34، وتليها فئة لا ترى أبدا بوجود تقدير من طرف المؤسسة لما يبذله الفرد من مجهود لأنها ترى علاقة الفرد تنتهي بمجرد انقطاعه عن المؤسسة ويأتي غيره ليقبل مهام من قبله وهكذا العمل وهي بنسبة (26.66 %) وتكرارهم 16، وتليها فئة ترى دائما بوجود تقدير من طرف المؤسسة لما يبذله الفرد من مجهود لأن الفرد هو العمود الفقري لبناء أي منظمة أو مؤسسة العمل وهي بنسبة (16.66 %) وتكرارهم 10.

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب مشكلة من تراقبهم ورد فعل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	مشكلة من تراقبهم ورد فعل المؤسسة
90	54	تطبيق القانون
10	06	تتحمل مسؤوليتك بنفسك
00	00	اللامبالاة
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى مشكلة من نراقبهم أن رد فعل المؤسسة يكون بحسب تطبيق القانون هذا يدل على أن المؤسسة تقف مع أفرادها إذا كان هناك عراقيل من طرف من نراقبهم وهذا من أجل المحافظة على أداء أفرادها وسمعة المؤسسة وهيبتها وهي بنسبة (90 %) وتكرارهم 54، وتليها فئة ترى مشكلة من نراقبهم يكون رد فعل المؤسسة بتحمل مسؤوليتهم بأنفسهم أي أنهم لا يرون حماية من طرف مؤسستهم في حالة تعرقل رقابتهم التقنية وهي بنسبة (90 %) وتكرارهم 06.

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب مداخل المؤسسة لتحفيز من رفع أداء الأفراد:

النسبة المئوية %	التكرار	مدخل المؤسسة لتحفيز من رفع أداء الأفراد
00	00	نعم
100	60	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الفئة ترى أنها لا تتحصل على أي مداخل لتحفيز الأفراد من رفع الأداء وهذا يدل على أن المؤسسة نسيت أن استفادة أفرادها من مداخل المؤسسة يحفزهم من رفع أدائهم وهذه الثقافة غابت عن وعي المؤسسة وهي بنسبة (00.00 %) وتكرارهم 00.

المحور الرابع: بيانات تخص علاقة الثقافة التنظيمية بالمجتمع.

يتضمن بيانات تخص علاقة الثقافة التنظيمية بالمجتمع من حيث مكانة الاجتماعية وتأثير الوظيفة على الحياة الأسرية والاجتماعية.

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب ما يحققه العمل من مكانة اجتماعية:

النسبة المئوية %	التكرار	ما يحققه العمل من مكانة اجتماعية
81.66	49	نعم
18.33	11	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة فئة ترى أن العمل يحقق مكانة اجتماعية لأنهم يرون بدون عمل لا يكون للفرد قيمة داخل المجتمع خاصة في ظل التغيرات الراهنة ينظر للفرد حسب مكانته العملية التي يقوم بها المؤسسة وهي بنسبة (81.66 %) وتكرارهم 49، وتليها فئة ترى أن العمل لا يحقق مكانة اجتماعية وهذا إن دل فإنما يدل على أن هذا الفرد منعزل عن المجتمع لا يهتمه المكانة داخل المجتمع المؤسسة وهي بنسبة (18.33 %) وتكرارهم 11.

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب ما تتركه المؤسسة من آثار على السلوك:

النسبة المئوية %	التكرار	ما تتركه المؤسسة من آثار على السلوك
46.66	28	نعم
26.67	16	لا
26.67	16	نوعا ما
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى بنعم أي أن المؤسسة تترك أثارا على سلوك الفرد وهذا للاحتكاك اليومي بين المؤسسة والفرد مما يصل إلى الولاء للمؤسسة أكثر من أسرته ومجتمعه وهي بنسبة (46.66 %) وتكرارهم 28، وتليها فئة ترى أن المؤسسة لا تترك أثارا على سلوك الفرد لكن نوعا ما وهذا يدل على أن الأفراد مرتبطون في إطار العمل فقط أي علاقة عمل فحسب وهي بنسبة (26.66 %) وتكرارهم 16.

