

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة اليسانس اكاڤمية
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم اداء العاملين ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د./لعمور رميلة

من إعداد الطلبة :

قاديري عدنان .

خرازي عبد العزيز

السنة الجامعية: 2024/2023

الاهداء

نحمد الله حمد الشاكرين نحمد ربي حمد الذاكرين
نحمد ربي حمداً كثيراً مباركاً فيه،
اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى قرة العين الى من
جعلت الجنة تحت قدميها الى التي وهبتني
كل شيء الى أعلى انسان الوالدة الغالية حفظها الله
الى الرجل العظيم صاحب الصبر الجميل الذي أفنى
حياته من اجل تعليمي، الى اعز انسان
ابي العزيز حفظه الله
الى من هم دعمي وسندي في الحياة الى من لولا
وجودهم لا طعم للحياة اخوتي
الى جميع عائلتي واصدقائي.

شكر و عرفان

قال الله تعالى " ولقد أتينا لقمان الحكمة أن أشكر الله ومن شكر فإنما شكر
لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد"
"الآية 21 سورة لقمان"

وعملا بمضمون الآية الكريمة نتوجه بخالص الشكر إلى الخالق عزوجل
الذي وفقنا بعناية لإنجاز هذا العمل ونحمده ونسأله التوفيق في القول والعمل
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة لعمور رميلة المشرفة على هذا العمل
والتي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة
وتوجيهاتها الصائبة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل ولو فكرة صغيرة

الفهرس

.....	الاهداء
.....	الشكر والعرهان
.....	الفهرس
.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
.....	Abstract
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الملاحق

Erreur ! Signet non défini. مقدمة:

1 2. اهمية الدراسة:

4 3. اهداف الدراسة:

Erreur ! Signet non défini. 4. أسباب اختيار الموضوع:

7 5. المخطط الفرضي للبحث :

8 6. مجتمع وعينة البحث :

8 7. اساليب جمع المعلومات والبيانات:

..... المبحث الاول: الاطار النظري للدراسة :

11..... تمهيد:

12..... المطلب الأول : اطار مفاهيمي للعوامل البيئية التنظيمية الداخلية :

18..... المطلب الثاني : اطار مفاهيمي لتقييم أداء العاملين :

المبحث الثاني: الاطار الميداني للدراسة:

تمهيد: 24

المطلب الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة : 25

المطلب الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث : 33

الخاتمة: 41

قائمة المصادر والمراجع:

ملخص الدراسة باللغة العربية

يتناول التقرير الحالي "عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم اداء العاملين" حيث هدف التقرير هو الكشف عن طبيعة ومستوى عوامل البيئة الداخلية وواقع عملية تقييم الاداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وانعكاس عوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيستان للبحث للبحث، الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) (وتقييم اداء العاملين بأبعاده) معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، معوقات تقييم الاداء) والفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين، ولتحقيق اختبارات الفرضيتين أعلاه استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث شمل جميع رؤساء الأقسام في ديوان الترقية والتسيير العقاري الذين بلغ عددهم 52، رئيس قسم وكانت نسبة الاستجابة 91، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات وتم استكمال جمع البيانات عن طريق الزيارات الميدانية التي قام بها الطالب المقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج spss والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، واختبار الفايرونباخ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سيبرمان) والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيتين أعلاه وغيرها من التحليلات التي استخدمت لاختبار فرضيات البحث كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات اهمها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفرض وصف اجابات عينة

التقرير .

ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وعملية تقييم اداء العاملين كانت قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك علاقات التأثير جميعها ذات دلالة معنوية، واختتم التقرير بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وزيادة الوعي والاهتمام لعملية تقييم الاداء داخل ديوان الترقية والتسيير

الكلمات المفتاحية : ، بيئة، داخلية، تقييم، اداء، عاملين، مؤسسة، OPGI.G، غرداية .

Abstract

The current research deals with “internal environmental factors and their reflection in the process of evaluating employees’ performance.” The aim of the research is to reveal the nature and level of internal environmental factors and the reality of the performance evaluation process in the Office of Promotion and Real Estate Management of the state of Ghardaia (OPGI.G), and the reflection of internal environmental factors in The process of evaluating the performance of employees in the Office of Promotion and Real Estate Management.

For this purpose, two main research hypotheses were formulated for research. The first is the existence of a significant correlation between the two variables, internal environmental factors (organizational structure, organizational culture, leadership style) and evaluating employees’ performance in its dimensions (performance evaluation criteria, performance evaluation methods, feedback, performance evaluation obstacles). The second main hypothesis is that there is a significant effect of internal environmental factors in evaluating employees’ performance. To achieve tests of the above two hypotheses, the researcher used a comprehensive inventory method, which included all department heads in the departments of the Office of Promotion and Real Estate Management, who numbered 52 department heads. The response rate was 100, and the response rate was 100. The questionnaire was a basic tool for obtaining data and information. Data collection was completed through field visits conducted by the researcher, personal interviews, and some official documents. To analyze the data, the SPSS program was used, through which percentages and frequencies were obtained, the Cronbach test, and the simple linear correlation coefficient (Sieberman).) and simple linear regression to test the validity of the above two hypotheses and other analyzes that were used to test the research hypotheses. A number of statistical methods were also used to process the data, the most important of which are the arithmetic mean, standard deviation, and relative importance to impose a description of the research sample’s answers.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the statistical results of all correlations between internal environmental factors and the employee performance evaluation process were strong and morally significant, as well as the influence relationships, all of which were morally significant. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which was the necessity of paying attention to human resources, and increasing... Awareness and attention to the performance evaluation process within the Promotion and Management Office

Basic terms for research / internal environment factors - evaluating employee performance.

قائمة الاشكال

الصفحة	الأشكال
7	الشكل 01 المخطط الفرضي للبحث المصدر الطالب
23	الشكل 02 أساليب تقييم الاداء .المصدر الطالب
28	الشكل 03: الهيكل التنظيمي لدوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية
34	الشكل 04: قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البيئة الداخلية
35	الشكل 05: قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تقييم الاداء
35	الشكل 06: معامل ارتباط سيرمان مع اختيار (2) للارتباط بين عوامل البيئة الداخلية مع ابعاد تقييم اداء العاملين
37	الشكل 07: قيم (F-R2) لنماذج الانحدار لتأثير عوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
49-50	الملحق 01 الاستبيان

مقدمة

مقدمة

في عوامل البيئة الداخلية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد أداء العاملين ونجاحهم في المنظمات. تشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية، والمناخ العملي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا. يتأثر تقييم الأداء بتلك العوامل ويجب معالجتها لتحسين أداء العاملين وتعزيز النجاح المؤسسي.

وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي:

• ماهي عوامل البيئة الداخلية التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين ينبغي معالجتها اضافة

الى معرفة طبيعة ومدى انعكاسات هذه العوامل على عملية تقييم أداء العاملين؟

وكان الهدف الاساسي للبحث هو لمعرفة هذه انعكاسات وايجاد الحلول المناسبة لمعالجتها وكيفية تأثير عوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم أداء العاملين ووجود هذه المعوقات، ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيسيتان هما:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.
- والفرضية الرئيسة الثانية وجود تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم أداء العاملين.

2.اهمية الدراسة:

دراسة عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) تعتبر أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا للتأثير الكبير الذي قد يكون لهذه العوامل على فعالية ونجاح عملية التقييم.

➤ أولاً، يساهم فهم الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة في OPGI.G في تحديد معايير التقييم والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء. على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون، فقد تتضمن معايير التقييم معايير الإبداع والعمل الجماعي.

مقدمة

➤ **ثانياً**، يؤثر الهيكل التنظيمي في OPGI.G على كيفية توجيهه وتقييم الأداء، حيث يمكن أن يكون للمديرين المباشرين دور أكبر في تقييم الأداء في الهياكل ذات التنظيم الأفقي، بينما قد تكون هناك عمليات تقييم مركزية أكثر في الهياكل ذات التنظيم الرأسي.

➤ **ثالثاً**، يمكن أن يؤثر المناخ العملي في OPGI.G على مدى تحفيز وارتياح العاملين، مما يمكن أن ينعكس في أدائهم. المناخ الداعم والمحفز يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

وأخيراً، تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في تحديد كيفية تقييم أداء العاملين، حيث تشمل عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير القدرات. يجب أن تتوافق هذه العمليات مع أهداف وثقافة OPGI.G لضمان تقييم عادل وفعال لأداء العاملين

3. اهداف الدراسة:

اهداف الدراسة في عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) تشمل:

➤ **فهم البيئة الداخلية**: تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والمناخ العملي في OPGI.G لفهم كيفية تأثيرها على أداء العاملين.

➤ **تحديد العوامل المؤثرة**: تحديد العوامل الرئيسية في البيئة الداخلية التي قد تؤثر على تقييم أداء العاملين، مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والمناخ العملي.

➤ **تقييم تأثير العوامل**: تقييم تأثير العوامل الداخلية على عملية تقييم أداء العاملين وتحديد مدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي.

