



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

الشعبة : علوم التسيير

بـعنوان:

أثر ثقافة المسير على أداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة
الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تقرت -

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطلبة:

د. عبد الحكيم شاهد

إيمان بوخالفة

رفيدة عباسي

عتيقة كزونة

نوبة نخله

لجنة المناقشة:

رئيسا	بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	أستاذ محاضر-ب-	د. خالد مدخل
مشرفا	بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	أستاذ محاضر-أ-	د. عبد الحكيم شاهد
مناقشا	بجامعة الشهيد حمي لخضر_ الوادي	أستاذ محاضر-أ-	د. الاسود محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"
الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على منارة العلم النبي الأمي الذي علم البشرية و الذي
أوتي

فصاحة اللسان وجوامع الكلام مع القرآن أما بعد:
نحمد الله تعالى الذي أمدنا القوة وألهمنا الصبر والثبات ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
اهدي ثمرة جهدي :

إلى أسمى آيات العطاء من أعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أغلى من في قلبي

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

والذي العزيز باركا الله لنا في عمره

إلى من هو سندي بعد أبي أخي الغالي "صابر" أدعو له الله الحفظ والسلامة الدائمة

إلى وردات حياتي النجوم التي تناثرت من حولي أخواتي الغاليات

"فاطمة" "بثينة" "مزلفة" "ضحى" أمجاد "

إلى بهجة العائلة "محمد" بلقيس" تسنيم "

إلى من تحلو بالإخاء و تميزو بالوفاء ،إلى ينابيع الصدق الصافي ومن كانوا معي على طريق الخير والنجاح
صديقات القلب والروح

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه السطور

رفيدة

الإهداء

"رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا "

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى من لا يشكر الله لا يشكر الناس أما بعد :

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي وأسكنتني قلبها فغمرتني بحبها أُمي الرحيمة حفظك الله وأدامك
تاج فوق رأسي .

إلى من كان عوناً لي طوال مسيرتي الجامعية حفظك الله أباي الغالي يا مصدر النور والسرور.

إلى سندي الوحيد في الدنيا أختي الحبيبة .

إلى إخوتي الشباب حفظكم الله .

إلى كتاكيت عائلتي (بثينة , جهاد , نور ياسمين , لين , عبد الرحمن)

إلى جميع الصديقات في هذا العمل شكراً .

عتيقة

الشكر والعرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء.

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا
نتقدم بالشكر الجزيل لكل من شغفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل إلى الأستاذ المشرف: شاهد عبد الحكيم كما نخص خالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم الأستاذ شكة عبد الله و الأستاذ شوراب محمد.
إلى كل عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (تقرت) الذين تعاونوا معنا ومددوا لنا يد المساعدة.

إليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر ثقافة المسير على أداء العاملين ، في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (تقريت)، استخدمنا في هذه الدراسة استبيان مكون من (34) سؤال كأداة لدراسة ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، و لتأكد من مدى تأثير المتغير المستقل (ثقافة المسير) على المتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الدراسة الميدانية ، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة وتكونت من 117 عامل ، ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على فراضيات الدراسة والتساؤلات ، توصلت الدراسة إلى انه توجد توجهات متوسطة نحو ثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين .

الكلمات المفتاحية : ثقافة المسير ، أداء العاملين ، المسير ، العادات.

Rèsum:

Le résumé vise à connaître l'impact de la culture de la marche sur la performance des travailleurs, l'unité de la Société algérienne pour la distribution d'électricité et de gaz approuvée, nous avons utilisé dans cette étude un questionnaire composé de (26) questions comme outil d'étude, en utilisant l'approche descriptive analytique pour atteindre les objectifs de l'étude, et pour assurer la mesure dans laquelle la variable indépendante (culture du chemin) affecte la variable dépendante (performance des travailleurs) à travers l'étude de terrain, la communauté d'étude est représentée par les employés de l'institution et composée de 117 facteurs et grâce à l'utilisation de certains L'étude a révélé qu'il existe des tendances modérées vers la culture du chemin sur la performance des employés de l'institution en question du point de vue des travailleurs.

Les Mots clés: culture du chemin, performance des travailleurs, parcours, habitudes.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
VII	الشكر و العرفان
VIII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
أ	- مقدمة
أ	- طرح الإشكالة
ب	- التساؤلات الفرعية
ب	- الفرضيات
ب	- دوافع إختيار الموضوع
ب	- أهمية الدراسة
ت	- أهداف الدراسة
ت	- حدود الدراسة
ث	- المنهج المتبع
ج	- هيكل الدراسة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ثقافة المسير و أداء العاملين
3	المبحث الأول: الثقافة وثقافة المسير
3	المطلب الأول: ماهية الثقافة مستوياتها ومحدداتها
7	المطلب الثاني: ثقافة المسير وعناصرها

16	المطلب الثالث: ادوار المسير ومهاراته
18	المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
18	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
21	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول ثقافة المسير
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء العاملين
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
34	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
34	المطلب الأول : المنهج المتبعة في الدراسة
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
38	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
58	خاتمة
61	المراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
35	الجدول رقم (2_1) جدول مصاريف ونقاط البيع للمؤسسة
39	الجدول رقم (2_2) يوضح نتائج ألفا كورنباخ نحو أبعاد الدراسة
40	الجدول رقم (2_3) مقاييس ليكارت الخماسي
41	الجدول رقم (2_4) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الجنس
42	الجدول رقم (2_5) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب العمر
43	الجدول رقم (2_6) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
44	الجدول رقم (2_7) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الخبرة
45	الجدول رقم (2_8) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب
46	الجدول رقم (2_9) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري
48	الجدول رقم (2_10) يوضح الارتباط بين متغير ثقافة المسير و متغير أداء العاملين
49	الجدول رقم (2_11) جدول يمثل أثر ثقافة المسير في المؤسسة
49	الجدول رقم (2_12) جدول يمثل أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة
50	الجدول رقم (2-13) جدول يوضح قيمة (F) لحساب الفروق لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية والوظيفية.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
14	الشكل رقم (1) يوضح أشكال السلطة في المؤسسة
21	الشكل رقم (2) يوضح محددات أداء العاملين
25	الشكل رقم (3) يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين
35	الشكل رقم (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتقترت
40	الشكل رقم (2-2) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الجنس
41	الشكل رقم (2-3) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب العمر
42	الشكل رقم (2-4) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
43	الشكل رقم (2-5) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
44	الشكل رقم (2-6) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
66	قائمة الأساتذة المحكمين.	01
67	الاستبيان.	02

مقدمة

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة, حيث تلعب العناصر الثقافية التي يحملها المسير دورا محوريا في عملية بناء سلوك و أداء العاملين والتي تتجلى في قدرتهم على تقدير كل ما هو جديد من أفكار و إبداع و المشاركة في تطوير و توسيع نشاط المؤسسة.

فالعنصر البشري باعتباره القلب النابض للمؤسسة و ذلك من خلال الأعمال التي يقوم بها كالتجديد و المنافسة بين المؤسسات لتحقيق أهدافه .

وأمام هذه الوضعية فإن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء و هو بدوره يحتاج إلى إستراتيجيات تساعد في العملية التسييرية و إتخاذ القرار في المؤسسة.

وقد حظي المسيرون بمكانة بارزة فهم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة وهم يعملون في مراكز مختلفة المستويات و يطلق عليهم ألقاب متعددة و رغم إختلافهم في أنواع النشاط الذي يسيرونه, و في المراكز التي يحتلونها, فإن القدرة المميزة لهم هي تمتعهم بسلطة التوجيه الغير لأداء أو الإمتناع عن أداء أشياء معينة .

وفي هذا السياق, فإنه وأمام الخطاب المتكرر نحو تركيز المؤسسات على ثقافة المسير و مدى تأثيرها على أداء العاملين فإن ما شهدته بعض المؤسسات من حالات إفلاس و تراجع في نشاطها و عدم ضبط و استقرار هيكلها التنظيمي و عدم تحقيق أهدافها المرجوة يعتبر دافعا و حتميا الحرص على تقييم مدى كفاءة و يقظة المسير و كيفية التأثير بالإيجاب على أداء العاملين .

الإشكالية:

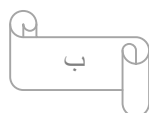
أمام الإتجاه المتصاعد في معظم المؤسسات نحو ثقافة المسير, لما تجسده من ضمان للتعاملات الإقتصادية و الخدماتية ومختلف الأنشطة, الحاجة التي تفرض إلى وجوب علاقة بين المسير و العاملين, فإنه يطرح التساؤل التالي:

مامدى تأثير ثقافة المسير على أداء العاملين؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. مامستوى ثقافة المسير داخل المؤسسة محل الدراسة؟

2. مامستوى فعالية ثقافة المسير داخل المؤسسة محل الدراسة؟



3. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟(الجنس, العمر, المستوى التعليمي , عدد سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي, منطقة الإقامة)؟

4. هل يوجد دلالة احصائية لتأثير ثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؟

و للإجابة على التساؤلات السابقة سنعتمد على صياغة الفرضيات التالية:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالاتي:

1. يوجد مستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة.

2. يوجد مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

3. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية

و الوظيفية؟(الجنس, العمر, المستوى التعليمي , عدد سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي).

دوافع إختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية و توفر المعلومات حول ثقافة المسير والموارد البشري .
- معرفة العلاقة بين المسير والموارد البشري.
- حتمية الحرص على ارساء ثقافة المسير في المؤسسات الجزائرية.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- موضوع ثقافة المسير أخذ إهتمام كبير لدى المؤسسات.
- إيضاح أهمية تأثير ثقافة المسير على أداء العاملين وانعكاسها على تحقيق أهداف المنظمات.

- أهمية المتغيرات المبحوثة أي ثقافة المسير و أداء العاملين لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال وما يزيد أهمية الدراسة هو إبراز أثر ثقافة المسير على أداء العاملين في (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "تقريت").
- هذا الموضوع له أهمية تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وتحقيق قدرتها التنافسية .
- تساهم ثقافة المسير المؤسسات في تحسين أدائها .

أهداف الدراسة : يهدف موضوع هذا البحث إلى :

- معرفة مدى إهتمام المؤسسات بثقافة المسير .
- معرفة متطلبات الأداء الجيد للعاملين .
- محاولة التعرف أكثر على بعض مفاهيم ثقافة المسير و أداء العاملين .
- إعطاء صورة واضحة لهذا الموضوع والإطار العام لأداء العاملين و ثقافة المسير .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم اجراء هذا البحث بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "تقريت".

الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفترة الممتدة

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين ثقافة المسير و أداء العاملين .

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "تقريت".

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من المؤسسة .
- صعوبة الوصول إلى المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة فهم بعض معاني عبارات الإستبيان رغم بساطتها.
- عدم المصادقية في الإجابة.

المنهج المتبع:

سنقوم في الجزء النظري بإتباع المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على ثقافة المسير و أداء العاملين عن طريق استخدام الكتب و الرسائل الجامعية ,المقالات, الأطروحات , مجالات.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي نتبع المنهج التحليلي عن طريق تحليل نتائج الدراسة بإتباع أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحقيق أغراض البحث, و الوصول إلى نتائج الدراسة و تقديم مجموعة من التوصيات.

هيكل الدراسة:

معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين هما: الفصل الأول حول الأدبيات النظرية لثقافة المسير و أداء العاملين، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث, المبحث الأول الإطار المفاهيمي حول الثقافة و ثقافة المسير ، أما المبحث الثاني أداء العاملين , المبحث الثالث يتضمن الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة، أما الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية لثقافة المسير و أداء العاملين, وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المعتمدة في البحث، أما المبحث الثاني يتمثل في عرض ومناقشة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول ثقافة المسير و أداء العاملين

تمهيد

إن دخول المؤسسة الجزائرية سوق المنافسة أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى مسير يمتلك أصول الثقافة فهي بضرورة تنظيمية لتعامل والتواصل بين أفراد المؤسسة الذي لا يمكن أن يتطور أو يستمر بدونها.

فثقافة المسير لها دور مهم في توجيه سلوك الأفراد في العمل فهي تشمل جميع العناصر النفسية والاجتماعية التي تحدد اتجاهات الفرد وأدائه اتجاه المؤسسة كما توفر طريقة واضحة وصحيحة لمعرفة كيفية القيام بالأداء كما أنها توفر النجاح للمؤسسة و لكن في نفس الوقت يمكن أن تكون عائق ضد سير المؤسسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لهذا الموضوع استنادا إلى الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة وعليه قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الثقافة و ثقافة المسير .