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب تأثير الوظيفة على الحياة الأسرية:

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير الوظيفة على الحياة الأسرية
56.66	34	كثيرا
13.33	08	قليلا
30	18	نوعا ما
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أن تأثير الوظيفة على الحياة الأسرية تؤثر كثيرا وهذا يعود العلاقة التي تربط الفرد بأسرته خاصة إذا كان ينفق عليها فهذا يفسر أن هناك مصاريف يجب تأمينها وخاصة في ضل الغلاء الفاحش وهي بنسبة (56.66%) وتكرارهم 34، وتليها فئة ترى أن الوظيفة تأثير نوعا ما على الحياة لأسرية هذا إن دل فإنما يدل على أن هذا الشخص ليس لديه أسرة يعولها لم يجرب المسؤولية وهي بنسبة (30%)

وتكرارهم 18، وتليها فئة ترى أن تأثير الوظيفة على الحياة الأسرية تؤثر قليلا وهذا يدل على أن هذا الفرد لا يبالي بالأسرة أساسا وهي بنسبة (13.33%) وتكرارهم 08.

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية:

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية
06.66	04	كثيرا
40	24	قليلا
53.33	32	نوعا ما
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أن تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية تؤثر نوعا ما ولكن هذه الفئة نسبت أنها جزء لا تتجزأ من المجتمع والكل ينظر إلى الفرد بحسب مكانته ووظيفته بعد وهي بنسبة (53.33%) وتكرارهم 32، وتليها فئة ترى أن تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية تؤثر قليلا لأنهم يرون أنهم يحتكون بأسرهم أكثر من مجتمعهم ولكن المجتمع يبقى دائما ينظر للفرد من جميع جوانبه وحياته اليومية وهي بنسبة (40%) وتكرارهم 24، وتليها فئة ترى أن تأثير الوظيفة على الحياة الاجتماعية تؤثر كثيرا و هذه الفئة ترى أن الفرد لا يمكنه أن يتصل من المجتمع لأنه يكمل كل منهما الآخر و يتأثران ببعضهما البعض وهي بنسبة (06.66%) وتكرارهم 08.

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة
70	42	نعم
30	18	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أنها تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة وهذا يدل لما يجده الفرد من راحة نفسية وهذا يعبر على الولاء التام لمؤسسته أو الهروب من ضغوطات المجتمع والأسرة وهي بنسبة (70 %) وتكرارهم 42، وتليها فئة ترى أنها لا تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة هذا يدل أن بعض الأفراد علاقتهم غير سوية مع رؤسائهم مما يجعلهم مغتربون داخل مؤسستهم وهي بنسبة (30 %) وتكرارهم 18.

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب عدالة تطبيق الإجراءات القانونية:

النسبة المئوية %	التكرار	عدالة تطبيق الإجراءات القانونية
40	24	نعم
60	36	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أنها لا توجد عدالة في تطبيق الإجراءات القانونية وهذا يدل على أن هناك صراع بين الرئيس والمرؤوسين في كيفية تطبيق القوانين والتعسف في تطبيقها وهي بنسبة (60 %) وتكرارهم 36، وتليها فئة ترى أنه يوجد عدالة في تطبيق الإجراءات القانونية وهذا إن دل فإنما يدل على أن علاقتهم جيدة مع رؤسائهم كل منهم راض على الآخر وهي بنسبة (40 %) وتكرارهم 24.