➤ **تطوير إجراءات تقييم أفضل**: استناداً إلى الفهم العميق للعوامل الداخلية، تطوير إجراءات تقييم أفضل تعكس أهداف وقيم OPGI.G وتساعد في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

مقدمة

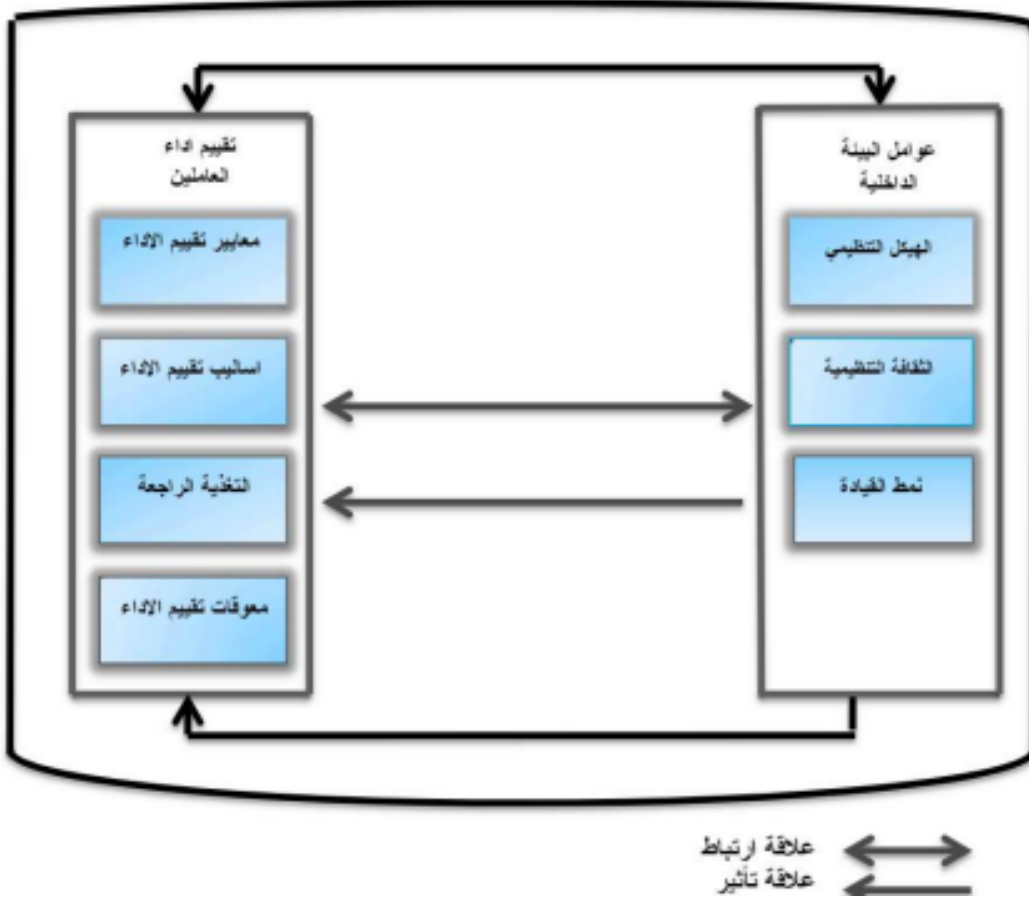
➤ توجيه السياسات والتوجيهات: تقديم توصيات لتوجيه السياسات والتوجيهات في بناء OPGI.G على نتائج الدراسة وتحليلها.

➤ تحقيق التميز والتطور المستمر: تعزيز تحقيق التميز في أداء العاملين والديوان بشكل عام، وتطوير استراتيجيات مستدامة للتطور المستمر.

5. المخطط الفرضي للبحث :

إن توضيح مشكلة التقرير وتحقيق أهدافه يتطلب بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة متغيرات التقرير ، وقد تم اعداد المخطط ليوضح الترابط بين المتغير المستقل عوامل البيئة الداخلية والمتغير المستجيب تقييم أداء العاملين ، تمهيداً لتقديم فرضيات التقرير كما في الشكل (1)

الشكل 01 المخطط الفرضي للبحث المصدر الطالب



6. مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار مركز ديوان الترقية والتسيير العقاري كمجال ميداني لهذا البحث ، و بما ان احد متغيرات البحث تتعلق بموضوع تقييم الاداء تم اختيار جميع رؤساء الاقسام الموجودين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وعددهم (52) مدير قسم كعينة لإجراء الدراسة باستخدام اسلوب الحصر الشامل لهم، وكانت نسبة الاستجابة 91%

7. اساليب جمع المعلومات والبيانات:

1- الجانب النظري :

اعتمد الباحثين في تناوله للجانب النظري في هذا البحث على المصادر العربية والاجنبية بما فيها الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات وبحوث من شبكة الانترنت.

2 - الجانب العملي :

والذي اعتمد من خلاله الباحثين على :

أ- المقابلات الشخصية :

تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية بقصد جمع المعلومات عن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) مع رؤساء الاقسام وعدد من الموظفين لغرض توضيح ما جاء في الاستبانة والرد على استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الواردة فيها وتوجيه أسئلة عن النتائج ومدى مطابقتها للواقع في الوزارة.

ب استمارة الاستبيان :

تم الاعتماد بالدرجة الأساس على الاستبانة، وقد روعي الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي. وللتأكد من أن الاستبانة تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، فقد اجريت إختبارات متعددة عليها للتحقق من صدقها وثباتها من خلال فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين وحساب معامل ألفا كرونباخ واجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمعرفة ما اذا كانت الابعاد الفرعية لكل متغير رئيس تشكل مكونات مهمة له من الناحية الاحصائية اي ان المتغيرات الفرعية المتمثلة ب الهيكل التنظيمي الثقافة

التنظيمية، نمط القيادة تقيس فعلا المتغير المستقل (عوامل البيئة الداخلية) كذلك المتغيرات الفرعية التي تضم معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، معوقات تقييم الاداء تقيس فعلا المتغير المعتمد المتمثل بـ (عملية تقييم أداء العاملين)، وعلى النحو التالي:

1- الصدق Validity

ويقصد به عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحيتها ، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من الاساتذة المتخصصين في (المورد البشرية، سلوك تنظيمي ادارة التسويق ادارة استراتيجية احصاء) بعد الاخذ بملاحظات معظم الخبراء جرى تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الأولية وحذف بعض منها وإضافة بعض الفقرات الأخرى.

2 الثبات Reliability :

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين هما :

1.2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات الاستبانة الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (52) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (68) فقرة الى نصفين يضم القسم الأول الفقرات الزوجية والقسم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين الذي بلغت قيمته نحو (0.77) وباستخدام معادلة (سييرمان براون) (التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.87) وهو معامل ثبات عالي.

2.2. معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) للاتساق الداخلي :

يزودنا معامل ألفا كرونباخ بتقدير جيد في اغلب الاحيان سيما أن طريقة كرونباخ تعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث استمارة ولكل متغير من متغيرات البحث ثم استخدمت معادلة (ألفا كرونباخ) وكانت نتائج قيمة معامل ثبات المقياس ألفا للمتغير المستقل عوامل البيئة الداخلية (84%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق

مقدمة

الفقرات داخلياً لهذا المتغير، في حين بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ لمتغير عملية تقييم اداء العاملين (81) ويعد المقياس متسقاً داخلياً ايضاً.

المبحث الاول: الاطار النظري
للبحث

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث :

تمهيد:

إن كل الخصائص التي تتميز أي إدارة مهما كان نوعها ترجع بالأساس الى البيئة التي تحيط بها المتمثلة في كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبشرية التي تؤثر في أداء و فاعلية أي جهاز إداري ، و كما نعلم أن أداء هذه الإدارة بالأساس عبارة عن مهمات و وظائف يقوم بها أفراد و لهذا فهم أساس الإدارة و يتأثر أداءها و أن تأثير البيئة يظهر فيهم على هذا أساس و نريد تسليط الضوء على عوامل البيئة الداخلية التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و التقانة لأنها تتعلق بالموظفين مباشرة.

وفي هذا المبحث سنتطرق على:

➤ المطلب الأول : اطار مفاهيمي للعوامل البيئية التنظيمية الداخلية.

➤ المطلب الثاني : اطار مفاهيمي في تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: الاطار النظري للبحث

المطلب الأول : اطار مفاهيمي للعوامل البيئية التنظيمية الداخلية :

تشير البيئة إلى كل ما يحيط بالإنسان أو أي شيء، وهي بهذا يكتنفها الغموض والتداخل مع العديد من الظواهر والمفاهيم الأخرى التي تؤثر على هذا الإنسان أو الشيء وبالنسبة لنا المقصود هنا الإدارة ، و سنحاول تحديد معنى ومفهوم للبيئة الذي يخدم دراستنا.