المبحث الثاني: أداء العاملين .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

المبحث الأول: الثقافة وثقافة المسير

تعتبر المؤسسة كنظام مصغر تجتمع فيه مختلف القيم والأخلاق والعادات ، فالمسير في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به ، فعند التحاقه بالمؤسسة يكون محملاً بثقافة معينة في مجتمعه ، وعليه فالاهتمام بالجانب الثقافي للمسير داخل المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للأفراد على اعتبار أنهم مورد بشري مهم .

المطلب الأول: ماهية الثقافة، مستوياتها، محدداتها

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تقوم على مجموعة من المستويات، أن هذا الاختلاف بين هذه المستويات حث منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصور واضح ومحدد.

أولاً : ماهية الثقافة

الثقافة مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في الأخرى.

1- تعريف الثقافة:

لغة :يعود أصل الثقافة إلى كلمة "ثقف" في اللغة العربية ، بمعنى "قوم الشيء " أي قومه عندما كان معوجاً وغير سوي ، فقال العرب "ثقف الرمح "أي قومه بمعنى جعله في أحسن صورة ، وأيضاً يأخذ هذا المصطلح معنى الإصلاح وإعادة الشيء على حاله ، وأيضاً معنى التصحيح .

لقد استعمل العرب كلمة الثقافة لدلالة على معاني متعددة، وسرعة الفهم، والتهذيب وتقويم المعوج ... وغيرها من المعاني فالثقافة بهذا المعنى تعبر على الحاصل المركب الذي يشمل المعرفة، والمعتقدات، والأخلاق والقوانين، والتقاليد ، وجميع العادات والقبليات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع، وهذا يعني أن الثقافة ليست سجل لآثار الماضي وتراثه بقدر ما هي عماد الحاضر وأساس المستقبل، لأنها طريق حيات المجتمع وهي في نفس الوقت أداة لتطوير الحياة ¹.

¹ (ابن المنظور ، لسان العرب ، دار صادر ، 2008 ، ص 21

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

اصطلاحا : هي الرقي في الأفكار النظرية ، وذلك يشمل الرقي في القانون ، والسياسة ، والإحاطة بقضايا التاريخ المهمة ، والرقي كذلك في الأخلاق ، أو السلوك ¹.

كما عرفها مالك بن النبي اصطلاحا الذي يعتبر من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسو جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة " هي مجموعة من الصفات الخلقة والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط السلوك بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته " ².

الثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب ، التقاليد ، القيم ، المعتقدات ، الاحتفالات ، الأخلاق والأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع فهي ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شئ معين بل طريقة إدراك لذلك الشئ. ³

• **التعريف الأول :** عرف مالينوفسكي **bronislaw kasper malinowski** الثقافة على أنها : " أداة

فعالة تنتقل الإنسان إلى وضع أفضل ، وضع يواكب المشاكل والأطروحات الخاصة التي تواجهه في المجتمع أو في بيئته ، وذلك في ضوء تلبية لحاجته الأساسية " ⁴.

• ويقصد بالأدوات و الآلات والأشياء التي تعلمها، أما الأفكار فهي المعتقدات والمعارف، والقصد بالمشاعر الاتجاهات والقيم. ⁵

• **التعريف الثالث:** هو حسيمة المعارف المتنوعة التي يحصلها الإنسان عبر مراحل تعليمه المختلفة، ومسيرة

خبرته الحياتية التي جرى فيها التفاعل بينه وبين بيئته ، بمعنى أنها ذلك النسيج الكلي الشائك المعقد الذي تتدخل فيه الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك ⁶.

• **تعريف الشامل :** هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل

والاحتكاك بين الأفراد وهي المضمون الفكري الذي يحدد للمجتمع سماته التي تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى وتعتبر أيضا ثمرة النشاط الفكري و المادي والمرن لدى الإنسان .

⁽¹⁾ لزهرة مساعدي ، مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات ، التقاليد ، الأعراف) ، مجلة الذاكرة ، العدد التاسع ، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2017، ص34.

⁽³⁾ سليمة فيلالي ، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014، ص110.

⁽⁵⁾ نفس المرجع السابق ، سليمة فيلالي ، ص 112.

⁽⁶⁾ ناصر محمد الشعلاني ، قراءة في مفهوم الثقافتين عند سي.بي.سنو ، مجلة الجامعة ، العدد العشرون ، كلية الآداب ، جامعة الزاوية ، 2018 ، ص 155.

ثانيا : مستويات الثقافة

تقوم الثقافة على ثلاثة مستويات يمكن تحديدها فيما يلي :

(1) الثقافة الوطنية :

الوطن :هو المكان الذي يستقر فيه الإنسان بأهله ، سواء كان بلد ولادته أم بلدة أخرى ¹.
الثقافة الوطنية هي البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء جماعة معينة أو فئة من الأفراد عن الأخرى وهو يفترض تشارك الأفراد بطابع وطني جماعي يمثل برمجة عقلية ثقافية تشكل المعتقدات والافتراضات والتوقعات و الإدراكات والسلوك ².

(2) الثقافة الجهوية : إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير الجماعة ،يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الجزائرية مثلا (صحراوية ، قبايلية ، شاوية ...الخ).³

(3) الثقافة الاجتماعية: يوضح بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ، فالقيم الجديدة للعامل و المستهلك و المواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية و تأثير هذه العوامل الاجتماعية-الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية ، و يتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة و كذا وعلى مستوى العمل المنظم.⁴

(4) الثقافة الفرعية : تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة،و تنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج و التسويق والصيانة و كذا البحث و التطوير و غيرها.⁵

ثالثا:محددات الثقافة

إن تفاعل الأفراد مع بيئتهم واستجاباتهم للحاجات المستجدة تنمو الثقافة ويتكون المجتمع و في ما يلي أبرز محددات الثقافة:

(1)سعد بن عبد الرحمان السبر، حب الوطن ، المعهد العالي للقضاء ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 1431/1430 هـ ، ص 15.

(2) محمد محمد حسن آل ياسين ، اثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل ، مجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، جامعة الدول الغربية ، 2021، ص 224.

(3) بن جيمه عمر ، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2014 ص 72.

⁴ M. Burke, l' entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui, RFG, № 47-48, 1984,p:23-30.

⁵ -RENAUD Sainsaulieu, l' identite au travail, Paris, pfnsp, 1977, p :352-353.

(1) الدين : يمثل الدين ثقافة كاملة لشعب أو امة أو حضارة ليس في كونه مجموعة نصوص وتعاليم فحسب بل هو كيان مجسد اجتماعيا ومبلور بالممارسات في أنماط وتقاليد وأفعال .

فالدين ثقافة كاملة فهو يعبر عن رؤية للعالم وللطبيعة والوجود والإنسان هو كذلك أيضا لأنه يقدم تصورات لبناء المجتمع الإنساني على نحو يغطي أحيانا أدق تفاصيل هذا الاجتماع اقتصاديا وسياسيا وأخلاقيا والأحوال الشخصية...الخ

(2) القيم: يعتبر مفهوم القيم من أكثر المفاهيم غموضا وارتباطا بعدد كبير من المفاهيم الأخرى كالاتجاهات والمعتقدات والدوافع والرغبات.

إن القيم هي مجموعة من الأحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية ، وهذه الأحكام نتيجة لتقويم الفرد وتقديره ، وهي ناتج اجتماعي استوعبه الفرد وتقبله بحيث نستخدمها كمحركات أو مستويات أو معايير ويمكن أن تتحدد إجرائيا في صورة مجموعة من الاستجابات القبول أو الرفض إزاء مواضيع أو أشخاص أو أشياء أو أفكار.

كل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بيها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة، فمثلا إذا أخذنا شركة IBM كمثال فهي تعتمد على القيم التالية:

"تقوم إستراتيجية أعمالنا على قيامنا بوضع نقطة شرف لملاحظة القيم التالية:

- البحث عن نجاح كل واحد من زبائننا.
- الإبداع من أجل التقدم، و المساهمة في تقديم العالم.
- تأسيس كل العلاقات على الثقة و تحمل المسؤولية.¹

(3) - العادات: من بين المحددات الثقافية تبدو العادات أكثر عمومية، فهي بطبيعتها استجابة لحاجات ثابتة نسبيا ومتغيرة تبعا لذلك، لأنها تستجيب في الزمان والمكان لحاجة اجتماعية تنقسم إلى عادات فردية وأخرى جماعية.

(3)1- العادات الفردية:هي ظاهرة شخصية يمكن أن تتكون وتمارس في حالات العزلة عن المجتمع، ويكاد يكون الإنسان مجموعة عادات تمشي على الأرض كلها تساهم في نجاح المرء وانسجامه في الحياة.

¹ Olivier DEVILARD, Dominique REY, Culture d'entreprise: un actif stratégique, DUNOD. Paris.2008,p49.

(3-2) العادات الجماعية : إذا نشأت عادة تبعا لظروف مشتركة في مجتمع معين ومارسها عدد كبير ، فمن الممكن أن تصبح عادة جماعية فهي مجموعة من الأفعال والأعمال والألوان والسلوك التي تنشأ في قلب الجماعة بصفة تلقائيا لتحقيق أغراض تتعلق بمظاهر سلوكها وأوضاعها ، وتمثل ضرورة اجتماعية وتستمد قوتها من هذه الضرورة.

(4) - الأعراف : هي تلك السنن الاجتماعية التي تدل على المعنى الشائع للعادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقوانين ومثابه ذلك وخاصة عندما تحوي على حكم فالأعراف يمكن النظر إليها بأنها قوانين اجتماعية غير مكتوبة لكن متعارف عليها ويتكون العرف أساسا في ضمير الجماعة بطريقة لا شعورية وتدرجية .¹

(5) - التقاليد : تعرف التقاليد لأنها عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك الخاصة بطبقة معينة أو طائفة معينة أو بيئة محلية محدودة النطاق ، وهي التي تنشأ من الرضا و الاتفاق الجماعي على اجراءات و أوضاع معينة خاصة بالمجتمع المحدود الذي تنشأ فيه.

(6) - الشعائر والطقوس الدينية : مجموعة من الأفعال المرعية والممارسات التي تنظمها قواعد نظامية من طبيعة مقدسة أو موقرة ذات سلطة قهرية ملزمة ضابطة لتتابع بعض الحركات الموجهة لتحقيق غايات ذات وظيفة محددة ، إذن هي قواعد ضابطة للمناسبات لا تهدف إلى تحقيق منفعة إنما هي أدوات تنظيمية من طبيعة الحياة الاجتماعية .²

المطلب الثاني: ثقافة المسير وعناصرها

أولا: مفهوم المسير

يعتبر التسيير إذا ضروري في أي مؤسسة ، فهو الوظيفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة و معيار النجاح أو الفشل في ذلك. كما يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية و هو المسؤول عن إتمامها بنجاح . ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازهم . فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف ، فبدون وجود مسير كفاً لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء و الربحية.

⁽¹⁾ محمد يسعد ليلي ، الفرد والمؤسسة ، محاضرات موجهة لطلبة الأولى ليسانس ، تخصص العلوم الاجتماعية ، 2022/2021 ، ص (38,39).
⁽²⁾ نفس المرجع السابق ، ص 39.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

- ✓ هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، اتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز و الرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.¹
- ✓ هو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة و المتحركة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها.²

ثانيا: الثقافة وعلاقتها بالتسيير

لغة: المسير اسم فاعل، و صفة تطلق على من قام بممارسة أسلوب معين في التسيير والتنظيم.³

اصطلاحا: المسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وادارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية في تحقيق أهداف المؤسسة - . كذلك المسير هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين ، ويعد منسقا لجهودهم لبلوغ غرض مشترك ، وللمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.⁴

عناصر ثقافة المسير :

1-1 أسلوب الاتصال

1-1-1 أنواع الاتصال التنظيمي

أ -الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للمنظمة و الاتصالات الرسمية تأخذ أربع قنوات.⁵

- الاتصال النازل: يناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي، حيث تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل، وذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات. و من أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، النشرات الدورية التي

¹ Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.

² غول فرحات, مدخل للتسيير ، الجزائر ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2012، ص23.

³ أحمد العايد و اخرون, المعجم الأساسي لاروس. بيروت: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم. 1989 ، ص7.

⁴ أحمد السيد مصطفى, المسير في العالم المتغير. الزقازيق: كلية التجارة، ط2 ، ص 4.