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة لتحسين علاقة من خلال:

النسبة المئوية %	التكرار	سعي الإدارة لتحسين علاقة من خلال
75	45	لا
25	15	توفير الخدمات الاجتماعية
00	00	المشاركة في اتخاذ القرار
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة لا ترى أن الإدارة تسعى لتحسين علاقتها لأن الإدارة هي من تملك زمام الأمور وتطبق القوانين كيف تشاء لا يهتمها العلاقة التي تربطها بأفرادها علاقتها تربطها بقوانينها وهي بنسبة (75 %) وتكرارهم 45، وتليها فئة ترى أن الإدارة تسعى لتحسين علاقتها من خلال توفير الخدمات الاجتماعية وهي أمور مقننة نظرا لقلّة امتيازها على الأفراد وهي بنسبة (25 %) وتكرارهم 15، وتليها فئة ترى أن الإدارة تسعى لتحسين علاقتها لكن ترفض شيء اسمه المشاركة في اتخاذ القرار لأنها ترى نفسها صاحبة القرار الأول والأخير وهي بنسبة (00.00 %) وتكرارهم 00.

المحور الخامس: بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع.

يتضمن هذا الفرع على بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع.

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب نظرة وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة:

النسبة المئوية %	التكرار	نظرة وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة
26.66	16	نعم
73.33	44	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أنه لا يوجد تقبل من طرف المسؤولين للأفكار الجديدة فهذه الفئة ترى أن المسؤولين يرون أنفسهم أصحاب السلطة في أفكارهم ورؤيتهم للإدارة من طرفهم فقط وهي

بنسبة (73.33 %) وتكرارهم 44، وتليها فئة ترى أنه يوجد تقبل من طرف المسؤولين للأفكار الجديدة وهذا يدل على أن هذه الفئة تأتي بالأفكار التي ترضي المسؤولين فحسب وهي بنسبة (26.66 %) وتكرارهم 16.

جدول رقم (1-30): توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة لمناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها:

النسبة المئوية %	التكرار	مدى توفر المؤسسة لمناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها
30	18	نعم
70	42	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة لا ترى أن المؤسسة توفر مناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها فهم يرون أن المؤسسة لا يهتمها سوى الربح السريع دون توفير أدنى مناخ يمكن للفرد أن يرفع من خلاله أدائه وهي بنسبة (70 %) وتكرارهم 42، وتليها فئة ترى أن المؤسسة توفر مناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها وهذه الفئة ترى أنها ارضية بأي مناخ يوفره المسؤول حتى وإن كان على حسابهم وهي بنسبة (30 %) وتكرارهم 18.

جدول رقم (2-30): في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك:

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك
33.33	06	بالاستماع إلى مقترحاتكم
33.33	06	يمنحك التقدير والاحترام
33.33	06	التكفل بانشغالاتكم
100	18	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعض الفئة ترى أن المؤسسة توفر مناخ يشجع على مضاعفة مجهودات لتحقيق أهدافها يتم ذلك التكفل بانشغالاتهم والاستماع إلى مقترحاتهم وبمنح التقدير والاحترام فإن هذه الأمور كلها شكليات إذا لم تطبق بشكل جيد إذا وجدت آدانا صاغية وهي بنسبة (33.33 %) وتكرارهم 06.

جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب مدى سعي المسؤول في اشراك افرادها في اتخاذ القرار:

النسبة المئوية %	التكرار	مدى سعي المسؤول في اشراك افرادها في اتخاذ القرار
25	15	نعم
75	45	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة لا ترى سعي المسؤول في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار لأن هذه الفئة ترى أن المسؤول لا يمكنه إشراك الأفراد في اتخاذ القرار لأنه يعتبرها من أسرار الإدارة ولا يمكن الإطلاع على أي شيء يخص الإدارة أي أنها من صلاحيتهم فقط وهي بنسبة (75 %) وتكرارهم 45، وتليها فئة ترى أن المسؤول يسعى في إشراك الأفراد في اتخاذ القرار ولكن في حدود وتحفظ في أمور عامة فقط وهي بنسبة (25 %) وتكرارهم 15.