1- تعريف البيئة التنظيمية :

لقد أوضحنا أعلاه أن مفهوم البيئة يكتسبه الغموض والتداخل مع مفاهيم أخرى، ولهذا كان لزاما أن تنطلق تحديد دقيق للبيئة محل دراستنا وهذا انطلاقا من المصطلح واستخداماته وصولا إلى ما تعنيه ونقصده بالبيئة التنظيمية في إطار ورقتنا هذه.¹

ويمكن إعطاء تعريف للبيئة التنظيمية وفقا لـ:

➤ المعنى والأصل اللغوي للبيئة :

البيئة اسم مشتق من الفعل "بوا" بمعنى نزل مكانا أو اتخذ مكانا ويقال مثلا " بوأهم منزلا" أي نزل بهم إلى سند الجبل و آبات بالمكان أقمت به وبوأتك بيتا أي اتخذت لك بيتا ومثال ذلك قول الله تعالى هذا من أن تبوؤا بمصر بيوتا"، وتأخذ البيئة معنى لهيئة المكان وإصلاحه بمعنى بوأه منزل أي أصلحه له والبيئة انطلاقا . أخذت معنى المنزل الحسن المهيأ ،

ومن مقومات المنزل والبيت الحسن هي اختيار لما يحيط به كما أشرنا سابقا وهذا يتوضح استخدام واستعمال كلمة البيئة الحالية لوصف الخصائص المحيطة بالمكان المراد شغله.²

➤ تعريف البيئة التنظيمية :

يعتبر الفيلسوف الصيني (كونفوشيوس - Kong tsu Kong Fuzi) من الأوائل الذين أشاروا إلى فكرة البيئة وضرورة أخذها بالحسبان عند ممارسة الحكم وينطلق (كونفوشيوس) من ميدأين أساسين هما :

¹ الياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2006، ص 09.

² على عبد الله أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات ، العدد 15 جامعة الأغواط، جانفي، 2011، ص 11. (19) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر، 2003، ص 151

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

1. البشر بطبعهم كائنات اجتماعية ولهذا فإن الصورة التي هم عليها ترجع بنسبة كبيرة إلى

المجتمع وهو من جهة أخرى يتألف من مجموع أفعالهم التي يقومون بها ضمنه.

2. الفرد لا يستطيع الخروج عن قواعد المجتمع لأن الضمير الجماعي يمنعه من التصرف بالفعل

الشاذ والمنبوذ من طرف المجتمع .

وهذا نجد أن الحشد الهائل من العرف والتقاليد والعادات الاجتماعية التي تطورت من خلال هذه

الجماعة لتصبح قواعد المجتمع التي يتبعها الأفراد وفق العلاقات الاجتماعية التي يحددها في خمس علاقات :

- علاقة الأب بابنه.

- علاقة الحاكم بالمحكوم.

- علاقة الزوج بالزوجة.

- علاقة الأخ بأخيه .

وإذا حضعت هذه العلاقات بدورها إلى القواعد والنصائح التي يتركها الحكماء كطريق يتبع، وهذا

لبناء نظام فعال الحكم ويدير هذه العلاقات.¹

ولعل ما يبين اهتمام (كونفوسيشو) بالبيئة الحوار الذي دار بينه وبين تزو كونغ) حينما سأله هذا

الأخير عن فن الحكم ليرد عليه (كونفوسيشو) بأن الإجابة تتطلب معرفة الحاكم الجيد من خلال ثلاث

عناصر: الغذاء حسب الحاجة والسلاح حسب الحاجة وثقة الشعب بالحاكم، ويضيف تزو كونغ) إذا أراد

الحاكم أن يضحى بأحدها فأيهما تكون؟

يجيب (كونفوسيشو) السلاح فيضيف (تزو كونغ) فإذا كان محيرا على التضحية بعنصر ثان فيجب

الغذاء لأنه منذ القدم والمجاعات تظهر لكن لم تؤدي بالضرورة إلى زوال الدول لكن ثقة الشعب بحاكمه هي

التي تبني الدول وبعدها تزول الدول ولبناء هذه الثقة فيشير إلى أنه "على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة

في بلد ما حتى يحكموه، وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياتهم"،

وما يؤكد هذا الطرح أكثر هو رفضه للقوانين العقابية وذلك بقوله " أن الحاكم الذي يحكم الشعوب بقوة

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، ط 01 عمان دار المسيرة 2000، ص 339

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

القانون، ويبقى النظام بواسطة العقاب، فإن الشعوب ستمقتته دون إدراك أي احترام لكن الحاكم الذي يحكم بمؤهلاته وكفاءاته، ويبقى النظام بالتوافق مع التقاليد فإن الشعب سيحترمه ويتبعه طواعية وبإرادته.¹

ويعتبر (جون جلوس John Gaus) من الذين تخصصوا ودرسوا تأثير العوامل البيئية على الإدارة ونادى إلى دراسة العوامل البيئية التي تؤثر في الإدارة الحكيمة لأنها الطريقة الوحيدة التي تبين سمات وخصائص هذه الإدارة، الأمر الذي يعطي فكرة واضحة حول طريقة تطوير أدائها وأي المناهج التي تناسب هذه الإدارة وكيفية إصلاحها ويعطي من جهة أخرى تفسيراً للفشل، وانطلاقاً من ما أثاره (جون جاوس) نالت العوامل البيئية حظاً وافراً من الدراسات في حقل الإدارة والسياسة.²

بأنها: "الظواهر ومختلف المنظمات Dan Voich & Daniel Wern و يعرفها (دانيال ورن و دان فوش والقوى والجماعات الأخرى ذات الطبيعة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية والتكنولوجية والتي هي خارج سيطرة التنظيم"، من خلال التعريف قد جمعا كل القوى والظواهر التي تحيط بالمنظمة ولكن تجد أن صفة التأثير غائبة أي أن هذه القوى هل تؤثر أو لا تؤثر في التنظيم في حين أنها تقع خارج سيطرته وإن أخذنا بذلك فهناك ظواهر داخل التنظيم وتقع خارج سيطرته بحيث لا يستطيع التحكم فيها أو السيطرة عليها.³

ويعرفها (محمد قاسم القريوبي) بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى محمل العملية الإدارية بالمنظمات" و تتمثل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية في ثلاث عوامل هي :

➤ الهيكل العظمي :

إن لكل كمان شكل وملامح تحدد حماته وتبرز فيه أسسه وركائزه، وكذلك مختلف التنظيمات والمنظمات فإن لها شكل، نحن هنا نتكلم على الهيكل التنظيمي وهو الوعاء الذي من خلاله تسير وتنفذ الأعمال والوظائف والواجبات المختلفة، وتتحده من خلاله أيضاً مستويات الإدارة.⁴

¹ حمد موسى محمد الخيري، دور التقنية في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا الرياض، 2003، ص 40

² ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، السعودية وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ص 30-31

³ سنوسي خنيش، الإدارة و السنة في النظرية والتطبيق دراسة حالة الجزائري مذكرة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997، ص 9.

⁴ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ب، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية 1995، ص 119

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

✓ التعريف الهيكل التنظيمي :

قبل الشروع في تعريف الهيكل التنظيمي لا بد من الإشارة بأنه لا يوجد إجماع واتفاق حول تعريف الميكل التنظيمي، لهذا من الطبيعي أن تحد عدة تعاريف مختلفة للهيكل التنظيمي بناء على كل وجهة نظر تم تبنيها لبناء هذا التعريف، لذلك سنحاول أن نعطي مجموعة من التعاريف، بعد ذلك ستحاول تقديم التعريف الذي تراه مناسباً لفحوى دراستنا هذه.¹

يعرف (ماكس فيبر Max Weber) الميكل التنظيمي بأنه: "مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية التي تمنح مجموعة من الأفراد حق توجيه الأوامر لباقي الأفراد في التنظيم وهذا لتحقيق الرشد و الكفاءة. ويعرف (كاست وروسترينش Rosenzweig & Kast) الميكل التنظيمي بأنه: "الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة"، أما (سكوت Scott) فيرى أن الهيكل التنظيمي هو: "لتجسيد العلاقات العقلانية والرشيده للوظائف في المنظمة والمرتبة لتنفيذ والتجاز أهداف المنظمة بكفاءة. ويعرفا بتر دراكر (Peter Druker) الميكل التنظيمي بست " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة

ويعرفه (هنري مينتزيبر Henry Mintzberg) بأنه: " مجموعة الطرق والوسائل التي يتم وفقها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات. أما (بلاو Blau) يعرف الميكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق عديدة بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد".²

ويعرف (أحمد رشيد) الهيكل التنظيمي بأنه: " هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية"، والهيكل التنظيمي عند (قيس المومن) هو أسلوب

ترتيب العمل وتوزيعه على العاملين لغرض إنجاز هدف المنظمة، ويتضمن ذلك الطريقة التي توزع لها الأعمال أفقياً وعمودياً... ويحدد الطريق الذي من خلاله يتم توزيع المهام والفعاليات والأعمال والمسؤوليات في التنظيم ووضع وتصميم الوظائف والأدوار التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.¹

¹ سنوسي خنيش، مرجع سابق، ص 11-12 (5) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 120.

² احمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر، 2003، ص 37.

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

ويرى (جيسون (Gibson) وزملاؤه أن الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية تتعلق بأربع

جوانب للتنظيم :

1- تقسيم العمل.

2 -أسس تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف الأعمال).

3 -حجم هذه الوحدات (نطاق الإشراف).

4- تفويض السلطات.

من خلال هذه التعاريف التي تم تقديمها سابقا يتبين لنا كما ألفينا الذكر سابقا أن كل باحث قد ركز على بعد أو أبعاد معينة، فنجدها تركز على بعد القرارات في الهيكل التنظيمي، و تقسيم العمل وتحديد الوظائف وتوزيع الأفراد على الوظائف وطرق تكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطات ومن هذا نستنتج أن زاوية النظر الشاملة التي تم من خلالها بناء التعاريف هي الزاوية الوظيفية أي أن كل التعاريف تركز على وظيفة الهيكل التنظيمي².