⁵ السيد، عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي. الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003 ، ص375.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

تصدرها المنظمة، والمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح.¹

- **الاتصال الصاعد:** يتجلى هذا النوع من الاتصال من منطلق "الاتصال من العمال إلى الإدارة" ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو فيما يتعلق بمشاكلهم.²

- **الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهو أمر ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

ويؤكد هنري فايول على أهمية هذا النوع من الاتصالات نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعة .³

- **الاتصال المتعدد الاتجاهات:** يصلح هذا النوع من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة، إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل.⁴

ب- **الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل، فقد يتم الاتصال غير الرسمي في مواقع العمل أو على السلم أو في المصاعد أو في المطاعم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك في الأماكن التابعة للتنظيم .وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة، إلا أنه إذا زود الاتصال غير الرسمي بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الاتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على تشجيع المبادرة، وخلق بيئة إبداعية.⁵

¹ محمد يسري ابراهيم دعبس الإتصال والسلوك الإنساني. الإسكندرية: بيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص183.

² لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي. قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج2، 2006، ص220.

³ عبد المعطي، محمد عساف. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص121.

⁴ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص220.

⁵ خيرى خليل الجميلي، الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص193.

1-1-2 طرق الاتصال: توجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غير ها يعتمد على مراعاة مجموعة من الاعتبارات من بينها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف وبشكل عام تحدد طرق الاتصال فيما يلي:

أ-الاتصال الكتابي: وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات، فضخامة الجهاز الإداري وانتشار ونوزع العاملين فيه تفرض الأسلوب الكتابي ومن مميزات الأسلوب الكتابي :

- أن الاتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه إما بالبريد أو بشكل شخصي.
- مضمون الاتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند لرجوع إليه عند الحاجة في أي وقت .
- إن احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها تكون قليلة نظرا للعناية الكبيرة التي تبذل في اختيار الكلمات الأكثر تعبيرا في إعداد وصياغة الرسالة.

أما عيوب هذا النوع من الاتصال فتحدد:

- عدم توفير فرص لطرح الأسئلة وإجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها، ليس كل المسيرين ماهرين وقادرين على صياغة الاتصال الكتابي بشكل جيد وحتى يكون الاتصال الكتابي واضح ينبغي على المسير مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وتجنب الألفاظ الغير ضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.¹

ب-الاتصال اللفظي : في هذه الطريقة قد يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بشكل مباشر إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور غفير ومن مميزات الاتصال اللفظي انه يعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها أما عيوبه تتمثل في انه عادة ما يتطلب وقتا طويلا عكس ما يظنه البعض .²

ج-الاتصال الغير لفظي (الصامت) : ليست كل الاتصالات مسموعة، وهذا الاتصال يعتبر مهما بالنسب للمسير واستنادا لتوقعات بعض البحوث قدرت أن الاتصال الغير مسموع يشكل 80% من عماليات الاتصال.

إن الاتصال غير اللفظي أو غير المسموع عادة ما يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه التصرفات الجسمية تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو الامبالاة... وغيرها.

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الإسكندرية: مطبعة جامعة عين الشمس، ط7، 1987، ص271 .

² محمد يسري إبراهيم دعبس. الاتصال والسلوك الإنساني. مرجع سابق، ص197.

و كثيرا من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية الاتصالات اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيد فمثلا قد يستعمل المسير قبضة يده ويضرب على الطاولة لتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره وعدم التأخير في تطبيقه في المنظمة.

فالبحت عن المشاريع أو التخطيط لها وتنفيذ المخططات يتوقف أساسا على الاتصال لان الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الحركات الجسمية وسيلة هامة لنقل المعلومات والمعرفة وتحويلها إلى خبرات مشتركة لها دلالاتها ومعانيها.¹

العوامل المؤثرة في أسلوب الاتصال

أ العوامل الفردية : تختلف هذه العوامل في تأثيرها على الاتصال في الموقف التنظيمي تبعا لظروف الفردية لدى المسيرين وذلك لعدم تطابق إدراكهم للأشخاص والمعلومات والأشياء المادية ، وقد لخص كل من **zalkend** " و **كوستليو** " **costillo** كثيرا من الدراسات حول الإدراك في المواقف التنظيمية وذكر أن الأشياء المادية ممكن أن تدرك بشكل مختلف ، فالأشخاص يمكن أن يستجيبوا للأشياء لا يشعرون بها ويمكن أن يتأثرون بعوامل عاطفية وتتدخل العوامل الشخصية كالقيم والرغبات في عملية الاتصال ، كما يؤثر الدور الذي يلعبه الفرد في كيفية إرساء الاتصالات خصوصا إذ كان يحتل مركز المسير فعليه أن يعمل على تحسين عملية الاتصال لتقادي أي شائعات أو تكهنات غالبا ما تكون خاطئة.²

ب-العوامل التنظيمية إن المنظمات تقوم بتطوير وإيجاد ثقافتها الخاصة بها، إلى جانب اللغة والطقوس وأساليب الاتصالات وقد وجدت **كانتر** " **konter** " في دراستها لإحدى الشركات الكبيرة أن الشركة تعين دائما الرجال البيض مسيرين على افتراض هذا التجانس الاجتماعي سوف يسهم في وجود نظام اتصالات واضح.

ويبدو من ذلك الإجراء أن المنظمات تحاول أن تجعل موظفيها أكثر تجانسا من الناحية الاجتماعية حتى يمكن التقليل من المشاكل الاتصالية.

3-1-1 وظائف الاتصال التنظيمي: ترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات من حيث اطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال في:

¹ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 223
² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 1990، ص 547

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

أ- الإنتاج: إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية، وذلك لان عملية الاتصال هي التي تتحكم في صيرورة الإنتاج من حيث كميته و نوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء.

كتوجيه الإنذارات مثلا بسبب التغيب أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان مكافأة عن أداء جيد وعقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج ، وتحسين النوعية في وضع معايير سلوكية للمسيرين والعمال .

ب- الإبداع: وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء للمؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة اقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغير التنظيمي.

وترتبط وظيفة الإبداع بالاتصال ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية ، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة ، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق هذه الأفكار والمقترحات مما يعمل على ابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة .

ج- الصيانة: ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء مهمتان وهي:

- حفظ و حماية السلوك الفردي.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة .

و باختصار فان الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الاتصال الذي ينتهجه المسير. ¹

1-2 نمط السلطة: هناك العديد من المفاهيم هي في الغالب من المبادئ الأساسية لتنظيم نذكر منها:

(أ) التسلسل الرئاسي : هو ترتيب المراكز و الأدوار و المناصب الوظيفية داخل التنظيم وفق معايير تحدد وتقيم المستويات التنظيمية المختلفة، انطلاق من التدرج في السلطة والمسؤولية.

(ب) نطاق الإشراف : إن اختيار الأسس التي يتم بموجبها تكوين الوحدات التنظيمية يؤدي إلى تحديد أنواع الأعمال وتجميعها مع بعضها البعض (الإنتاج ، البيع ، المالية) ، وهو ما يعرف بالتقسيم الأفقي.²

إلا أن هذا النوع من التقسيم لا يحدد عدد الأنشطة التي تتضمنها هذه الأعمال، لهذا تظهر الحاجة إلى التقسيم

¹ نفس المرجع السابق، احمد صقر عاشور، ص 275.

² مرجع سبق ذكره ، لوكيا الهاشمي ، 230.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

الراسي بتحديد عدد العاملين التابعين لرئيس واحد أو ما يعرف بنطاق الإشراف.¹

(ج) تفويض السلطة: وهو حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه.²

المركزية واللامركزية :

- **المركزية:** إن عملية تفويض السلطة هي أهم مبادئ التنظيم الجيد والتي يركز عليها الهيكل التنظيمي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتعامل مع عناصر المنظمة والبيئة بكفاءة عالية، والمركزية مفهوم منبثق عن عملية تفويض السلطة وتعني تركيز القرارات في يد صاحب السلطة سواء كان في قمة الهرم الإداري أو في قمة المستوى الإداري التنفيذي أو المستوى الإداري الإشرافي.
- **اللامركزية:** يشير هذا المفهوم إلى اتساع نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد وتنوع مواقع اتخاذ القرارات، وتأثر اللامركزية على اتخاذ القرارات، ولها علاقة بالمبادرة والإبداع.
- **المسؤولية:** هي الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد.³

-**أركان السلطة:** السلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض و لا يمكن لسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب احدهما أو كلاهما:

- **الركن الأول :** ويتمثل في قدرة الفرد على اصدر الأوامر إلى الآخرين في المنظمة .
- **الركن الثاني:** قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم، ويحدد القدر الذي يمكن به لشخص مصدر أوامره أن يلزم الآخرين بتنفيذ درجة السلطة المتوفرة.

أنواع السلطة في المؤسسة : تنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع

- أ- **السلطة التنفيذية :** وتعني هذه السلطة الحق في التصرف واصدر الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة ، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي .
- ب- **السلطة الاستشارية:** وتتمثل في الحق في تقديم النصح والاستشارة والمعونة، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار، ويتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية:
 - تقديم النصيحة لتنفيذ.

¹ حسين، محمود حريم. تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3 ، 2006، ص130.

² عمر، السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003 ، ص81.

محمد بهجت جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص91.³

- تقديم المعلومات وتحليلها واقتراح حلول.

ج- **السلطة الوظيفية:** ويمكن التعبير عنها باسم السلطة حسب الموقف وبمقتضى هذه السلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مسيرين آخرين بحكم التخصص، ونطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة.

الشكل رقم (1): أنواع السلطة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

1) نمط الرقابة

✓ **خطوات الرقابة:** هناك ثلاث خطوات أساسية في عملية الرقابة في أي مصلحة أو إدارة وهي:

تحديد وضع المعايير: إن التحديد الواضح للأهداف و ترجمتها لأهداف فرعية مشتقة من الهدف الأساسي و وضع مقاييس و معايير كمية لهذه الأهداف يعتبر الأساس الأول لوضع المعايير لتقييم الأداء، و تحديد المعايير يتم عند إعداد النظام أو اللوائح أو الإجراءات أو حتى خطوات سير العمل . و حيث أنه لا يمكن أن تضع الإدارة معايير متكاملة لها جميعا، فإن الإدارة تختار بعض النقاط بهدف الملاحظة أو الرقابة، و هذه النقطة أو النقاط المختارة تسمى بالنقطة الإستراتيجية و التي تم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي.

و كلما تم اختيار موقع نقطة الرقابة الإستراتيجية مبكرا كلما زاد احتمال اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق الأهداف.¹

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: إن هذه النقاط الرقابية تصبح المحصلة لمقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير ، و من الواجب ملاحظة أن القياس و المقارنة يكون مفهومهما الأساسي مطابقة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية ، و إذا حدث فرق واضح فيجب أن تصحح الانحرافات أو تعدل المعايير أو تعدل عملية التنفيذ قبل الوقوع في الخطأ ، و عادة ما يستخدم أسلوب العينة في المقارنة لأننا لا نستطيع مقارنة كل نقطة رقابة إستراتيجية مع النتائج الفعلية.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية : بعد إجراء المقارنة و اكتشاف الانحرافات أو إمكانية حدوث انحرافات يقوم المسير بإجراء التصحيح اللازم في عملية التطبيق أو في المعايير أو كليهما واضعا نصب عينيه تحقيق الهدف . و اتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى جهود في تثبيت العملية حتى تأخذ طابع الاستمرارية، و أكبر مشكلة تواجه المسيرين في الدول النامية تكمن في الاستمرارية بكل ما لهذه الكلمة من معنى ، فإذا اعتمدت الإدارة أسلوبا معيناً للتنفيذ نجد أنه ينفذ لفترة معينة ثم يتوقف لأسباب غير معروفة و ذلك لأن المسير لم يتابع عملية إستمراريتها بشكل دائم.²

2) أصناف الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أصناف

(أ) **الرقابة الذاتية :** وهي رقابة العامل على نفسه وتعتبر الوسيلة الأساسية لرقابة على الأداء وبالتالي يؤدي العامل ما طلب منه على أحسن وجه .

(ب) **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسات وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.

(ج) **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها لدولة.

¹ إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الأردن، دار الهدى، 1993، ص 274.

² إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص 275 .

المطلب الثالث: أدوار المسير و مهاراته

أولاً: أدوار المسير: يؤدي المسيرون أدواراً عدة تختلف أهميتها مع تفاوت تشعبات العمليات الإدارية و تشابكها ، فهم يكتسبون مكانتهم التنظيمية و الاجتماعية ،من امتلاكهم لسلطة على منظماتهم وهم في مقابل ذلك مسؤولون و معرضون للمساءلة عن النتائج النهائية ¹.