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب مدى سعي جماعة العمل على تحقيق أداء جيد للمؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	مدى سعي جماعة العمل على تحقيق أداء جيد للمؤسسة
83.33	50	نعم
16.66	10	لا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة ترى أن جماعة العمل تسعى على تحقيق أداء جيد للمؤسسة ترى هذه الفئة أن جماعة العمل بحكم تضامنها تستطيع أن تؤدي أداء جيد للمؤسسة وهي بنسبة (83.33 %) وتكرارهم 50 وتليها فئة ترى أن جماعة العمل لا تسعى على تحقيق أداء جيد للمؤسسة فهي ترى أن جماعة العمل يمكنها أن يكون أداؤها أقل من أداء الفرد خاصة إذا كان ينقصها روح العمل الجماعي والتنافس على ذلك وهي بنسبة (16.66 %) وتكرارهم 10.

جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة كالممتلكات الشخصية:

النسبة المئوية %	التكرار	مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة كالممتلكات الشخصية
96.66	58	بإخلاص
03.33	02	نوعا ما
00	00	أبدا
100	60	الجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فئة تسعى في المحافظة على ممتلكات المؤسسة

كالممتلكات الشخصية وهذا يدل على ولاء هذه الفئة لمؤسستها وما تملكه من ممتلكات ذلك وهي بنسبة (96.66%

) وتكرارهم 58. وتليها فئة قليلة جدا ترى بأنها لا تحافظ على ممتلكات المؤسسة كالممتلكات الشخصية نوعا ما

فترى بأن هذه الممتلكات ليست من نصيبه أو حقه في امتلاكها لكنه نسي أنه تخدمه أثناء تأدية مهامه وهي بنسبة

(3.33%) وتكرارهم 10.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

انطلاقاً من تحليل الجداول وما أسفرت عليه، ومن خلال الدراسة الميدانية، وبعدما قمنا بتبويب الفرضيات وعرضها وتحليلها إحصائياً، عمدنا إلى تفسيرها في ضوء الفرضيات التي أثارها الدراسة، وأهداف البحث، حيث كان الهدف الأساسي لها إبراز، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء مراقبي القياسة القانونية، توصلنا إلى عدة نتائج وهي كالاتي:

الفرع الاول: النتائج النظرية.

- ✚ أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- ✚ دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء.
- ✚ دفعهم لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك.
- ✚ تنمية روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة.
- ✚ الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الافراد مما يدعم التفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

الفرع الثاني: النتائج الميدانية.

- ❖ وجود ثقافة جد قوية وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.
- ❖ ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء المراقبين.
- ❖ وجود دور بعدي لتعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء المراقبين حسب نتائج الاستمارة.
- ❖ وجود تماسك جماعي وميداني فعلي من خلال خرجاتهم الميدانية.
- ❖ وجود تماسك بين الإدارة والأفراد لتحسين جو العمل بينهم.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى قراءة شاملة حول الديوان الوطني للقياسة القانونية وملاحقاتها والتعرف على الإطار التاريخي ومختلف الوظائف ونشاطات الديوان وشرح هيكلها التنظيمي والتعرف على مختلف المصالح القائمة على مستوى المديرية والملحقة.

كما استخلصنا من خلال نتائج البحث اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية لها دور هام في تسيير المنظمات، حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخلها، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي أصبح موضع اهتمام تعكس أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في عدة جوانب، فهي عنصر ذو فاعلية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغييرات المحيطة بها.

إن تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العامل في المؤسسة، واتخاذنا ديوان الوطني للقياسة القانونية كنموذج لدراستنا، واستنتجنا من خلال ذلك أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها دور في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، نظرا للتأثير الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها من قيم واتجاهات ومعتقدات، بأداء مراقبي للقياسة القانونية.

من خلال نتائج البحث اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية القوية دور هام في تسيير المنظمات، حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخلها، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية على مراقبي الديوان الوطني للقياسة القانونية.