➤ الثقافة التنظيمية :

✓ تعريف الثقافة التنظيمية:

التبيان تعريف الثقافة التنظيمية متعمد لذكر جملة من التعاريف التي أطلقت على الثقافة التنظيمية، ومن ثم نبين أهم العناصر المشتركة والمختلفة بينها، لتخرج بتعريف يناسب در استنا، ومن أهم تعريفات الثقافة التنظيمية³.

يعرف (هو فستيد Hofstede الثقافة التنظيمية بألها: "الميراث والخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى.

إن تعريف (هو فستيد) للثقافة التنظيمية حال من التعقيد، وببساطته هذه يميل إلى العمومية والشمولية، وهذا ما يشته استخدام مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وهذا يصبح أي ميزة تتميز بها هذه المجموعة هي عنصر مكون القافتها التنظيمية وقال عليها⁴.

¹ Daniel Wren, DanVoich, Management Process Structure and Behavior, 3" edition, New York, John Wiley and Sons,1984,P61.

² محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ب ط الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999، ص 293

³ مر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة و نظرية التنظيم، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2009، ص 61.

⁴ Peter Druker, Antony Jay,& all; On Management; USA; International Agency 1976;p11

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

كما عرفها ويليام أوتشي (William Ouchi) هي القيم التي تأخذ بها إدارة التنظيم والتي تحدد نخط النشاط والإجراء والسلوك، وعاملا لتفسير سلوك أفراد التنظيم، وتنتقل هذه القيم إلى الأجيال اللاحقة من أفراد التنظيم تعريف (ويليام أوتشي) بخصر تعريف الثقافة التنظيمية في القيم والتي تحدها إدارة التنظيم وهنا بعد القيادة ودورها في تحديد وظيفة الثقافة التنظيمية، ولكن القيادة لا تستطيع في التحكم في جميع القيم التي يتسم بها أفراد التنظيم ومحاولة حلهم على التقيد بقيمة معينة دون أخرى.¹

وركز (بيتر و وترمان Waterman & Peter) على مجموعة المفاهيم و المعاني السائدة في التنظيم والمسيطرة فيه بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم ".²

في هذا التعريف نجد أن الغموض يكتنفه وذلك بعدم تحديد طبيعة المعاني والمفاهيم السائدة حول ماذا؟ وتعتبر القيم المشتركة إضافة أي ألفا هنا لا تبرز ذات أهمية كبيرة كما في التعريفات السابقة التي ركزت على القيم.²

ويعرفها (سير لاني) بألفا الفلسفات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لذوي العمل بها، وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها".³

في هذا التعريف تحده يتحدث على عناصر الثقافة التنظيمية ويشترط فيها التأثير على السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم لرفع فعاليته في مواجهه الضغوط.

ويعرف (محمد قاسم القريوتي) الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من التكيف والتعامل مع مؤثرات البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية، والتي تم الاتفاق عليها، وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من اجل توجيه عملية إدراك الأشياء وطرق التفكير بها بطريقة معينة مخصصة تحدم الأهداف الرسمية.⁴

¹ Henry Mintzberg structure et dynamique de l' organisation, 18 edition 2005, Paris, Eidion d'organisation, P18

² حسن حريم مرجع سابق، ص 104

³ عمر وصفي عقيلي قيس المومني، مرجع سابق، ص 61.

⁴ حسن حريم مرجع سابق، ص 103

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

وفي تعريف آخر له: " إنها منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما بين أفراد التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء¹.

يدخل (قاسم القريوبي) في تعريفه الأول سمة الافتراضات التي تطورها الجماعة في مواجهة البيئة للتعامل والتكيف معها، وهذا أضاف مفهوم البيئة ولكن هنا العلاقة تظهر من جانب واحد فقط أي الثقافة التنظيمية والبيئة، ولكن الثقافة التنظيمية هي العكاس للبعد الثقافي لبيئة التنظيم، ثم يظهر تأثير البيئة على الثقافة التنظيمية بطريقة غير مباشرة من خلال حمة الاتفاق والتي لا تتحقق بين أفراد التنظيم إلا إذا كان لهم الاستعداد و القبول الذي تحدده البيئة الثقافية لهؤلاء الأفراد. وفي التعريف الثاني تحد انه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية و يضيف عامل الزمن كشرط لتكونها مع إحال عامل البيئة كما في التعريف الأول.

من خلال التعريفات السابقة تظهر لنا ثلاث اتجاهات رئيسية اتجاه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية والاتجاه ثان يركز على تأثير مكونات الثقافة على الأفراد واتجاه ثالث يركز على وظائف الثقافة التنظيمية.

ومن هنا أصل إلى تعريف شامل للثقافة التنظيمية: هي كافة القيم والرموز والقوانين والمعاني التي تؤثر على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم بتوجيهه نحو خدمة الأهداف المسطرة وإعطاء فعالية أكبر في مواجهة المجلة الخارجية والتكيف معها.²

المطلب الثاني : اطار مفاهيمي في تقييم أداء العاملين :

تقييم أداء العاملين هو عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى قياس أداء الأفراد في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر هذه العملية جزءاً لا يتجزأ من تطوير الموظفين وتحسين أدائهم. يشمل تقييم الأداء عدة خطوات منها تحديد معايير الأداء، وجمع المعلومات ذات الصلة، وتقييم الأداء الفعلي، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير خطط التطوير الشخصي³.

¹ محمد موسى محمد الخيزري، مرجع سابق، ص 41

² محمد موسى محمد الخيزري، مرجع سابق، ص 49

³ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص 34

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

تقوم عملية تقييم الأداء على تحليل أداء الفرد من خلال مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، ويمكن أن تكون هذه المعايير مرتبطة بالأهداف الشخصية والمهنية للموظف، ومعايير العمل العامة للمنظمة. تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتوجيه جهود التطوير الشخصي والتدريب، وتحفيز الأفراد على تحقيق الأداء المتميز.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر عملية تقييم الأداء فرصة لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يتم مناقشة الأداء وتقديم النصائح والتوجيهات لتحقيق الأداء المثالي. تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير قدرات ومهارات العاملين¹.

1- مفهوم تقييم الاداء :

هو تقييم منهجي لوظيفة معينة على اساس مؤشرات الاداء المعتمدة وتبسيط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التطوير والنمو للفرد وتعتبر عملية اساسية وجزء مهم من عملية ادارة الموارد البشرية تستخدم لتقييم جودة وفاعلية اداء الموظف لاتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة به وكذلك التعرف على كيفية تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية للمنظمة في المستقبل من خلال تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه والحكم عليه من حيث الجودة²، كما تعد جزءاً من عملية الرقابة في المنظمة ككل، لأنها عملية استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات ليتم اتخاذ قرارات تصحيح مسار الأنشطة عن الحرافة ومعرفة اسباب هذه الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد لها المحاسنة ، وعملية التقييم الية رسمية لمراجعة اداء الموظف وهي مجموعة الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تقييم اداء موظفيها وتطوير قدراتهم وتحسين الأداء وتوزيع المكافآت وغالباً ما تكون سنوية وهي جزءاً من عملية ادارة الأداء ،وتعد اداة لقياس الأطر التي وضعتها المنظمة لموظفيها تستخدمه لمعرفة المساهمة الفردية والأداء في ضوء الاهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسن المستقبلي ، وهي العملية التي يتم من خلالها معرفة القائدة التي تقدمها القوى العاملة بقياس الأداء الحالي وكفاءة كل فرد ومعرفة نقاط القوة والضعف وقدراته للنمو والتطور لتشكيل قاعدة بيانات خاصة بكل فرد تستخدم للتنمية البشرية ويجب أن يعلم بها الفرد³.

¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة، 2010، ص 52.

² حسن محمود ناصر، مرجع سابق، ص 53.

³ يصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج الأردن: المكتبة الوطنية، ص 98

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

➤ اهداف تقييم الاداء :

ان الهدف العام من تقييم الاداء هو تحسين كفاءة المنظمة ومحاولة حشد افضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها من خلال اربعة اهداف رئيسة هي تحديد الراتب ، تطوير وتدريب الافراد ، التخطيط للوظائف والمساعدة في الترقية¹.

ويرى Madrova أن الهدف الرئيس للتقييم هو لتقييم اداء الموظف وخلق افتراضات داخل المنظمة لكيفية استخدام الموظف ومن هذه الافتراضات الدافعية والأداء والمهنية وبيان مدى ايفاء الموظف في القيام بواجباته، في حين يرى اخرون بأن الهدف النهائي من عملية التقييم هو السماح للموظفين والمدبرين لتطوير ادائهم باستمرار وازالة الحواجز لنجاح العمل وبعبارة اخرى ان يسعى كل فرد ليكون الأفضل كما يوفر تسجيل معلومات اساسية يمكن استعمالها كقاعدة بيانات خاصة بالموظف ,ويمكن تبويب هذه الاهداف في مجموعتين مجموعة الاهداف الادارية ومجموعة الاهداف التطويرية وكما يأتي:

1. **الأهداف الادارية :** هي جملة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية مثل الترقية

والنقل وانهاء الخدمة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات ادارة الموارد البشرية .

2. **الاهداف التطويرية :** هي الاهداف التي يتم اتخاذها في تحديد الموارد البشرية التي تحتاج

إلى التدريب والتنمية وماهي المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء.