و هم بهذه المكانة في وضع يتطلب منهم إقامة العديد من العلاقات في داخل منظماتهم و خارجها و تنقسم هذه الأدوار إلا ثلاثة أنواع هي :

1. أدوار تفاعلية: تستهدف سير العمل بصورة منتظمة من خلال القيام بالأدوار التالية:

- **دور ممثل المؤسسة:** بحيث يقوم بتمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية باعتباره ممثلاً الرسمي كتوقيع القرارات.

- **دور القائد:** باعتباره قوة سلوكية تعمل على توعية وتوجيه العاملين على أداء مهامهم وفق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

- **دور حلقة وصل:** بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة عن طريق الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بين المسير والأطراف الأخرى من أجل تحقيق التعاون كتنمية علاقات مع البنوك ².

2. الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحصول على معلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية وتتضمن:

- **الملتقط (المراقب):** يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.
- **الموصل (المرسل):** يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المنظمة.
- **المتحدث (الناطق باسم المنظمة):** وذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.
- **تجميع و تحليل البيانات:** تجميع البيانات سواء داخل المنظمة، ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية ³.

الأدوار القرارية (التقريرية): تتكون من أربعة أطراف:

- **المنظم و رب العمل:** يبادر إلى التغير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل.
- **المعالج:** يتقاضي المشاكل قبل وقوعها، و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.

¹ نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، ورقة، 2012، ص 34.

² نفس المرجع السابق، نذيرة بوزيد، ص 34.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، ديوان المطبوعات تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة الجامعية، الجزائر، 1995، ص 28.

● **المفاوض:** يقوم بإبرام العقود و قبول الالتزامات و تقديم التنازلات و هنا تجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته ، فمثالً مسئول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسئول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.¹

ثانياً: مهارات المسير: يحتاج المسير إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدي عمله بشكل جيد ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام:

أ- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استعمال التقنيات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وتختص كذلك بمعرفة المسير لطبيعة العمل المناط به و أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، و القدرة على حل المشكلات التي تعترض مرؤوسيه، والعمل على توجيههم.

ب- **المهارات السلوكية:** وتعرف بفن التعامل مع الآخرين، وتتمثل في قدرة المسير على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الأمر الذي يتطلب منه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته.

ت- **المهارات الفكرية:** وتتمثل في قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى أن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جداً للمسير في البلدان النامية. غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة التنفيذية.²

المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط و أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها،

¹مرجع سبق ذكره، بن جيمة عمر، ص49.

²عادل، صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006 ، ص34.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

ف نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث سنتناول في هذا المبحث التعرف على مفهوم أداء العاملين ،تقييم أداء العاملين و العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

أولاً: مفهوم أداء العاملين

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه و رغم ذلك إلا انه لم يتمكن الباحثين من وضع تعريف دقيق ومحدد ومن خلال هذا يمكن تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم أداء العاملين .

التعريف الأول: عرف "campbell" أداء العاملين على انه إجمالي الأداء الذي تتحصل عليه المؤسسة من مختلف سلوك العاملين في فترة زمنية معينة.¹

التعريف الثاني : يعرف أداء العاملين على انه يمثل مخرجات او كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.²

التعريف الثالث: أداء العاملين ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام .³

التعريف الرابع : و يمكن تعريف أداء العاملين على انه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل

الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.⁴

التعريف الخامس: يجسد أداء العاملين بمساهماتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم⁵ .

¹ malika asbayou . individual job performance :its determinants and its measurement .revue controle de comptabilite et de l audit .numero 6.septembre 2018.p 359.

² Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.

³ خلوف زهرة , " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " , مجلة الاقتصاد الجديد ,العدد 09 , سبتمبر 2013 جامعة خميس مليانة , ص 269 .

⁴ عبد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 1 , نوفمبر 2001, جامعة محمد خيضر , بسكرة , ص 86 .

⁵ رواية حسن, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, سنة 2000 ,ص 215.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

التعريف السادس: سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المنظمة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب.¹

التعريف السابع: يمكن القول أن نجاح المهام الموكلة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أأداء العامل يعبر عن درجة إتمام وإشباع بها متطلبات الوظيفة.

تعريف شامل لأداء العاملين :

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة.

ثانيا: محددات أداء العاملين

إن الهدف لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل للأداء للمستخدمين. فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

أولاً: الجهد

وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبيذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

ثانيا : القدرات

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

ثالثا: الإدراك

¹ ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003، ص 416

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير .

رابعاً: الوظيفة

كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكاناته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.¹

خامساً: البنية التنظيمية

وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق تنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي .

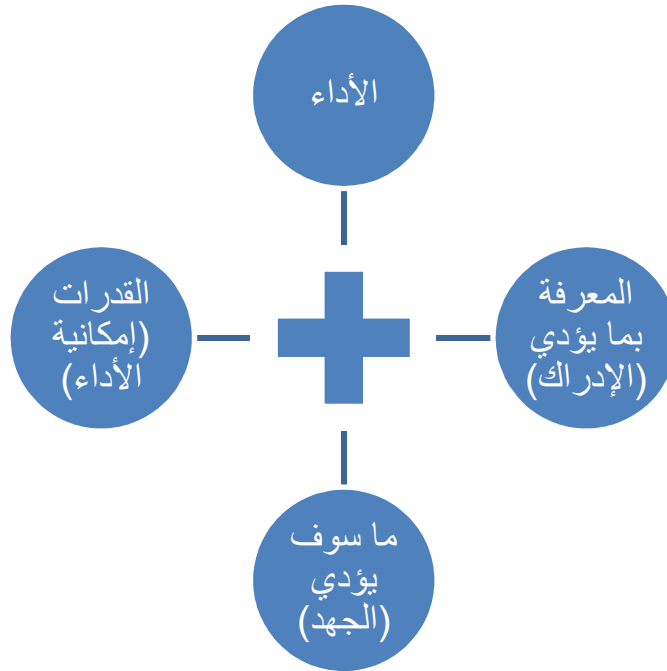
سادساً: المحيط الخارجي

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.²

¹ . أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1979، ص 66،

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل رقم (2): محددات أداء العاملين



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء يعتبر نظاماً يتم من خلاله قياس مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة لقياس كفاءة الأداء لدى الموظفين ومدى استعدادهم للتقدم.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين: 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 يعرف بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى، ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة."²

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 87.
² مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002، ص102.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

ويعني كذلك: تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل، والمتعلقة به، وكذلك قدراته، وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.¹

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.²

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتّخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

1) أولاً: الطرق التقليدية

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

ب- **طريقة المقارنة بين العاملين :** بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

¹ مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد" مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص 188.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257.

- ت- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم(الرئيس) وضع مجموعة الموظفين(المروّسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءاً على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.
- ث- **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز . توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي¹.

(2) الطرق الحديثة

- أ- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني، والدرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد، وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناءاً على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة، ودرجة فاعليتها.
- ب- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد على النتائج المحققة فعلاً مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز على السلوك الملاحظ، أي تتم ملاحظة السلوك بدلاً من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين 3 .
- ت- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين:
- الأولى: تحديد الأهداف، والثانية: مراجعة الأداء.

- ث- **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا، ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط، والدوافع نحو العمل، ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 90.

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

التفاعلات، والاتصالات، ووفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و ، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعا هي:

عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة .نقص التعاون من الآخرين

- نمط الإشراف .
- الحرارة و الإضاءة.
- الضوضاء .
- ترتيب الآلات و الورشات.²

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخطأ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

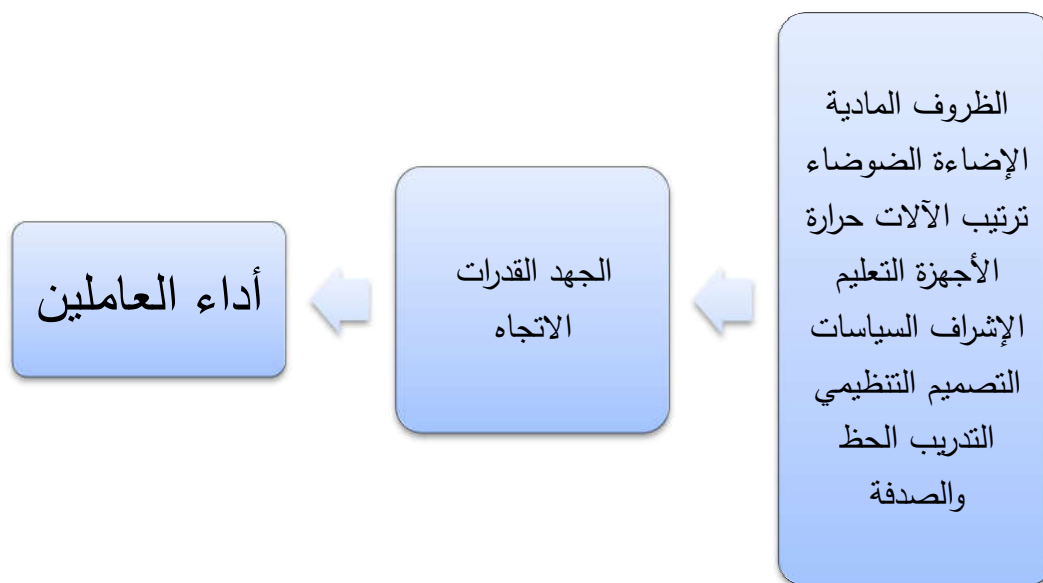
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .³

والشكل رقم (3) يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

¹ سهيلة محمد عباس، حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999، ص254.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص، ص211، 212.

³ فيصل عبد الرؤف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و اساليب القياس و النماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان 2001، ص99.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص213.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

لقد تم إستطلاع مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع أثر ثقافة المسير على أداء العاملين، سنعرض أه م الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة :

المطلب الأول : الدراسات العربية

أولاً: الدراسات المتعلقة بثقافة المسير

1) دراسة قريفة أسماء دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، المسيلة، 2012- 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعاملين في مصنع كوندور ببرج بوعريريج، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستمارة للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 94 عامل في المؤسسة، وللمعالجة الإحصائية للبيانات وإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss لإستخراج التكرارات والنسب المئوية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن أسلوب الإتصال الذي يعتمد عليه المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل .

- و أن لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعاملين .
- و أنه لنمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل .

(2) دراسة بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تلمسان، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيم الثقافية وتأثيرها على عملية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة بشار، قام الباحث في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المعاينة وأداة الاستبيان لجمع المعلومات حيث تم توزيع 350 استمارة على المؤسسات النشطة بولاية بشار وتم قبول 176 استمارة، وتحليل واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss مع الإستعانة ببرنامج Excel .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- لا تؤثر المتغيرات المتمثلة في :المعتقدات، الأخلاق والعادات والتقاليد على أداء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار .
- تؤثر بعض المتغيرات المستقلة المكونة للثقافة السائدة في منطقة بشار على مستوى التحسن وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي الأجر والمعرفة العلمية .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

(1) دراسة الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، المسيلة ، نوقشت يوم 13-09-2006 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ومعرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك عند العاملين . وقد شملت الدراسة على ثلاث فرضيات وتم الاعتماد على المنهج التحليلي حيث تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات والتي تم جمعها بواسطة الاستبانة وتوزيعها على عدد من موظفي الشركة الجزائرية للألمنيوم . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف وكذا رسم التوجهات في المستقبل وكل هذا ينصب في مصلحة العامل وقيم احترامه ويزيد من نسبة شعوره بالانتماء للمؤسسة والولاء لها .

(2) دراسة بوعيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ، عناية ، 2008-2009 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، تم تطبيق الأسلوب الوصفي واستمارة الاستبيان موزعة على عينة مكونة من 49 عامل من أجل جمع الحقائق والبيانات و معالجتها، وتم استخدام الأسلوب الكمي والكيفي واختبار كاي مربع لتحليل البيانات والكشف عن فرضيات الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال المنفذين وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وهذا ما أكد أن الفرضية العامة محققة وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين المنفذين ، أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بالسن و الأقدمية تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني من تحقق الفرضيات .

(1) دراسة موسى سلامة اللوزي وآخرون، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة بالسعودية، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بالسعودية وتحديد أكثرها تأثير في الأداء ، كذلك تحديد إختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديمغرافية للعاملين(الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزي للحالة الاجتماعية والعمر.