اختبار الفرضيات:

يمكننا مما سبق إثبات صحة أو نفي فرضيات البحث كالآتي:

الفرضية الأولى:

من خلال القراءة السوسولوجية والإحصائية للجداول الآتية رقم: 06-07-09-10-12-13-14-23-27-34 توصلنا إلى إثبات الفرضية التي ترى بمنافسة الافراد فيما بينهم وهذا راجع إلى طبيعة العمل من جهة والخرجات الميدانية من جهة أخرى التي تعتبر الأساس والفعل الكلي للأفراد.

الفرضية الثانية:

من خلال القراءة السوسولوجية والإحصائية للجداول الآتية رقم: 05-07-08-09-10-13-19-21-24-27-33-34 أثبتت الفرضية أن الديوان رفع التحدي أمام المنظمات الأخرى في منافسته خاصة المؤسسات التي هي معه في نفس الوزارة الوصية.

الفرضية الثالثة:

توحي القراءة السوسولوجية والإحصائية للجداول الآتية رقم: 05-06-07-08-09-10-12-14-18-19-21-23-25-26-27-33-34 إلى اثبات الفرضية أن الديوان حافظ على بقائه في سوق العمل حتى لا يتلاشى وهذا يدل على النسق المفتوح الذي يتميز به الديوان واطلاعه على السوق الخارجية وما يدور حوله من مستجدات ومتغيرات مما جعله محافظا على مكانته بين المؤسسات وسوق العمل.

الاقتراحات:

بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها تم اقتراح التوصيات التالية:

1. على المؤسسة أن تسعى من جعل أفرادها يستفيدون من مداخل المؤسسة لأنه يساعدهم في رفع أدائهم المعنوي والفعلي وهذا من خلال تعديل المرسوم الخاص بالديوان.
2. العدل والمساواة في تكافؤ الفرص التي تمنحها المؤسسة لأفرادها للاستفادة من البعثات إلى الخارج من أجل أدائهم الفعلي.
3. توفير مركبات التنقل لكل ملحقة من أجل تسهيل عملية المراقبة التقنية لمراقبي القياسة أو العمل الإداري.
4. إشراك الأفراد في اتخاذ القرار حتى لا ينظروا لأنفسهم كغرباء داخل مؤسستهم.
5. محاولة كسر الحاجز الموجود بين الرئيس والمرؤوسين حتى يكون هناك مرونة في تبادل وجهاتالنظر.
6. فتح جميع قنوات الاتصال الإداري بشتى اتجاهاته الأفقي والعمودي والقطري لإيصال الرسالة الإدارية.
7. رسخ ثقافة تقبل راي الآخر خاصة بين الرئيس والمرؤوسين بحيث يخدم أهداف المؤسسة.
8. السعي لاختيار نمط قيادي جيد لرفع من أداء الأفراد سواء من حيث المردود الجماعي أو الفردي.
9. الاهتمام بانشغالات الأفراد والتكفل بها حتى تكون هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
10. لا ننظر إلى التسيير من جانب قانوني فقط فالجانب النفسي والروحي يلعب دورا كبيرا في تحريك وجدان الأفراد لرفع من أداء مهامهم حتى نخلق في نفوسهم ثقافة الولاء للمؤسسة.
11. رسخ ثقافة التسيير بالأهداف تخدم كل من المؤسسة والأفراد سواء .
12. ضرورة تأمين أعوان الديوان أثناء القيام بمهامهم من كل الضغوطات والتهديدات التي يوجهونها.
13. تكثيف الدورات التكوينية وتحسين المستوى لمراقبي القياسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أ/ فهرس الكتب:

- (1) احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (2) بشير صالح الرشيدي: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- (3) بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، دون ذكر مدينة النشر، 1998.
- (4) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2002.
- (5) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر الطبعة، 2004.
- (6) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر.
- (7) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990-2000.
- (8) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (9) زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- (10) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (11) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (12) مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (13) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (14) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

- (15) عايدة السيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، عين شمس، مصر، 2001.
- (16) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءات الإنتاجية، مصر القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثانية، 1995.
- (17) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- ب / فهرس الرسائل الجامعية والبحوث**
- (18) إبراهيم طهراوي: الأخلاق والأخلاقيات المهنية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENP، إشراف الدكتور مقراني الهاشمي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996.
- (19) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم "ALGAL وحدة EARA -"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
- (20) مبارك ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- (21) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الأستاذ مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005-2006.
- (22) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- (23) علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر-الجزائر، 1999.
- ج / فهرس القواميس والمعاجم:**
- (24) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- د / فهرس المداخلات والمحاضرات:**

(25) علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2003-2004.