➤ مراحل عملية تقييم الاداء :

يرى اغلب الباحثين بأن عملية تقييم الاداء تتكون من مجموعة خطوات متسلسلة وبالتتابع هي :

1. **وضع معايير الأداء :** الخطوة الأولى في عملية تقييم اداء العاملين هي وضع المعايير التي

سيتم استخدامها كقاعدة في قياس الأداء الفعلي للعاملين ، هذه الخطوة تتطلب وضع

أسس للحكم على اداء الموظف ناجح او غير ناجح

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في تسيير ، المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص 95

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

2. قياس الأداء الفعلي : يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الاداء المحقق في مدة زمنية محددة.

3. مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير : تتم في هذه المرحلة مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات (Deviations) بين الاداء الفعلي والاداء المعياري المعايير المحددة مسبقاً).

4. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف : في ضوء نتائج التقييم الذي جرى للفرد تجرى مناقشة النتائج معه بهدف إطلاعها على المستوى الحقيقي للأداء.

5. و الاجراءات التصحيحية : وتكون على نوعين :

✓ الأول مباشر وسريع ، اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات.

✓ اما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية فهو الاجراء التصحيحي الاساسي ، حيث يتم البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات.¹

➤ معايير تقييم الاداء :

قبل ان يتم اجراء التقييم يجب وضع معايير الاداء التي يتم تقييمها ويجب ان تكون هذه المعايير محددة وواضحة ويبلغ بها الموظف ، وان تتعلق هذه المعايير بالوظائف التي يتم تقييمها من خلال اجراء التحليل الوظيفي فعندما يتم وضع المعايير بصورة صحيحة فان ذلك يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة ، ويمكن تعريف المعايير بأنها عبارة عن مؤشرات او اهداف تحدد المستويات المتوقعة للأداء اعتماداً على النهج المتبع ويجب ان تكون واقعية وقابلة للقياس أي يجب ان تحدد ما هو الاداء الوظيفي المرضي لذلك ينبغي وضعها قبل اجراء عملية التقييم والتأكد من أن جميع الموظفين على علم بتلك المعايير ومعرفة مستويات الانجاز المتوقع.²

ومعايير التقييم التي على اساسها يتم تقييم الاداء عديدة ولكن معظم هذه المعايير تم اشتقاقها من

ثلاثة معايير رئيسة هي :

¹محسن على الكاوي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون بلد بدون دار نشر، 2005، ص ص 103 104.

²صليحة شامي مرجع سابق، ص ص 96-97 (46) زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص ص 63

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

1. **معايير الشخصية TRAITS** تعد مجموعة معايير الشخصية اساسا للتقييم ومنها (المحاكاة و الثقة بالنفس و القدرة على الابتكارو الحماسة والاحساس بالمسؤولية) وتواجه معايير الشخصية مشكلتين هي انها صعبة القياس ويتعذر اقناع الآخرين بتقييمها و يصعب التأكد من ان الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها.

2. **معايير النتائج OUTCOMES** : توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم ادائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم ، الجودة ، التكلفة ، الزمن والعائد حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه.

3. **معايير السلوك BEHAVIORS** : على الرغم من أن معايير السلوك يصعب قياسها على وجه الدقة مثل المعايير الشخصية الا انها يمكن الى حد ما تقييمها ووضعها في الاطار الملائم لها ، وهناك العديد من معايير السلوك التي يمكن تقييمها مثل نمط القيادة الاشراف الاتصالات التخطيط التنظيم الرقابة، اتخاذ القرارات.¹

➤ اساليب تقييم الاداء :

هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية تقييم الاداء لتقدير كفاءة الموظف ، وبالتالي تشرح الاسلوب الذي على اساسه يتم تقييم ادائه، وتشير البحوث والمؤلفات العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية على أن هناك اساليب مختلفة في تقييم اداء العاملين وان اغلب الباحثين يصنفون اساليب تقييم الاداء الى اساليب تقييم تقليدية واساليب تقييم حديثة كما اشار وهو ما أكده الكرخي في تصنيف الاساليب المستخدمة في تقييم اداء العاملين ضمن مدخلين رئيسيين هما المدخل التقليدي والمدخل الحديث وتضمن كل منهما طرائق واساليب محددة حيث تركز الأساليب التقليدية على الجوانب الكمية والاداء الفردي، بينما تركز الاساليب الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية ، وإن نجاح أي منظمة في عملية التقييم يتوقف على الاساليب التي تستخدمها هذه المنظمة ، والجدول (2) يبين اهم الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء:²

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض دار العلوم، 1999، ص 332 (49) زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص 71-72

²المرجع نفسه، ص 73.

المبحث الاول: الاطار النظري للمبحث

الشكل 02 أساليب تقييم الاداء .المصدر الطالب

اساليب التقييم التقليدية	اساليب التقييم الحديثة
تقاييس المتكرجة البيانية	الإحداث الحرجة
تقارنة الثنائية (الزوجية)	إسلوب (BARS)
توزيع الأجياري	الإدارة بالأهداف
تقييم المفاتي	الاعتماد على النتائج
قائمة الفحص	اسلوب ادارة الجودة الشاملة (TQM)
الترتيب	اسلوب 360 درجة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التنظيمية

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث:

تمهيد:

في ظل التحديات التي تواجهها ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)، يعتبر تقييم أداء العاملين أمرًا حيويًا لضمان تحقيق أهدافه بفعالية. تتأثر عملية تقييم الأداء بعدة عوامل بيئية داخلية تحتاج إلى دراسة وتحليل. تشمل هذه العوامل البيئية الداخلية الثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية، والمناخ العملي، والموارد البشرية.

وفي هذا المبحث سنتطرق على:

- المطلب الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة .
- المطلب الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

المطلب الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة :

قبل تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وجب تعريف الدواوين عموماً وفقاً للتشريعات المتوالية التي تطرقت له، إذ عرفت على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشأ في كل ولاية وتدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالسكن.

➤ تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وكذا نشأته ومهامه ودراسة هيكله التنظيمي.

اولاً: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

كباقي بعض دواوين الولايات الأخرى والتي أنشئت على إثر تحديد الحدود الإقليمية لولايات جدد بعد التقسيم الأول لولايات الوطن طبقاً للمرسوم رقم 84-79 المؤرخ في أول رجب عام 1404 الموافق لـ 3 أبريل سنة 1984 الذي يحدد أسماء هذه الولايات ومقارها والتي من ضمنها ولاية غرداية، تقرر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية سنة 1985 وفقاً للمرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية وفقاً للمادة الأولى منه.¹

ثم صدر بعده المرسوم التنفيذي رقم 147-91 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، تحول كباقي دواوين الوطن من مؤسسة ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حسب نص الفقرة الأولى من المادة 01،² 02 من هذا المرسوم.³ لكن نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الجزائر خلال عشرية التسعينات، وكذا تبعيتها اقتصادياً للبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، فرض عليها سنة 1997 تقليص عدد دواوينها، وهذا مقابل الحصول على قروض

¹ المرسوم التنفيذي رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 17، 1985م، المادة 01، ص 449.

² المرسوم التنفيذي رقم 147-91 المؤرخ في 12/05/1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 25، 1991م، المادة 01، ص 883.

³ نفسه، المادة 02، ص 883.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

تسترد حسب رزنامة محددة مسبقا، وعلى أساسها تم دمج وتحويل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 441-97 المؤرخ في 17 نوفمبر 1997. لكن ابتداء من سنة 2002 رجع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كما كان عليه من قبل يتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-434 المؤرخ في 31 ديسمبر 2001.

ثانيا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

تطبيقا للاستراتيجية التي أنشئ من أجلها الديوان، يعمل الديوان على تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا حسب مضمون المادة 03 من المرسوم رقم 270-85 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقارية وتسييرها في الولاية وعملها والتي كان نصها كما يلي "تتولى دواوين الترقية العقارية وتسييرها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يأتي :

- تنجز عمليات الحصول على ملكية المسكن العائلي.
- تشجيع برامج الإسكان العمومية.
- تتولى مسؤولية الإشراف على أشغال إنجاز المحلات والتجهيزات والمنشآت القاعدية المرافقة اللازمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجموعات المساكن المبنية.
- تتولى الإشراف على عمليات تطهير العمارات وترميمها في إطار برامج خاصة لإعادة تأهيل الأنسجة العمرانية الموجودة.¹

ثالثا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كباقي الدواوين الأخرى، على القيام بمجموعة من المهام وذلك وفقا لما جاء في مضمون المادة 04، كما يلي: عملية تتوخى تحقيق مهامها.²

كما جاء مضمون المادة 06 بمجموعة من المهام الأخرى وهي:

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 85 - 270 المؤرخ في 1985/11/06 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري وتسييرها في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 46، 1985م، المادة 03، ص 1688.