(2) دراسة بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم وا في أغلب مكوناته، وكذلك إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منه اعتقادهم الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم نزال و العقوبات بهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، والتي أصبحت لا معنى لها.
- نظام تقييم التقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من إنطلاقة المؤسسة، ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نפטال على وجه عام.

المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية

أولاً: الدراسات المتعلقة بثقافة المسير

1) دراسة Nawab, S., Shafi, K. & Ahmad, J "Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan" 2010.

هدفت الدراسة إلى اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة والتزام العاملين في المؤسسات الباكستانية، و تم استخدام عدة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وأهمها: المرونة، والبيئة التشاركية، و التنوع، وتم إجراء الدراسة على أربع مؤسسات ومن عينة مكونة من (210) فرد، و أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التشاركية أكثر تأثيراً من غيرها من العوامل على التزام العاملين، بينما أظهرت النتائج أن المرونة هي الأقل تأثيراً على التزام العاملين، وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على التزام العاملين في المؤسسات المبحوثة، أن الثقافة والبيئة الجيدة تزيد بقوة على التزام العاملين في المؤسسات المبحوثة تجاه مؤسساتهم، وبينت أيضاً أن إلتزام العاملين مرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية للعاملين.

2) دراسة Adel & Anthonia 2013 عنوان أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية

Impact of organizational culture on Human Resource parctices:A Study of selected NigerianprivateUniversities

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية عدد من الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، ومعرفة أهم الأهداف التي تقوم عليها الموارد البشرية وكذا معرفة العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وعمل ة التوظيف وبرامج التدريب ، و إدارة الأداء الوظيفي تكونت عينة الدراسة من 237 فرد يعملون في الجامعات الخاصة بنيجيريا، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومن خلاله تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار كافة الفرضيات الخاصة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة

انه الثقافة التنظيمية لها تأثير على ممارسات الموارد البشرية الموجود في الجامعات الخاصة في نيجيريا، وقد تبين انه الأهداف المتعلقة قسم الموارد البشرية متعدد كالاهتمام بشؤون الموظفين من تعيين وضمان اجتماعي وحقوقهم ،وقد تبين أن هناك علاقة ايجابية ما بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف الخاصة الجامعات الخاصة في نيجيريا. أوصت الدراسة على ضرورة تعرف الموظف الحاليين والمستقبلين على مدى أهمية قسم الموارد البشرية ، والتعرف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية في الجامعات والمنظمات كافة .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

(1) دراسة (Mohammad jsim uddin and other 2013) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر عدد من الشركات التشغيلية في قطاع الإتصالات.

هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين واستخدام الباحث المنهج الكمي في دراسته وشملت عينة الدراسة عدد من المصارف في القطاع المصرفي في بنغلادش. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية الايجابية على أداء العاملين واختلاف هذه العلاقة اختلاف الثقافات الفرعية في المنظمات بالإضافة إلى أن السمات الثقافة في المنظمات تختلف في درجة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى.

المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات السابقة و أوجه الإستفادة منها :

أولا : التعليق عن الدراسات السابقة :

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه فقد تمت الاستفادة منها من خلال :

- تحديد المشكلة وأسئلتها وفرضياتها .
- المنهجية المستخدمة فيها .
- صياغة الاستبيان .
- عملية التحليل والتفسير .

ومن مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

الفصل الأول الإطار النظري لثقافة المسير و أداء العاملين

- ركزت الدراسات السابقة على تعميم موضوع ثقافة المسير ومن وجهات نظر مختلفة أما هذه الدراسة حاولت إبراز تأثير ثقافة المسير على أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتقترت .
- أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية بشكل عام تختلف مع بيئة الدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإعتماد على دراسة حالة من خلال توزيع الإستبانة على عينة الدراسة كأداة لجمع البيانات .
- جميع الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة قريبة أسماء في ربط موضوع ثقافة المسير بأداء العاملين .

ثانيا : أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

- تم الإستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجزء النظري للدراسة .
- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في المساعدة على تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة والتعمق في الموضوع أكثر .
- أفادتنا الدراسات السابقة في الإختيار الملائم لمجتمع الدراسة .
- الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما ساعد في تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة .
- تم الإستفادة منها في تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

حاولنا في بحثنا هذا إكتشاف ودراسة أهم المداخل النظرية لثقافة المسير و أداء العاملين بإعتبار أن المسيرين باختلاف مستوياتهم حجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة في نجاحها وتطورها، حيث تضمن موضوعنا مبحثين المبحث الأول الثقافة وثقافة المسير الذي استنتجنا من خلاله بأن من مفاتيح نجاح المؤسسة الإهتمام بالعوامل الثقافية وبالجوانب السلوكية والنفسية وكذا بالعادات و التقاليد ما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي للعاملين وينعكس بالإيجاب عليها، فالمسير يلعب دورا كبيرا في تغيير سلوكيات العاملين والملاحظ أن تميز المسير بالمعرفة والمخاطرة والحسم هي سمات من شأنها أن تولد أداء متميز. أما المبحث الثاني الذي تطرقنا فيه إلى أداء العاملين الذي يعتبر الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية وبه تتمكن المؤسسة من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية، لأن أداء العاملين هو أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متعددة، التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً للعديد من الدول المتقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها للوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة.

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول الى الدراسة النظرية والتي شملت ثقافة المسير على أداء العاملين ومن أجل تدعيم هذه الدراسة (النظرية) بجانب تطبيقي على الموضوع قمنا بإعداد استبيان لاستقصاء أثر ثقافة المسير على العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

وقد تناولنا الجانب التطبيقي في ثلاث مباحث كما يلي:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة(المبحث الأول).

الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية(المبحث الثاني).

مناقشة وتفسير النتائج (المبحث الثالث).

المبحث الأول :تقديم الإطار المكاني للدراسة

لمطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أ - نظرة عامة حول الشركة الأم

تعتبر شركة سونلغاز من بين الشركات العمومية ذات طابع اقتصادي تأسست تحت وصاية وزارة الطاقة بموجب مرسوم رقم 59/69 المؤرخ بتاريخ 28 جويلية 1969 الصادرة في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969. تتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء، نقلها وتوزيعها كما خولت لها مهام أخرى بعد إعادة هيكلة القطاع (سونلغاز) فتحوّلت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة وفق المرسوم الرئاسي رقم 195-02 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 05 بتاريخ 1 جوان 2002 فظهرت عدة فروع منها المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG بتاريخ 1 جانفي 2003 برأسمال يقدر 100.000.000 دج وهي مكلفة ببيع عتاد الكهرباء والغاز على مستوى القطر الوطني بحيث تضم 7 وحدات تجارية جهوية (الجزائر، قسنطينة، وهران، سطيف، غيليزان، بشار، تقرت) كل وحدة تشرف على تغطية مجموعة من المصارف التجارية يصل عددها 38 مصرف.

ب- مؤسسة الدراسة (الوحدة التجارية - تقرت):

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADEG) وحدة تقرت متواجدة بحي الأمير عبد القادر تقرت ص.ب رقم 28 يضم المصرف 117 عامل والمحققة لرقم أعمال يقدر بـ 6.099614233.78 دج سنة 2016 ، تغطي وحدة تقرت 4 ولايات جنوبية (ورقلة، الوادي، بسكرة، الأغواط، غرداية، تمنراست) كل وحدة تشرف على مجموعة من نقاط البيع وفقا مايلي:

الجدول رقم (1-2): مصارف الوحدة و نقاط البيع

عدد نقاط البيع	المصارف التجارية
401	ورقلة
405	الوادي
414	تمنراست
416	غرداية
418	الأغواط
423	بسكرة

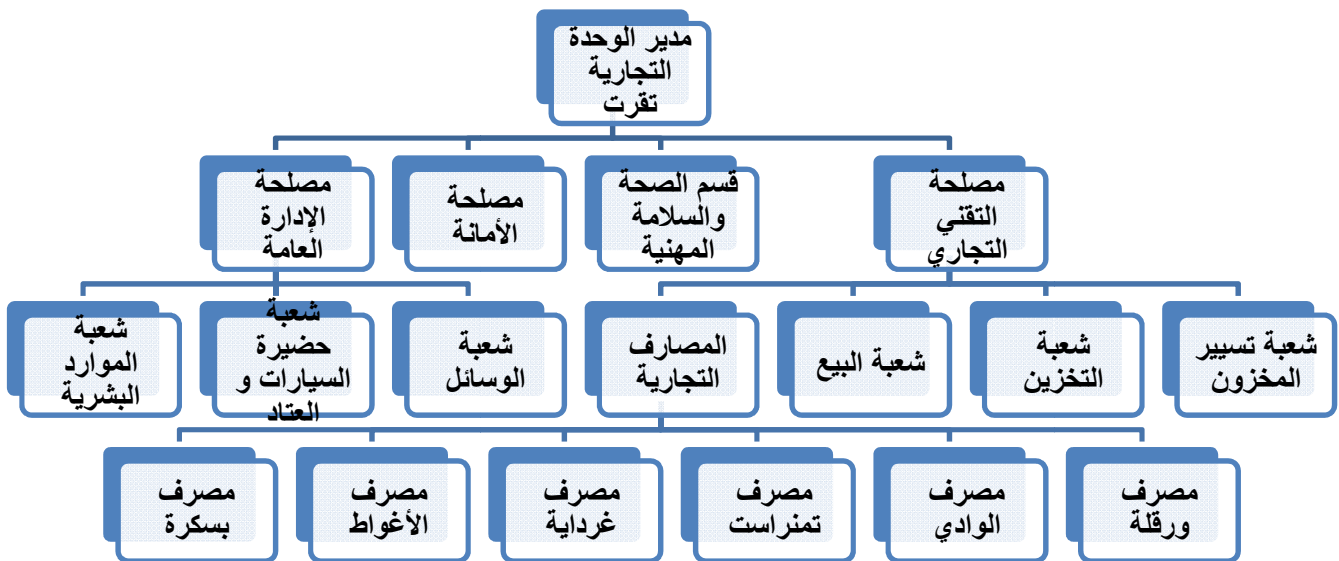
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكذا تمويل المصارف التجارية التابعة بالمنتوج المحلي و الأجنبي من بين موردين الشركة المحليين مصنع المحولات الكهربائية (عزازقة) بتزي وزو و مصنع (BATICIM) ومن بين الموردين الأجانب للمؤسسة مصنع الباطين بمصر .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يظهر الشكل التنظيمي لمؤسسة SADEG على النحو التالي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتقوت



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال عرض الهيكل التنظيمي يتم تحديد مهام كل مصلحة وهي كالآتي:

- أ- **المديرية العامة** : تعتبر العمود الأساسي للمؤسسة يترأسها المدير العام ولها مهام عدة من بينها المحافظة على وحدة المؤسسة والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ب- **الأمانة** : يكمن دور الأمانة في الالتزام بتسجيل الرسائل البريدية والقيام بعقد الاجتماعات؛
- ت- **مكتب الصحة والسلامة المهنية** : يكلف هذا المكتب بتوفير الأمن و الوقاية داخل المؤسسة وذلك من خلال وضع خطط من اجل حماية الأفراد والوسائل وهو ما يوفر الجو الملائم لضمان العمل الجيد
- ث- **مصلحة التموين وتسيير المخزون** : تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من حيث الاحتياجات و تقوم بتموين كل المصارف التابعة للوحدة كما تسهر على عملية سريان المخزون من خلال المراقبة الدورية له.
- ج- **المصلحة التجارية** : هذه المصلحة تضم ما يلي:
- ح- **شعبة المبيعات** : تختص المصلحة ببيع عتاد الكهرباء والغاز و تحويل العتاد للمصارف التابعة للمؤسسة وذلك و وفقا لنظام الداخلي.
- خ- **شعبة المخزونات** : تهتم هذه الشعبة بمتابعة المخزون داخل المستودعات والعمل على حمايتها بالإضافة إلى تتبع حركة تسير المخزون من قبل المخزني.
- د- **حاضرة السيارات** : تستجيب الفصيلة لطلبات العمال من ناحية التنقل لتسهيل أداء مهام المصلحة والتواصل بسهولة مع المحيط الخارجي.
- ذ- **شعبة الوسائل العامة** : تختص هذه المصلحة بتلبية كافة حاجيات المؤسسة وتقديم مختلف الخدمات من الناحية المادية بما فيها وسائل النقل لكافة مصالح المؤسسة.
- ر- **شعبة إدارة الموارد البشرية** : تقسم هذه الشعبة من ناحية المهام إلى قسمين هما:
- ز- **مصلحة المستخدمين** : تقوم المصلحة بمتابعة القضايا الاجتماعية للعمال بحيث تتولى مسؤولية الإشراف على مختلف مشاكل العمال وهذا ما يجعلها تتواصل بشكل مباشر مع كل مصالح المؤسسة.
- س- **فصيلة الأجور**: تقوم هذه الفصيلة بتسوية أجور العمال من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول :المنهج المتبع:

أولاً:

من أجل إختبار فروض الدراسة حول ثقافة المسير على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فقد إعتمدنا المنهج الإحصائي و الوصفي من خلال بعض الإختبارات الإحصائية المطبقة على الإستمارة البحثية المصممة لهذا الغرض و الموجهة لعينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة و طريقة إختيارها.

تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته, فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة. وهنالك نوعان من المجتمعات الإحصائية:

- **مجتمع الدراسة الممكن:** وهو المجتمع الخاضع للمعاينة, أي الذي سيتم إختيار عينة منه ويعمم عليه النتائج.
- مجتمع الدراسة الذي سيعنى بالبحث هنا يتمثل في الأفراد العاملين به.
- عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADDEG) تقوت.
- أما العينة فتشير إلى مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة, فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع و يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات و أساليب محددة . تمثل مجتمع دراستنا في عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADDEG) تقوت, و المتكون من 117 عاملا تابعين للشركة نفسها.

المطلب الثاني: جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولاً :أداة جمع البيانات واختبارات قياسها:

1 أداة جمع البيانات: استخدم الطلبة الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

أ_ الاستمارة: وهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.

كما تعرف على أنها عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها عادة باختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها.

وضعت قسمين:

القسم الأول: تضمن مقدمة تعريفية بموضوع البحث والهدف من الاستمارة، وبعض الأسئلة لاستجلاب معلومات شخصية عن المجيب، كسنه، منصبه، أقدميته في الوظيفة، مستواه العلمي.

القسم الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس أبعاد الدراسة، حيث ضم 34 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

_ ثقافة المسير: شمل العبارات من 1 إلى 19.

_ دور محددات الثقافة في عملية التسيير: شمل العبارات من 20 إلى 26.

_ أداء العاملين: شمل العبارات من 27 إلى 34.

2 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

أ_ الصدق الظاهري: تم إعداد الاستمارة استناد إلى الجانب النظري من هذه الدراسات والاستعانة ببعض الاستمارات في دراسات مشابهة، ثم إخضاعها للتحكيم من قبل بعض أساتذة الكلية ليتم ضبطها بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين واستعمالها في شكلها النهائي.

ب_ ثبات أداة القياس: وذلك من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة، حيث كان هذا المعامل جد مقبول متجاوزا 60 %، مايدل على ثبات الأداة في قياس المتغيرات في ظل ظروف مختلفة. وتظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ نحو متغيرات الدراسة في الجداول التالية:

✓ معامل ألفا كرونباخ للثبات/الموثوقية :

اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا للتأكد من صلاحية الاستبيان.

الجدول رقم (2-2): يوضح نتائج ألفا كرونباخ نحو أبعاد الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات
34	.828

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتبين من نتائج تحليل الموثوقية (Reliability) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha = 0.828) وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0,60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي للمتغير داخل المقياس.

✓ اتجاه إجابات العينة حول عبارات محاور الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي:
سيتم تقييم اتجاه إجابات الاستبيان حسب الوسيط الحسابي وذلك حسب المقياس التالي:

الجدول رقم(2-3): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 – 4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.6	2.59 – 1.8	1.79 – 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية،

ص: 17

المبحث الثاني: مناقشة و تفسير النتائج

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

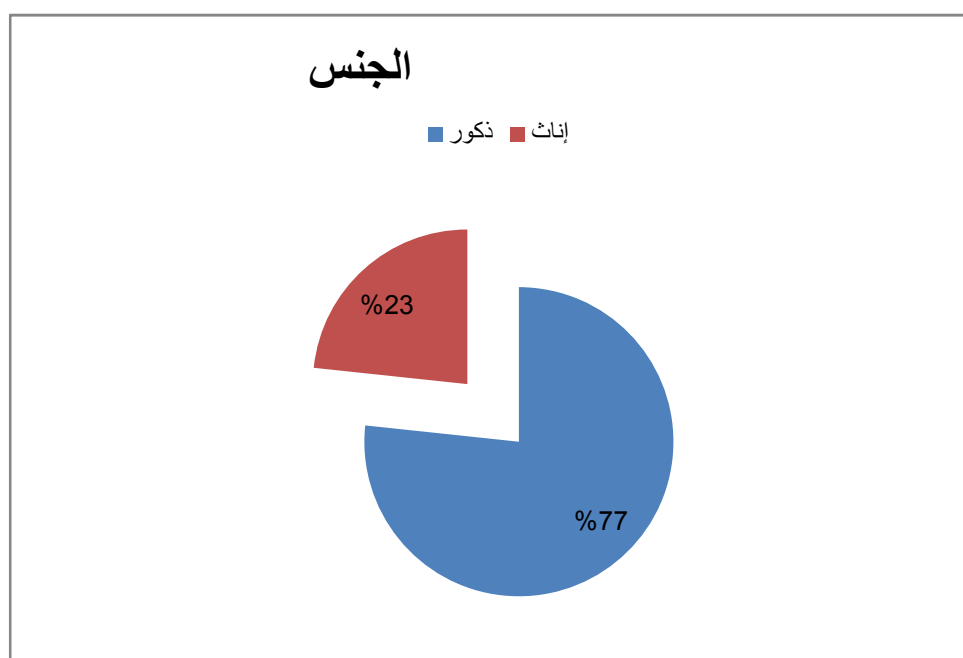
أولا: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

الجدول (رقم 2-4): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	76,7
أنثى	7	23,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل (رقم 2_2) : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS.

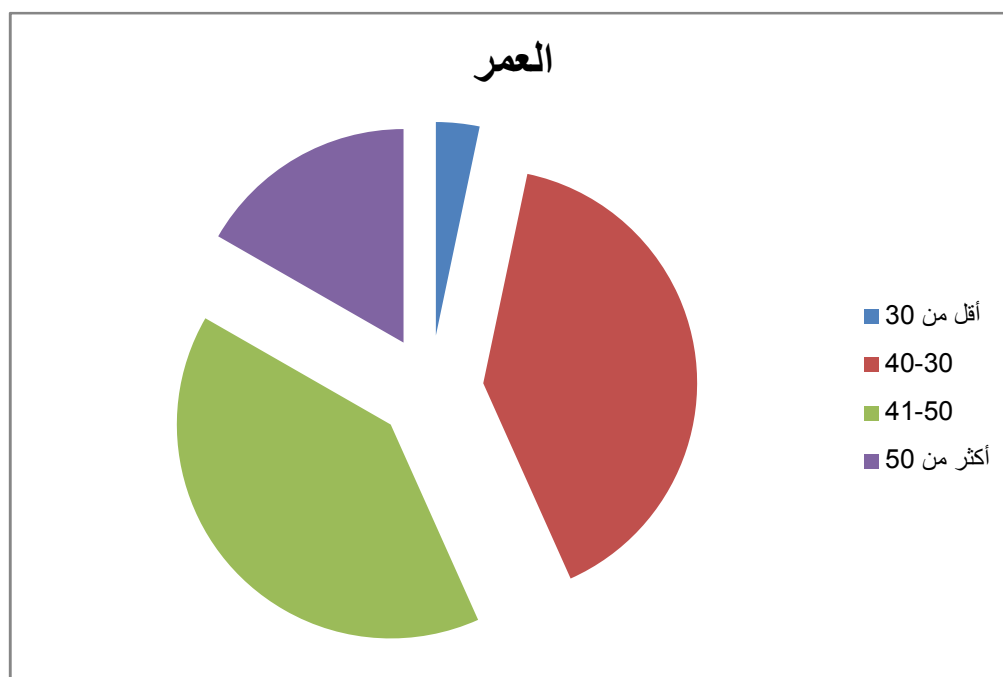
يبين الجدول نلاحظ أن 77 % من عينة الدراسة هم ذكور 23 % إناث، وهذا راجع الى على معظم الموظفين داخل هذه المؤسسة ذكورا أكثر منهم إناثا، ويمكن إرجاع ذلك في تصورنا أن طبيعة عمل هذه المؤسسة يشهد إقبالا كبيرا من طرف الذكور.

الجدول (2-5) : خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
3.3	1	أقل من 30
40.0	12	40-30
40.0	12	50-41
16.7	5	أكثر من 50
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS.

الشكل (2_3) : أعمار عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS.

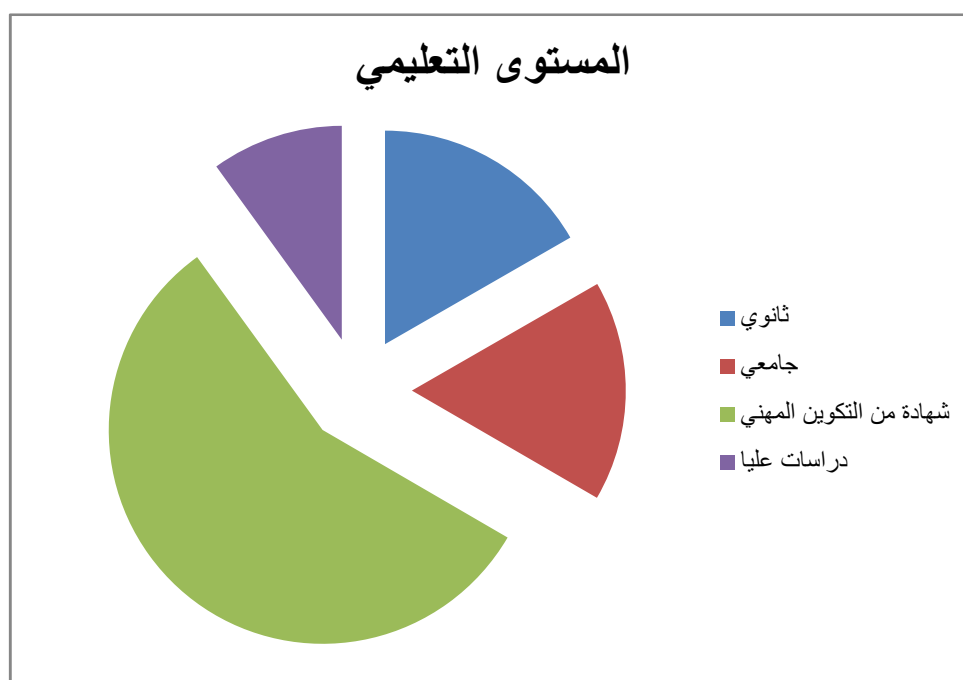
يبين الجدول أن أفراد الفئتين التي تتراوح أعمارهم من 30 - 40 ومن 41-50 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 12 فرد لكل فئة أي بنسبة (40%) ثم يليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 أي بنسبة (16.7%) وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (3.3%)، ومنه يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة هي فئة العمال المسيطرة داخل المؤسسة "سونلغاز".

الجدول (2_6) : المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.7	5	ثانوي
16.7	5	جامعي
56.7	17	شهادة من التكوين المهني
10.0	3	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS.