هـ / المراسيم:

(26) المرسوم التنفيذي رقم: 205/86 المؤرخ في 1986/ 09/30 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للقياس القانونية.

و / القرار

(27) قرار الوزاري مشترك في 16 ذي القعدة عام 1407 الموافق 12 يوليو سنة 1987 يتضمن التنظيم الداخلي للديوان الوطني للقياس القانونية.

(28)

م / مواقع الانترنت:

(29) موقع الانترنت: للجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: تسيير عمومي

استمارة حول الثقافة التنظيمية وأثرها على أعوان القياسة القانونية

*دراسة ميدانية بالديوان الوطني للقياسة القانونية عبر
عدة ملحقات عبر الوطن*

تحت إشراف الأستاذ:

* بيبي وليد

من إعداد الطالبة:

* خلايفي ليلي

ملاحظة:

هذا البحث موجه لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2021/2020

بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- من 40 إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3. الرتبة:

أ / -مفتش مركزي

ب / -مفتش رئيسي

ج / -مفتش

د / -مراقب رئيسي

4. الوضعية المهنية: * متربص * مرسم

5. الخبرة المهنية:

- الأقدمية في العمل سنة

بيانات خاصة بجماعة العمل في المؤسسة

6. بماذا يشترك العمل مع الفريق؟ -:

• الإنتماء

• تقدير الآخرين

• أسباب أخرى:

.....
.....
.....

7. ماذا يوفر لك جو العمل مع الفريق؟

• تبادل الخبرات

• التعاون

- أسباب أخرى:

.....

.....

8. كيف تريد أن يكون فريق العمل الذي تعمل مع؟

- يكون مساعدا لك في حالة وقوع مشكلة
- يتميز بالجدية
- أسباب أخرى:

.....

.....

.....

9. هل ترى أن جماعة العمل تؤدي عمل؟

- في حالة الإجابة بنعم ماهي الأساليب المتبعة:

- جيد
- حسن
- متوسط
- مقبول

10. أيهما أفضل الأداء الجماعي أو الفردي؟

- الجماعي
- الفردي
- للإجابة على أحدهما، ذكر السبب:

.....

.....

.....

11. هل مواقف جماعة العمل تكون لصالحك؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

12. هل يقدر زملاؤك العمل الذي تقوم به؟

- دائما
- أحيانا

• أبدا

بيانات خاصة بثقافة المنظمة

13. هل تقوم المؤسسة بنشاطات ثقافية؟

• ملتقيات

• ندوات

• محاضرات

14. هل تقوم المؤسسة بتعريف الأعضاء الجدد بالقيم والمعايير السائدة؟

• ملصقات ولوائح

• ندوات ومحاضرات

• نظام داخلي

15. ما نوع العلاقة السائدة في المؤسسة؟

• احترام متبادل

• مصلحة

• تسلطية

16. هل تمنحك المؤسسة بعثات علمية للخارج؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

17. هل تتدخل المؤسسة في الرقابة التي تقوم بها؟

• نعم

• لا

• في حالة الإجابة بنعم، الرجاء ذكر السبب

.....

.....

.....

18. هل تجد ضغوطات أثناء تأديتك لمهامك من طرف من تراقبهم؟

- نعم
- لا

• في حالة الإجابة بنعم، الرجاء ذكر السبب

.....

.....

.....