² مرسوم التنفيذي رقم 91-147، مرجع سبق ذكره، المادة 04، ص ص 883-884.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي يسيرها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة هذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي يسيرها وتنسيق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.¹

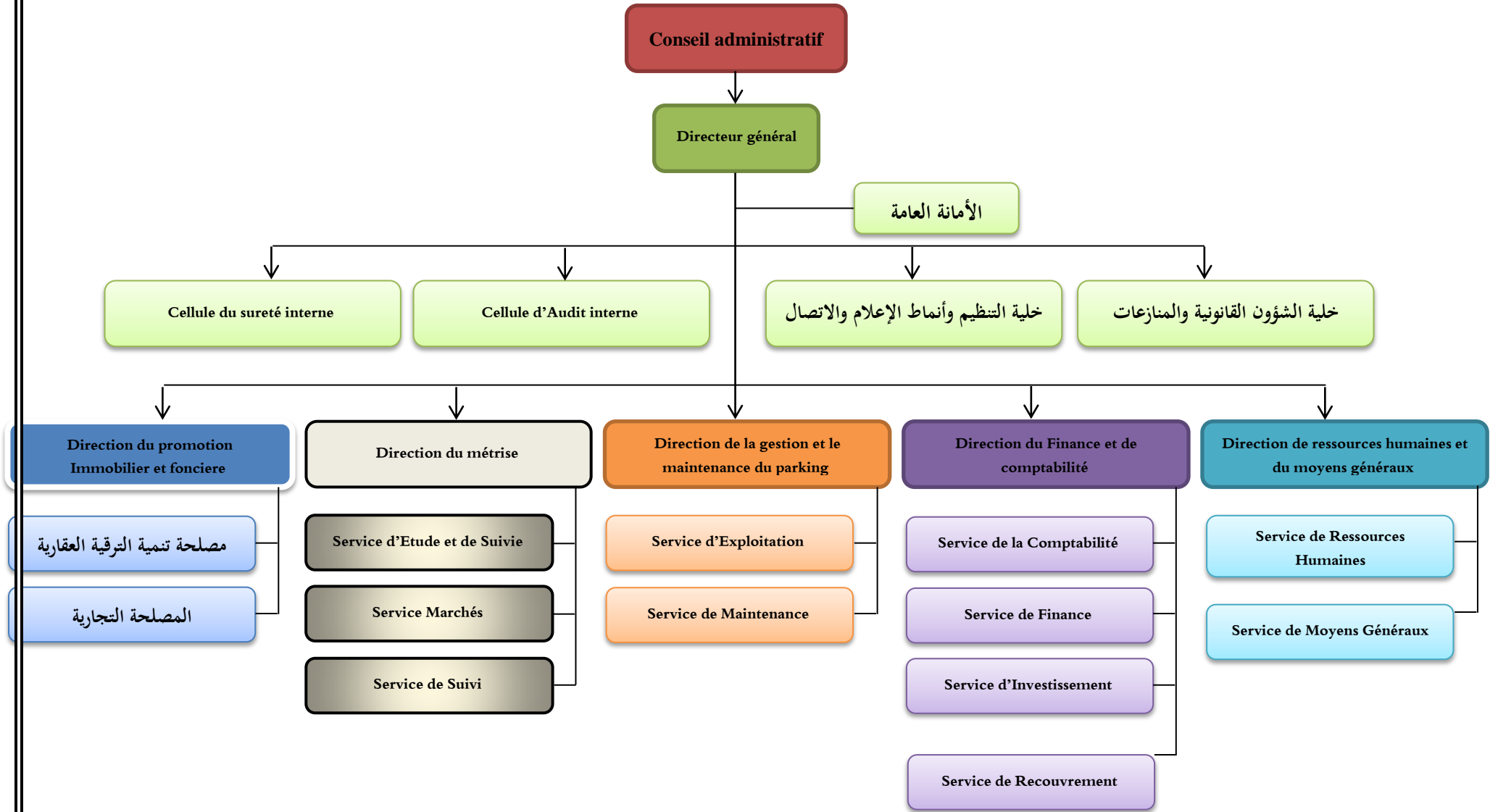
الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

لتوضيح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي ساري المفعول في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المعتمد والمصادق عليه من طرف وزير السكن وفقا للمقرر رقم: 254/م.م.ب.ت/2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006، والموضح في الشكل التالي:

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

¹ مرسوم التنفيذي رقم 91-147، مرجع سبق ذكره، المادة 06، ص 884.

المبحث الثاني: الإطار الميداني للبحث



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المستلمة من المؤسسة لسنة 2024

المبحث الثاني: الاطار الميداني للمبحث

أولاً: مجلس الإدارة.

يتشكل مجلس الإدارة من: " ممثل واحد أو ممثلين يقترحهما وزير السكن حسب أهمية ممتلكات الديوان، ممثل يقترحه الوزير المنتدب للميزانية، ممثل يقترحه الوزير المنتدب للخزينة، ممثل يقترحه وزير الداخلية والجماعات المحلية، ممثل واحد أو ممثلين ينتخبهما عمال الديوان حسب عدد عماله."

ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته، كما يتداول مجلس الإدارة طبقاً للقوانين

والأنظمة المعمول لها ويصادق على ما يلي:

- ✓ مشروع نظامه الداخلي؛
- ✓ برنامج عمل الديوان؛
- ✓ النظام الداخلي للديوان؛
- ✓ القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان؛
- ✓ القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية؛
- ✓ قبول الهبات والوصايا؛
- ✓ اقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية؛
- ✓ الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقيات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً؛
- ✓ المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفع الأجور وتكوين المستخدمين؛
- ✓ الحصائل وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج؛
- ✓ بصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم الديوان وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه؛
- ✓ يعين مجلس الإدارة مراجع للحسابات ويحدد مرتبه.¹

¹ مرسوم التنفيذي رقم 91-147، مرجع سبق ذكره، المادة 11، ص 884.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

ثانيا: المدير العام

يتولى الإشراف على الديوان، مدير عام يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن ولا يمكن تعويضه إلا بالأشكال نفسها، يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية، كما تقع تحت سلطته الأمانة العامة للديوان و04 خلايا مساعدة ومكلفة بالشؤون العامة كما يلي:

أولا: أمانة المدير.

مكتب أمانة المدير يأتي مباشرة قبل مكتب المدير العام، ويعتبر حلقة الوصل بين المدير العام وأي جهة أخرى (مصالح، موظفين، عمال، مؤسسات أخرى...)، وعموما يقوم مكتب أمانة المدير بمهام المراسلة والاتصالات؛ تنظيم الوثائق والملفات؛ الإعلام وضبط المواعيد.

ثانيا: خلية الشؤون القانونية والمنازعات.

تتولى معالجة قضايا منازعات الديوان مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لا يلتزمون بدفع الاستحقاق الواجب عليهم في التاريخ المحدد، أو أي نزاع آخر يكون الديوان طرفا فيه.

ثالثا: خلية التنظيم وأنماط الإعلام والاتصال.

تتولى كافة المهام المرتبطة بنشاط الإعلام والاتصال من تمثيل المؤسسة في مختلف المحافل الوطنية كالمعارض الوطنية والدولية للمؤسسات، وتسيير الموقع الإلكتروني للمؤسسة وتعيينه، بالإضافة إلى متابعة بيئة الأعمال المنافسة للمؤسسة.

رابعا: خلية التدقيق الداخلي.

تتولى تنفيذ كافة المهام المطلوبة من طرف المدير العام والمرتبطة بكيفية ممارسة النشاط الإداري في حدود مدى مطابقة الإجراءات المتبعة في المؤسسة للمراجع المهنية والقوانين السارية المفعول، كما تقوم بالمهام التالية:

- ✓ القيام بزيارات ميدانية وفجائية لجميع المصالح التابعة للمديرية وإجراء التدقيق فيها.
- ✓ استخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات واقتراحات لرؤساء الدوائر والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلا.
- ✓ إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الانتهاء منه.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

- ✓ المشاركة في جميع اللجان المكونة من اجل النضر في توصيات واقتراحات خلية التدقيق.
- ✓ إحاطة محافظ الحسابات بتقارير الخلية عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم اتخاذها.
- ✓ السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.

خامسا: خلية الأمن الداخلي

- تتولى مهام متابعة التحركات اليومية لدخول وخروج العمال، وكذا كافة المواطنين الزائرين للديوان من خلال التعرف على هوياتهم في مدخل الديوان، إضافة إلى القيام بمراقبة جميع المكاتب والسهر على أمنها، وتوكل لهذه الليلة الخلية مهمة إعداد جدول الحراسة الأسبوعي والمناوبات وهذا بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية.
- أما عن مهام المدير العام، فإنه وفقا لمضمون المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 تتمثل فيما يلي:
- ✓ يمثل الديوان إزاء الغير ويمكنه أن يوقع على جميع الوثائق التي تلزم الديوان؛
 - ✓ يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان ويضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛
 - ✓ يضمن سير المصالح ويمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، ويعين المستخدمين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل؛
 - ✓ يقوم بالأعمال التحفظية ويمارس الدعاوى القضائية؛
 - ✓ يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات، ويقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة؛
 - ✓ يبرم كل صفقة أو عقد أو اتفاقية أو اتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
 - ✓ يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريرا سنويا عن النشاط مرفقا بالحصائل وحسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة؛
 - ✓ يعد النظام الداخلي للديوان ويقدمه للمصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة ويسهر على احترامه.

ثالثا: الدوائر والمصالح التابعة لها

أولا: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

وتضم مصلحتين (02) كما يلي:

- 1- مصلحة الموارد البشرية: هذه المصلحة مسؤولة عن تسيير جميع شؤون الموظفين وذلك بالسهر على تطبيق القرارات المتخذة في مجال التوظيف وتكوين أعوان الديوان وتحسين مستواهم ومتابعة المسار المهني لهم، بالإضافة

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

إلى تحضير التدابير اللازمة لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية ويتولى توزيع بالتعاون مع الدوائر المعنية.