الشكل (2-4) : المستوى التعليمي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا على مخرجات spss

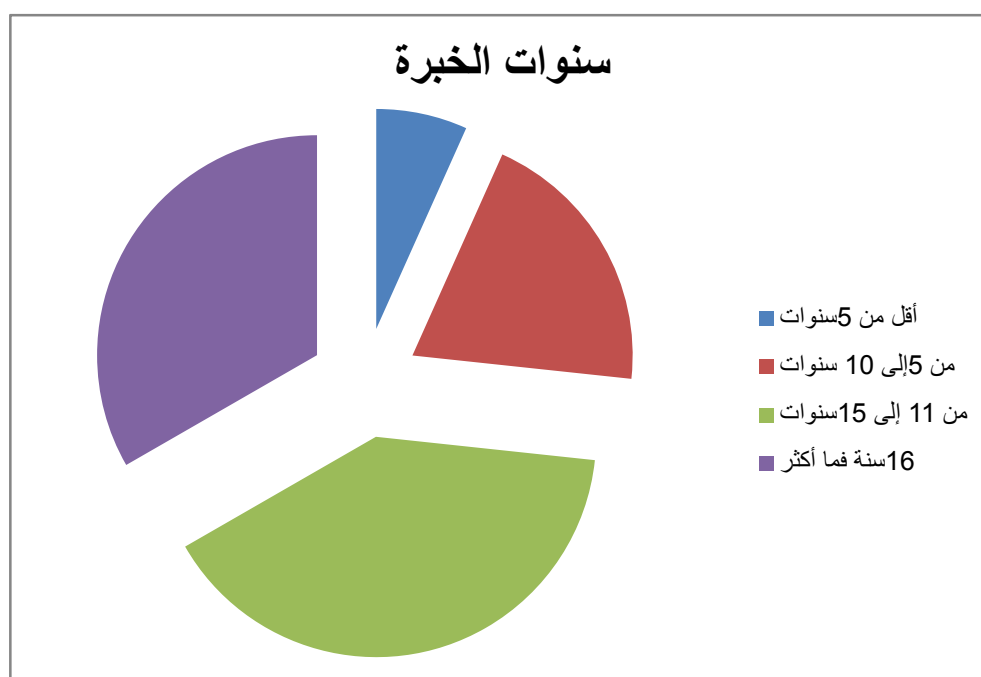
من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن نسبة الموظفين ذو شهادة التكوين المهني أكبر نسبة و عددهم 17 موظفين بنسبة (56.7%) و النسبة التي تليها هي الموظفين مستوى جامعي و ثانوي وعددهم 5 موظفين بنسبة (16.7%) و النسبة التي تليها هي الموظفين دراسات عليا وعددهم 3 موظفين بنسبة (10%). وعليه نلاحظ أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية عالية من فئة الدراسات التكوين المهني و الثانوي.

لجدول (7_2) : عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6.7
من 5 إلى 10 سنوات	6	20.0
من 11 إلى 15 سنوات	12	40.0
16 سنة فما أكثر	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على مخرجات الـ SPSS

الشكل (5_2) : عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS

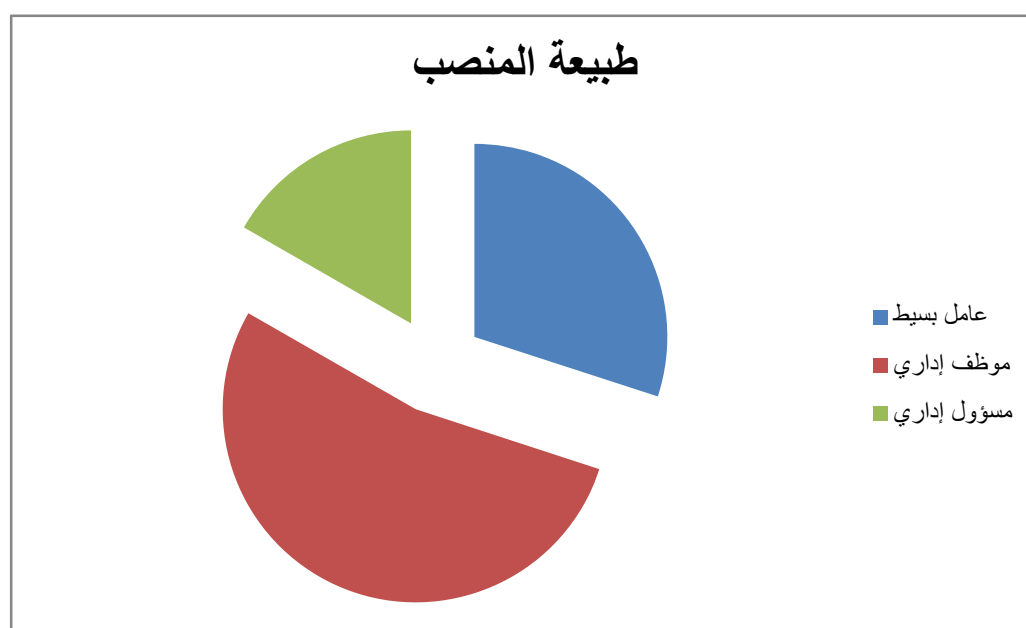
من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية الموظفين يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (40%) تليها الفئة من 16 سنة فما فوق بنسبة (33.3%) ثم الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (20%) فأما الفئة المتبقية من أقل من 5 سنوات بنسبة (6.7%) وتمثل أقل مدة خبرة.

الجدول (2_8): طبيعة المنصب لعينة الدراسة

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية
عامل بسيط	9	30.0
موظف إداري	16	53.3
مسؤول إداري	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS.

الشكل (2-6) : طبيعة المنصب لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات الـ SPSS.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الموظفين الذين يتمتعون بوظيفة موظف إداري هم الأكثر فئة حيث بلغ عددهم 16 موظف بنسبة (53.3%)، ثم تليها الفئة التي تمارس وظيفة عامل بسيط بلغ عددهم 9 موظفين بنسبة (30%)، ثم الفئة التي تمارس وظيفة مسؤول إداري بلغ عددهم 5 موظفين بنسبة (16.7%) ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز حريصة على وظيفة موظف إداري لضمان سير عملياتها بطريقة جيدة.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق ثقافة المسير في المؤسسة

يتناول هذا المطلب تحليل تطبيق ثقافة المسير في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتقوت وهذا بمعرفة مستوى الثقافة المتبينة من قبل المؤسسة بحيث يتم فيه التعرف على عامل الثقافة بهاته المؤسسة.

الجدول رقم (2_9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تطبيق ثقافة المسير على أداء العاملين)

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	التوجه
المعرفة			
1-تضع مؤسستي تكوين في الإدارة.	2.00	.759	غير موافق
2- إعداد برامج تكوينية للعمال.	2.07	1.168	غير موافق
3-يتم تطوير المهارات عن طريق أيام دراسية.	2.10	1.334	غير موافق
المعتقدات و الأخلاق			
4-دور الأخلاق المسير في الأداء.	2.93	2.064	محايد
5-التعامل مع العمال باحترام.	3.03	1.964	محايد
6 مستوى الجدية في العمل.	3.93	1.375	موافق
7-تأثير صدق المسير على أداء العاملين	3.07	2.202	محايد
السلوك			
8- للسلوك الحسن اثر ايجابي في الأداء	4.28	.778	موافق بشدة
9-تأثير الاجتهاد وروح المسؤولية في تحسين أداء العاملين	3.90	1.197	موافق
10-لشفافية اثر في التسيير	3.90	1.541	موافق
11- للمسؤولية اثر في أداء العاملين	3.03	2.516	محايد
الذنهيات			
12-مدى ثقتكم في المسير	2.47	1.568	غير موافق
13- الاستعجال في اتخاذ القرار	2.90	1.817	محايد
14- المشاركة في اتخاذ القرار	2.53	2.395	غير موافق
15-مقدار ثقتكم في أدائكم	4.20	1.476	موافق بشدة
دور المسير على المستوى الإقتصادي و الإجتماعي			

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتقورت

	16- تبني التكنولوجيا الحديثة	2.73	1.582	محايد
	17- تنمية العلاقات بين العاملين	2.80	1.407	محايد
	18- المساهمة في ترقية المرأة	3.10	1.197	محايد
	19- المساهمة في تسريع خدمات الزبائن	2.80	1.890	محايد
	البعد	2.44	1.591	غير موافق
دور محددات الثقافة في عملية التسيير	الطقوس و الرموز			
	20- أداء العبادات مكان العمل بحرية	3.77	1.289	موافق
	21- روح الجماعة داخل المؤسسة	2.83	1.576	محايد
	22- الألبسة المناسبة في العمل	2.27	1.237	غير موافق
	العادات و التقاليد			
	23- اثر العادات في توظيف المرأة	2.73	1.099	محايد
	24- التوظيف على أساس جهوي	3.03	2.249	محايد
	25- احترام الكبار	3.17	1.592	محايد
	26- التماس العذر في تأخر العاملين	1.93	1.582	غير موافق
	البعد	2.82	1.517	محايد
	27- تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.79	1.306	موافق
أداء العاملين	28- لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة	3.00	1.931	محايد
	29- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء	3.43	1.771	موافق
	30- ثقافة المسير تساعد في تحسين الأداء	3.17	2.420	محايد
	31- خضوعك لبرامج تدريبية يحسن من مستوى الأداء	3.31	2.754	محايد
	32- جماعية العمل تساهم في عملية رفع الأداء	3.80	1.614	موافق
	33- تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات و الاجراءات عند تنفيذك لعملك	4.07	1.168	موافق
	34- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في تحسين الأداء	4.23	1.289	موافق بشدة
	البعد	3.6	1.78	محايد
	البعد الكلي	3.12	1.62	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (7) فقد جاءت أغلبية فقرات المقياس بدرجة محايد ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص (للسلوك الحسن اثر ايجابي في الأداء) بقيمة انحراف معياري (0.77) وبمتوسط حسابي (4.28) وهو ما يقابل درجة موافق بشدة في مقياس ليكارت الخماسي الموضح أعلاه ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في تحسين الأداء) بقيمة انحراف معياري (1.289) وبمتوسط حسابي (4.23) وهو ما يقابل درجة موافق بشدة ، كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على(مقدار ثقتكم في أدائكم) بقيمة انحراف معياري (1.476) وبمتوسط حسابي (4.20) وهو ما يقابل درجة موافق بشدة.

في حين جاء في المراتب الأخيرة كالمرتبة 23 الفقرة التي تنص على (اثر العادات في توظيف المرأة) بقيمة انحراف معياري (1.09) وبمتوسط حسابي (2.73) وهو ما يقابل درجة محايد ، أما في المرتبة 25 فجاءت الفقرة التي تنص على (إحترام الكبار) بقيمة انحراف معياري (1.59) وبمتوسط حسابي (3.17) وهو ما يقابل درجة محايد ، أما في المرتبة ال 26 فقد جاءت الفقرة التي تنص على (إلتماس العذر في تأخر العاملين) بقيمة انحراف معياري (1.58) وبمتوسط حسابي (1.95) وهو ما يقابل درجة غير موافق .

في حين جاء المستوى للعينة ككل باتجاه مرتفع بقيمة انحراف معياري (1.62) وبمتوسط حسابي (3.12) وهو ما يقابل موافق .

ثانيا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

إختبار الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة أقل من 0.05.

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي عند مستوى الدلالة 0.05، وكانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل ثقافة المسير والمتغير التابع أداء العاملين و بالإستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): يوضح الارتباط بين متغير ثقافة المسير و متغير أداء العاملين

المتغير	قيمة (F)	درجة الحرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المقياس ككل	201,149	29	0,93	0.00 دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.93) وهي قيمة قوية جدا ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على تناسب طردي بين متغير ثقافة المسير و متغير أداء العاملين، في حين جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (201,149) وبدرجة حرية (29)، كما جاءت القيمة المعنوية تساوي (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على تأثير ثقافة المسير على أداء العاملين بالمؤسسة. ومنه نقبل صحة الفرضية الرئيسية.

ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الجزئية

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد مستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة حيث قسمت الفرضية إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد مستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية البديلة H1: يوجد مستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

لمعرفة مستوى ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب اختبار "T" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 11): جدول يمثل أثر ثقافة المسير في المؤسسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل المتغير المستقل b	الجزء الثابت a	معامل Beta	إختبار (t) للنموذج		المتغير التابع
						قيمة (t)	مستوى المعنوية	
المقاييس ككل	0.937	0.878	0.728	0.425	0,937	14,183	0.000	ثقافة المسير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.937، كما بلغ معامل التحديد 0.878 مما يعني أن 42.5% من الزيادة في إكتساب المسيرين للثقافة ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لمستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

إختبار الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة "

H0 : لا يوجد مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H1 : يوجد مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2_12): جدول يمثل أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل المتغير المستقل b	الجزء الثابت a	معامل Beta	إختبار (t) للنموذج		المتغير التابع
						قيمة (t)	مستوى المعنوية	
المقاييس ككل	0,703	0,494	0.164	1.023	0,703	5,228	0.000	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.703 ، كما بلغ معامل التحديد 0.494 مما يعني أن 16.4% من الزيادة في أداء العاملين، وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي حيث قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي عند مستوي الدلالة أقل من 0.05:

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية و الوظيفية؟(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي عند مستوي الدلالة أقل من 0.05:

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 13): يوضح قيمة (F) لحساب الفروق لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	23	0.107	29	0.46
	إناث	7			
العمر	أقل من 30	1	1.665	29	0.199
	31-40	12			

			3.31	12	50-41		
			3.6	5	أكثر من 50		
			3.43	11	ثانوي		
			4.2	5	جامعي		
0.015	29	4,174	3.34	11	تكوين مهني	المستوى التعليمي	
			3.51	3	دراسات عليا		
			3.58	9	عامل بسيط		
0.440	29	3.509	3.35	16	موظف اداري	المستوى الوظيفي	
			4.02	5	مسؤول إداري		
			4.3	2	اقل من 5 سنوات		
0.199	29	1.665	3.54	7	من 5 إلى 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة	

			3.5	11	أكثر من 10	
			3.40	10		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: مناقشة و تفسير النتائج

- أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المسير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من المستوي المعنوي 0.05، مما يدل على أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 201.149 وهذا يدل على قوة العلاقة بين ثقافة المسير و أداء العاملين أي أن ثقافة المسير يساهم بشكل كبير في أداء العاملين داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوى مرتفع لتأثير ثقافة المسير على أداء العاملين داخل المؤسسة محل

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد مستوى متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط الخطي البسيط لمعرفة مستوى ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 11 اتضح أن معامل الارتباط لثقافة المسير بلغ 0.937 بمستوي دلالة 0.00 وهو اقل من مستوي الدلالة المعنوي 0.05 ، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لديها ثقافة مسيرين بمستوي متوسط.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوى متوسط لثقافة المسير داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد مستوى متوسط لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الارتباط الخطي البسيط لمعرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الجدول رقم 12 اتضح لنا معامل الارتباط لأداء العاملين بلغ 0.703 بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 ، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسط من أداء العاملين .