19. هل تتلقى تقديرا من طرف مؤسستك لما تبذله من مجهودات؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

20. إذا كان هناك مشكلة بينك وبين من تراقبهم، كيف يكون رد فعل المؤسسة؟

- تطبيق القانون
- تتحمل مسؤوليتك بنفسك
- اللامبالاة

21. هل تستفيد من المداخل التي تتحصل عليها المؤسسة كتحفيز لك لرفع الأداء؟

- نعم
- لا

• في حالة الإجابة بنعم، الرجاء ذكر السبب

.....

.....

.....

بيانات تخص علاقة الثقافة التنظيمية بالمجتمع

22. هل ترى ان عملك يحقق لك مكانة اجتماعية؟

- نعم
- لا

23. هل ترى ان المؤسسة تركت آثار على سلوكك؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

24. هل تؤثر وظيفتك على حياتك الأسرية؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

25. هل تؤثر وظيفتك على علاقاتك الاجتماعية؟

- كثيرا
- قليلا
- نوعا ما

26. هل تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة؟

- نعم
- لا

27. هل هناك عدالة في تطبيق الإجراءات القانونية؟

- نعم
- لا

28. هل تسعى الإدارة إلى تحسين علاقتها من خلال؟

- توفير الخدمات الاجتماعية
- المشاركة في اتخاذ القرار
- فتح قنوات الاتصال بالإدارة

بيانات متعلقة بالابتكار والإبداع

29. هل تحظى الأفكار الجديدة والمبادرات بالحرية من طرف المسؤولين؟

- نعم
- لا

30. هل تعتقد أن المؤسسة توفر مناخا يشجعكم على مضاعفة مجهوداتكم لتحقيق أهدافها؟

• نعم

• لا

- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

• بالاستماع الى مقترحاتكم

• يمنحكم التقدير والاحترام

• التكفل بانشغالاتكم

31. هل يسعى مسؤولك في اشراكك في اتخاذ القرار؟

• نعم

• لا

في حالة الإجابة بلا، الرجاء ذكر السبب:

.....

.....

.....

32. هل تعتقد أن جماعة العمل تساعدك على تحقيق أداء جيد للمؤسسة؟

• نعم

• لا

في حالة الإجابة بلا، الرجاء ذكر السبب:

.....

.....

.....

33. هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية؟

• بإخلاص

• نوعا ما

• أبدا

ملخص باللغة العربية

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال الإدارة، خاصة في الآونة الأخيرة، لما لها من تأثير على نجاح أو فشل الإدارات والذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة دور الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعوان القياس القانونية، والذي يتأثر بشكل كبير-الأداء-بالثقافة التنظيمية السائدة من حيث القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الابداع، الالتزام بقواعد الإدارة، الاستقلالية في ممارسة المهام... كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء الأفراد، مما يدعم قيم الولاء والانتماء والإخلاص في تحقيق أهداف الإدارة ومنه تحقيق أداء تنظيمي ثقافي متميز، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في الديوان الوطني للقياس القانونية حيث تبين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد ونجاح مرتفع، أي أنه يوجد قيم ثقافية ونشاطات تؤثر على الإدارة بالإيجابية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة - ثقافة تنظيمية - الديوان الوطني للقياس القانونية

Summary :

The issue of organizational culture is one of the most important topics that have received great attention in the field of management .Especially in recent times, because of its impact on the success or failure of enterprise which is mainly determined by the efficiency of the role of the within cultural management of metrology legal which is greatly affected by the performance of the prevailing organizational culture Values, beliefs and ideas such as: participation, creativity , adherence to management rules, independence in the exercise of tasks, all of these values have an impact on the behavior and performance of individuals, which supports the values of loyalty, belonging and sincerity in achieving the goals of cultural management, including the achievement of a distinct cultural organizational performance , and this became evident Through our field of office national de metrology legal , it was found that there are many cultural values, which are an important cultural component to achieve good performance and high success, that there are cultural values and activities that positively affect the administration.

Keywords: Management – Culture organizationally – office national de metrology legal