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد مستوى متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

" يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

1) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.75 وهي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 0.11 بدرجة حرية مقدارها 29.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير

(2) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير العمر"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.19 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة معنويا، مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 1.67 بدرجة حرية مقدارها 29، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية واحدة مهما اختلفت الأعمار أي أن السن لا يؤثر في ثقافة المسير على تحسين كفاءة المورد البشري.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير العمر.

(3) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير المستوى التعليمي"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوي الدلالة بلغت 0.02 وهي أقل من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة دالة معنويا، مما يدل على أن النموذج معنوي، حيث بلغت قيمة (F) 4.17 بدرجة حرية مقدارها 29. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي يختلف تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري .

من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

(4) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير سنوات الخبرة"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بلغت 0.199 وهي أكبر من المستوي المعنوي 0.05 فهي قيمة غير دالة مما يدل على أن النموذج غير معنوي، حيث بلغت قيمة $F(1.66)$ بدرجة حرية مقدارها 29. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري مهما اختلف عدد سنوات الخبرة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

5) خامسا: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير طبيعة المنصب"

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة هي 0.44 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05 مما يدل على أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة $F(3.51)$ بدرجة حرية قيمتها 29، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري مهما اختلف طبيعة المنصب.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية لبديلة ونقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزي لمتغير طبيعة

خلاصة

في ضوء الدراسة السابقة التي قمنا فيها بالاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS ، وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية ، ليتم بعد ذلك تحليل فقرات محور الدراسة وبيان اتجاهات آراء أفراد العينة والتأكد من درجة الانسجام في إجاباتهم وعدم تشابهها ، ثم توظيف عدة أدوات إحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، أما لاختبار معنوية العينة فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الوحيدة وإبراز اتجاهات أفراد العينة ، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن:

- ❖ يوجد مستوي متوسط من ثقافة المسير في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ يوجد مستوي متوسط من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزى لمتغير الجنس.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزى لمتغير العمر؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزى لمتغير طبيعة المنصب.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري تعزى لمتغير لمستوى التعليمي.

خاتمة

إن ثقافة المسير هي عملية لتطوير المهارات والأساليب التي يحتاجها الفرد، وإخراج قدراته الكامنة إلى محيط الواقع التي تساعد في تحقيق أهدافه وطموحاته، فهي تعمل دائما وبصورة مستمرة على تحسين أداء العاملين فمن خلالها يحس هذا الأخير بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يقوم بعمله بأكمل صورة ويدلي بآرائه وبكافة المعلومات التي يلمسها في بيئة عمله ويقدم اقتراحاته ويبادر في حل المشكلات التي تواجهه في العمل .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع "أثر ثقافة المسير على أداء العاملين " بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز وحدة تشرت، وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية المطروحة " " مامدى تأثير ثقافة المسير على أداء العاملين

ومنه توصلنا إلى نتائج إخبار الفرضيات والتوصيات التالية:

- وجود علاقة قوية بين ثقافة المسير و أداء العاملين أي أن ثقافة المسير تساهم بشكل كبير في أداء العاملين داخل المؤسسة .
- أن المؤسسة لديها ثقافة مسيرين بمستوى متوسط .
- أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسط من أداء العاملين.
- أن العاملين لديهم رؤية واحدة مهما اختلفت الأعمار أي أن السن لا يؤثر في ثقافة المسير على تحسين كفاءة المورد البشري.
- أن العاملين باختلاف المستوى التعليمي يختلف تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري .
- أن العاملين لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري مهما اختلف عدد سنوات الخبرة؛
- أن العاملين لديهم تصور واحد فيما يخص تأثير ثقافة المسير في تحسين كفاءة المورد البشري مهما اختلف طبيعة المنصب.

التوصيات:

وعلى ضوء ما توصلنا إليه في النتائج نقترح التوصيات التالية :

- الاهتمام بالعنصر الذي سيقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جميع الجوانب .
- الاختيار الصحيح والأمثل في توظيف عمال المؤسسة .
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات لأنهم هم أدرى بما ينقص العامل من احتياجات .
- إجراء دورات تكوينية لصالح العمال تساعد في زيادة كفاءة العامل .

آفاق الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة إلى إثراء العلاقة بين المتغير المستقل ثقافة المسير والمتغير التابع أداء العاملين

- دور ثقافة المسير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- دور ثقافة المسير في تنمية قدرات العاملين .

المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1 الكتب

1. ابن المنظور ، لسان العرب ، دار صادر ، 2008.
2. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر،الأردن،دار الهدى،1993.
3. السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
4. حسين، محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
5. حمد العايد و آخرون، المعجم الأساسي لاروس، بيروت، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 1989.
6. خيرى خليل الجميلي، الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
7. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000.
8. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
10. سعد بن عبد الرحمان السبر، حب الوطن، المعهد العالي للقضاء ، جامعة الإمام محمد بن 11.سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 1430/1431 هـ .
12. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الإسكندرية، مطبعة جامعة، عين الشمس، ط7، 1987.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

14. عادل، صالح حrchوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
15. عبد المعطي، محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
16. عربيات بشير، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
17. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998.
18. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
19. فيصل عبد الرؤف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم و اساليب القياس و النماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان 2001.
20. ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003.
21. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
22. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات - وظائف - تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، ديوان المطبوعات تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة الجامعية، الجزائر، 1995.
23. محمد يسري إبراهيم دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، بيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
24. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007.
25. مؤيد سعيد السالم وعادل حrchوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002.

2. المذكرات

26. بن جيمه عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجاً، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015.

27.سليمة فيلاي ، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة ، أطروحة دكتوراء في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014.

28.نذير بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر،ورقلة.

3.المجلات:

أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، الزقازيق،كلية التجارة،ط2.

أحمد، صقر عاشور،السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 1989.

30.ابن المنظور ، لسان العرب ، دار لسان العرب ، العدد1،1970.

31.خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد 09، سبتمبر 2013 جامعة خميس مليانة.

32. سهيلة محمد عباس، حسن علي ،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن، 1999.

33.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية،الدار الجامعية.

34.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر،بسكرة ، العدد 1، نوفمبر 2001.

35.علي محمد ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2003.

36.غول فرحات، مدخل للتسيير ، الجزائر ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ،ط 1 ،2012.

37.لزهر مساعدي ، مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات ، التقاليد ، الأعراف) ، مجلة الذاكرة ، العدد التاسع ، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2017.

38.لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،ج2، 2006.

39. محمد حسن آل ياسين،اثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل، مجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، جامعة الدول العربية ،2021.

40.ناصر محمد الشعلاني، قراءة في مفهوم الثقافتين عند سي.بي.سنو ، مجلة الجامعة ، العدد العشرون ،كلية الآداب ، جامعة الزاوية ، 2018.

41. محمد يسعد ليلي ، الفرد والمؤسسة ، محاضرات موجهة لطلبة الأولى ليسانس ، تخصص العلوم الاجتماعية ، 2022/2021.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting.
2. M. Burke, l' entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui, RFG, № 47-48, 1984.
3. Malika asbayou . individual job performance :its determinants and its measurement .revue controle de comptabilite et de l audit .numero 6.septembre 2018.
4. Olivier DEVILARD,Dominique REY, Culture d'entreprise: un actif stratégie, DUNOD. Paris.2008.
5. RENAUD Sainsaulieu, l' identite au travail, Paris, pfnsp, 1977.
6. Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management, 3(11),

الملحق

الأستاذ	الاسم واللقب	موقع العمل
01	أ. شاهد عبد الحكيم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي.
02	أ. شوراب محمد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
03	أ. شكة عبد الله	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمى لخضر -الوادي-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة

قسم : العلوم التسييرية

أعمال

إستمارة إستبيان

بـعـنـوان

أثر ثقافة المسير على أداء العاملين

دراسة عينة من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADEG) بتقريت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسييرية

إشراف الأستاذ:

شاهد عبد الحكيم

إعداد الطلبة:

بوخالفة إيمان

عباسي رفيدة

نوبة نهلة

كزونة عتيقة

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان, راجين منكم الإجابة على جميع فقراته بدقة و موضوعية ذلك في المربع الذي يتفق مع رأيكم , بوضع علامة (X) علما أن معلوماتكم ستكون سرية و تستخدم لأغراض علمية.

شكرا لكم على حسن التعاون

أولا - البيانات الأولية

1- الجنس

ذكر

☐

أنثى

☐

2- السن

30 أقل من

☐

31-40

☐

41-50

☐

أكثر من 50

☐

3- المستوى العلمي والمهني

ثانوي

☐

جامعي

☐

شهادة من التكوين المهني

☐

دراسات عليا

☐

4- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

☐

5-10

☐

11-15

☐

16 سنة فأكثر

☐

5- طبيعة المنصب

عامل بسيط

☐

موظف إداري

☐

مسؤول إداري

☐

ثانيا : عبارات حول ثقافة المسير

1- ما مدى تأثير هذه المكونات في عملية التسيير و أهميتها ؟

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : المعرفة					
1-تضع مؤسستي تكوين في الادارة.					
1-إعداد برامج تكوينية للعمال.					
3-يتم تطوير المهارات عن طريق أيام دراسية.					
ثانيا : المعتقدات و الأخلاق					
4-دور الأخلاق المسير في الأداء.					
5-التعامل مع العمال باحترام.					
6 مستوى الجدية في العمل.					

					7-تأثير صدق المسير على أداء العاملين
--	--	--	--	--	--------------------------------------

					ثالثا : السلوك
					8- للسلوك الحسن اثر ايجابي في الأداء
					9-تأثير الاجتهاد وروح المسؤولية في تحسين أداء العاملين
					10-للشفافية اثر في التسيير
					11- ألا مسؤولية اثر في أداء العاملين
					رابعا :الذهنيات
					12-مدى ثقتكم في المسير
					13- الاستعجال في اتخاذ القرار
					14- المشاركة في اتخاذ القرار
					15-مقدار ثقتكم في أداكم
					خامسا :دور المسير على المستوى الاقتصادي والاجتماعي
					16- تبني التكنولوجيا الحديثة
					17- تنمية العلاقات بين العاملين
					18-المساهمة في ترقية المرأة
					19- المساهمة في تسريع خدمات الزبائن

ثالثا : دور محددات الثقافة في عملية التسيير

2- مدى تأثير هذه المكونات على عملية التسيير

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الطقوس والرموز					
20- أداء العبادات مكان العمل بحرية					
21- روح الجماعة داخل المؤسسة					
22- الألبسة المناسبة في العمل					

					العادات والتقاليد
					23- اثر العادات في توظيف المرأة
					24- التوظيف على أساس جهوي
					25- احترام الكبار
					26- التماس العذر في تأخر العاملين

ثالثاً: أداء العاملين

					27- تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
					28- لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة
					29- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء
					30- ثقافة المسير تساعد في تحسين الأداء
					31- خضوعك لبرامج تدريبية يحسن من مستوى الأداء
					32- جماعية العمل تساهم في عملية رفع الأداء
					33- تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات و الاجراءات عند تنفيذك لعملك
					34- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في تحسين الأداء