2- مصلحة الوسائل العامة: هذه المصلحة مسؤولة عن تسيير جميع المواد والتجهيزات التي يستعملها الديوان في أداء نشاطه فنجد الوثائق والأدوات المكتبية، مواد الصيانة، قطع الغيار، المكاتب، الكراسي... الخ، أي تسيير المخزونات التي تستهلك على مستوى الديوان، وكذلك السهر على متابعة وضعية حظيرة السيارات، بالإضافة إلى المعدات المتعلقة بالأمن والنظافة.

ثانيا: دائرة المالية والمحاسبة.

تكلف هذه الدائرة بجميع الأعمال المالية والمحاسبية في الديوان، وتحدد الوسائل المالية اللازمة لأداء مهامه وتتابع شروط استخدامها، كما تسهر على حسن تنفيذ عمليات الخزينة، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

1- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالقيام بتدوين وتسجيل كافة القيم المالية للإيرادات والنفقات أو مداخيل ومدفوعات الديوان حسب تقنية القيد المزدوج وطبقا لتعليمات النظام المحاسبي المالي، إذ تصنف هذه التسجيلات قصد الحصول على وثائق مفصلة وملخصة أهمها الميزانية وجدول حسابات النتائج.

2- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية للديوان والتي تخضع لموافقة ممثل وزير السكن بعد مداولة مجلس الإدارة قبل بداية السنة المالية المرتبطة بها طبقا للتشريع الجاري به العمل، كما يتولى القيام بالتسيير المالي، حيث يأمر بالصرف للمبالغ لتوفير الوسائل المادية اللازمة لعمل الديوان وتسييرها وفقا للميزانية المقدرة، بالإضافة إلى ذلك يقوم بفتح كل حساب لدى الصكوك البريدية أو البنوك ويسهر على سيرها .

3- مصلحة الاستثمارات: هذه المصلحة مسؤولة عن متابعة ومراقبة وضعية أشغال المقاولين بالنسبة للمشاريع المتمثلة في السكنات (السكن الاجتماعي)، بالإضافة إلى تسديدها إلى حين نهاية المشروع وتسليمه بما يتوافق مع الميزانية المقدرة للمشروع.

4- مصلحة التحصيل: وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل إيرادات الإيجار ومتابعة المستأجرين ووضعيتهم المالية والإدارية اتجاه الديوان، وسوف يتم التفصيل فيها أكثر في المطلب الثالث باعتبارها العينة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

ثالثا: دائرة تسيير وصيانة الحظيرة.

تضم دائرة تسيير وصيانة الحظيرة على المصلحتين التاليتين :

1- مصلحة استغلال الحظيرة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في الاستغلال الأمثل لحظيرة الديوان من مساكن ومحلات تجارية بصنفيها إيجاريه وللتنازل، بدءا بعملية تسليم المفتاح لمستغل السكن أو المحل التجاري، بالإضافة لعملية إبرام عقود الإيجار والاتفاقيات الإيجارية وتحديداتها، ومتابعة إجراءات البيع والتنازل.

2- مصلحة الصيانة والمحافظة على الحظيرة: دورها يتمثل في صيانة حظيرة الديوان من سكنات ومحلات تجارية من خلال حراستها والمحافظة عليها حتى بعد شغلها عن طريق إجراء الكشوفات والمعاينات وتبديل الأجزاء الحساسة، تفاديا لوقوع العطل والتلف بالإضافة إلى المراقبة والصيانة والترميمات اللازمة.

رابعا: دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.

وهي مكلفة بتحضير مشاريع البناء ومتابعتها حتى استغلالها وتشكل هذه الدائرة من المصالح التالية:

1- مصلحة الدراسات والبرمجة: وتهتم بجميع عمليات الالتزام المتعلقة ببرامج الاستثمار، وإعداد الدراسات المباشرة للمشروع حتى تتم الموافقة على المشروع التمهيدي، كما تقوم هذه المصلحة بإجراء مسابقات للمهندسين المعماريين ومكاتب الدراسات المتخصصة لاختيار أحسن المخططات المقدمة والتي تتماشى مع المشروع وشروطه المطلوب والأهداف المسطرة له، عند الانتهاء من عملية الاختيار يتم إبرام عقود الدراسات معهم.

2- مصلحة الصفقات: وهي مكلفة بإعداد دفتر الشروط ومتابعة المصادقة عليه في لجنة الصفقات بالإضافة لطرح المناقصة، والإعلان عنها، وتسهر على وجود التغطية المالية للمشاريع المطلوب الالتزام بها، كما تطلب إعادة التقييم اللازم لإكمال العمليات إن اقتضى الأمر، وتأمّر بصرف الحوالات المالية للأشغال التي ترسلها مصلحة المتابعة، وتشارك مع مصلحتي المتابعة والمالية في القفل المالي لبرامج البناء.

3- مصلحة متابعة العمليات: دور هذه المصلحة المكلفة بمتابعة مراحل إنجاز المشروع منذ بدايته إلى غاية إنجائه، وهذا بمراقبته والتأكد من تنفيذه بما يتماشى والبنود التعاقدية ومقاييس البناء المعتمدة بالمشاركة مع الهيكل المكلف بدراسة المشروع لضبط العناصر التقني والتخطيطية للوثائق التعاقدية التي يتشكل منها مشروع البناء، كما تتولى هذه المصلحة عمليات الاستلام المؤقت والنهائي للعقارات المنتهية، وتبدي التحفظات المتعلقة بالتشوهات التي تلاحظ قصد تداركها.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

خامسا: دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار

هذه الدائرة مكلفة بكافة المشاريع الاستثمارية العقارية التي يقترحها الديوان، من سكن ترقوي مدعم، سكن تساهمي، محلات تجارية وغيرها، وتشكل من مصلحتين:

1- مصلحة تنمية الترقية العقارية والعقار: تتولى إعداد ودراسة مخطط المشروع المعتمد من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وتحضير دفتر الشروط ودراسة ملفات المستفيدين، وكل الإجراءات الأخرى إلى غاية تسليم المسكن أو المحل إلى صاحبه.

2- المصلحة التجارية: وهي مسؤولة عن إعداد أوامر الدفع للمستفيدين حسب نسبة تقدم الأشغال وتبليغها لهم ومتابعه عملية المحاسبة الخاصة بالمشروع من البداية حتى عملية إغلاق البرنامج.

المطلب الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث :

أولا : وصف وتشخيص متغيرا 1 عوامل البيئة الداخلية :

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة عوامل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، نمط القيادة)، وكما يتضح من خلال جدول (4) ان الوسط الحسابي العام لعوامل البيئة الداخلية بلغ (3.53) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبالسحام متوسط في الإجابات يؤكد ان الانحراف المعياري البالغ (0.98) ، اما على مستوى العوامل فيمكن توضيحها كما يأتي :

➤ **الهيكل التنظيمي :**

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.43) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق و بالحراف معياري بلغ (110) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4).

➤ **الثقافة التنظيمية :**

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.87) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق وبالحراف معياري بلغ (1.02) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4)

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

➤ نمط القيادة :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.29) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.10) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4) .

الشكل 04: قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	3.43	1.10
الثقافة التنظيمية	3.87	1.02
نمط القيادة	3.29	1.10
البيئة الداخلية	3.53	0.98

✓ تقييم اداء العاملين:

قيس متغير تقييم أداء العاملين من خلال اربعة ابعاد فرعية هي معايير تقييم الأداء ، أساليب تقييم الأداء ، التغذية الراجعة ، معوقات تقييم الأداء) ويتضح من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام ل (عملية تقييم أداء العاملين) يبلغ (3.44) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد ان الانحراف المعياري (1.02)، اما على مستوى الابعاد الفرعية فيمكن توضيحها كما يأتي :

➤ معايير تقييم الاداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.31) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بالحراف معياري بلغ (1.04) ، أما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5)

➤ اساليب تقييم الاداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.58) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق وبالحراف معياري بلغ (1) اما قدرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5) .

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

➤ التغذية الراجعة :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ () وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق وبالحرف معياري بلغ (1.01) اما فقرأت هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5) د معوقات تقييم الاداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.22) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن الان اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (103) ، اما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5)

الشكل 05: قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تقييم الاداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد عملية تقييم اداء العاملين
1.04	3.31	معايير تقييم الاداء
1.00	3.58	اساليب تقييم الاداء
1.01	3.64	التغذية الراجعة
1.03	3.22	معوقات تقييم الاداء
1.02	3.44	عملية تقييم اداء العاملين

ثانيا : اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث :

الاختبار الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية و تقييم اداء العاملين) ومن خلال الجدول (6) نلاحظ :

الشكل 06: معامل ارتباط سبيرمان مع اختيار (2) للارتباط بين عوامل البيئة الداخلية مع ابعاد تقييم اداء

العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط سبيرمان	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
عوامل البيئة الداخلية	تقييم اداء العاملين	0.69**	4.93	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الهيكل التنظيمي	تقييم اداء العاملين	0.64**	4.57	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الثقافة التنظيمية	تقييم اداء العاملين	0.68**	4.86	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
نمط القيادة	تقييم اداء العاملين	0.76**	5.43	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

بلغت قيمة معامل الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين (0.69) وهي قيمة موجبة ودالة وقوية حيث بلغت قيمة 2 المحسوبة (4.93) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغة (1.96). وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة معنوية عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين ، مما يدل على أن العوامل البيئة الداخلية دور و أساسي في عملية تقييم اداء العاملين داخل وزارة السكن والعمران. ولاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى جاءت النتائج كما يأتي:

➤ الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتقييم الاداء :

الاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي مع تقييم الاداء ومن خلال معطيات الجدول (6) تلاحظ : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتقييم اداء العاملين فقد بلغت (0.64) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة 2 المصوبة (4.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي المتبع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وتقييم أداء العاملين

➤ الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تقييم الاداء :

الاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية مع تقييم الاداء ومن خلال الجدول (6) تلاحظ: بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعملية تقييم اداء العاملين (0.68) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة 2 المصوبة (4.86) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية التي تتبناها ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وتقييم اداء العاملين داخل الارتباط بين نمط القيادة وتقييم الاداء :

الاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة مع تقييم الاداء ومن خلال معطيات جدول (6) تلاحظ : ان قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة وتقييم اداء العاملين قد بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة المصوبة (5.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة السائد والموجود في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) وتقييم اداء العاملين. وبهذا تكون الفرضية الرئيسة الأولى قد قبلت وفقا للنتائج. وتم اثبات الفرضية القائلة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين . والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها .

2- اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث :

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية -2- (أ) التي نصت على (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في تقييم اداء العاملين) والجدول (7) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير اثر عامل الهيكل التنظيمي ، و يتضح من الجدول (7) ما يأتي :

الشكل 07: قيم (F-R2) لنماذج الانحدار لتأثير عوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R2	معامل الميل الحدي (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	التفسير
الهيكل التنظيمي	تقييم اداء العاملين	0.49	0.64	47.15	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الثقافة التنظيمية	تقييم اداء العاملين	0.53	0.72	55.22	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
نمط القيادة	تقييم اداء العاملين	0.64	0.74	90.60	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
عوامل البيئة الداخلية	تقييم اداء العاملين	0.61	0.73	77.02	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد

أن قيمة (F) المحسوبة للانموذج المقدره بلغت (47.15) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية العامل الهيكل التنظيمي في تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%)

من خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.49) يتضح بان عامل الهيكل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي نظراً على المتغير الإستجابي المتمثل بتقييم الاداء) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة المتبقية البالغة (51%) فتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

أتمودج البحث . يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.64) بان زيادة عامل الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد .

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تم اختبار الفرضية القائلة بوجود تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين ومنها تتفرع الفرضية (2) (ب) والتي نصت على (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في عملية تقييم أداء العاملين ومن خلال الجدول (7) جاءت النتائج كالآتي : أن قيمة (F) سوبة للانمودج المقدره بلغت (55.22) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لعامل الثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.53) يتضح بان عامل الثقافة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي المتمثل بتقييم الاداء وهي نسبة عالية وتدل على قوة نمودج الانحدار ، أما النسبة الباقية البالغة (47%) فتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في أنمودج البحث . يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.72) ، بان زيادة عامل الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (972) من وحدة الحراف معياري واحد .

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود تأثير ذا دلالة معنوية لنمط القيادة في تقييم اداء العاملين) ومنها تتفرع الفرضية (2-ج) والتي نصت على يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في عملية تقييم اداء العاملين ومن خلال الجدول (7) جاءت النتائج كالآتي :

أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (90.60) ، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لنمط القيادة في تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

من خلال قيمة معامل التحديد (R) البالغة (0.64) يتضح بان نمط القيادة قادر على تفسير ما نسبته (84%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (تقييم الأداء) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة الباقية البالغة (36%) لتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث .

يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.74) بان زيادة نمط القيادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة عملية تقييم الاداء بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحد .

أما اختبار الفرضية الرئيسة الثانية القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين) وحسب ما جاء في الجدول (7) فقد كانت النتائج كما يأتي:-

بلغت قيمة (F) المحسوبة (77.02) وهي بطبيعة الحال أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، ومن خلال الفرق بين قيم (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية ، وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم اداء العاملين عند مستوى (5%) أي بدرجة ثقة تبلغ (95) مما يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل عوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين.

أن قيمة معامل التحديد (R) بين المتغيرين الرئيسين قد بلغت (0.61) أي أن عوامل البيئة الداخلية قادرة على تفسير (61) من التغيرات التي تطرأ على عملية تقييم اداء العاملين وهي نسبة عالية وتؤشر على قوة نموذج الانحدار أما الباقي وهو بنسبة (39) فيعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث .

يتبين من خلال قيمة (B) معامل الميل الحدي البالغة (0.73) بان الزيادة في عوامل البيئة الداخلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (73%) من وحدة انحراف معياري واحدة ، وبهذا تكون الفرضية الرئيسة الثانية قد قبلت وفقا للنتائج. ومن خلال النتائج السابقة يتضح بن عوامل البيئة الداخلية قد حققت أعلى قيمة تأثير في الجدول (7) ولها الأثر المباشر في عملية تقييم اداء العاملين ، ويجب الإشارة إلى أن جميع فرضيات التأثير الرئيسة قد تم إثباتها. وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين . والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها.

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

الخاتمة

الخاتمة:

بنهاية هذه الدراسة، نجد أن عوامل البيئة الداخلية تلعب دورًا حيويًا في عملية تقييم أداء العاملين لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) فقد أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والمناخ العملي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا جميعها تلعب أدوارًا مهمة في تحديد كيفية تقييم أداء العاملين وتأثير ذلك على تحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ذلك، يمكن توجيه عدة توصيات لتحسين عملية تقييم الأداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري، منها تعزيز الثقافة التنظيمية المحفزة والمناخ العملي الإيجابي، وتحسين استخدام التكنولوجيا في عملية التقييم، بالإضافة إلى تطوير سياسات الموارد البشرية لتحسين كفاءة وكفاءة العاملين. باختصار، يمكن القول إن فهم وتحليل عوامل البيئة الداخلية وإدراك تأثيراتها على عملية تقييم الأداء يمكن أن يساعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهدافه بكفاءة أكبر.

- الاستنتاجات والتوصيات

يمثل هذا المبحث الخلاصة النهائية للمبحث الحالي ، لأنه يقدم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، ويحدد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات وكما يأتي:

أولاً : الاستنتاجات :

- ❖ ان المركزية تحكم عمل وزارة السكن وال عمران وأن الموظفين لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات لان الادارة العليا تحصر بيدها اتخاذ مثل هكذا قرارات، كذلك وجود رسمية عالية في الوظائف داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) مما يقيد حركة العاملين ويقلل من استخدامهم لمهاراتهم، وان هذه الوظائف تتصف بالسهولة ولا يوجد تعقيداً في إنجاز المهام وبالمقابل لا تواجه الادارة تعقيداً في التقييم والرقابة على الموظفين .
- ❖ أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) تتبنى ثقافة التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة من الموظفين في العمل أكثر من تركيزها على الابداع وان الاهتمام بإظهار

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

العاملين لإبداعاتهم وتبني الثقافة الابداعية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لا يرتقي الى المستوى المطلوب.

❖ إن القيادة الادارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تعمل على تدقيق ومتابعة ما يؤديه الموظفين بشكل دقيق وتفصيلي ولا تسمح لهم بالاجتهاد لحل المشكلات دون الرجوع للإدارة ولا توافق على الاساليب التي يختارها الموظفون لإنجاز اعمالهم وان نمط القيادة السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو النمط الموجه للموظفين في عملهم وقلة المشاركة .

❖ إن ديوان الترقية والتسيير العقاري تمتلك بيئة داخلية بمستوى جيد مما يساعدها على امتلاك القدرة على مواصلة اعمالها وأنشطتها الخدمية والانتاجية والمالية بنجاح بالرغم من أنها لا تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاهداف واظهار الجوانب الابداعية التي يمتلكها الموظفون في العمل وقلة المشاركة .

❖ إن ديوان الترقية والتسيير العقاري لديها معايير واضحة تستخدمها في عملية تقييم الاداء الا ان هذه المعايير لا تراعي التنوع الوظيفي والاختصاصات الوظيفية المتعددة حيث انها معايير عامة تستخدمها في تقييم جميع الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

❖ إن عملية تقييم الاداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري تعتمد بشكل كبير على ملاحظات المدراء الشخصية كأسلوب في تقييم اداء العاملين ما يعني عدم وجود عدالة في التقييم اضافة الى ان الاساليب المستخدمة في التقييم لا تلي الطموح وغير مناسبة لاغراض التقييم في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

❖ إن ديوان الترقية والتسيير العقاري تولي الاهتمام باطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم (التغذية الراجعة) الا انها لا تقوم بإجراء مقابلات بعد هذه النتائج (مقابلة تقييم الاداء) والتي لها دور كبير في تحسين اداء العاملين وتحفيزهم .

❖ لا يوجد قسم خاص بتقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري ولا توجد شعبة لتقييم الاداء بالرغم من أهمية موضوع التقييم وان تقييم الاداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو تقييم سنوي .

المبحث الثاني: الاطار الميداني للبحث

❖ إن هناك معوقات عديدة تواجه عملية تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري وان احكام التقييم تتأثر بمنصب ومكانة بعض الاشخاص عند تقييمهم ما يؤدي الى ظهور التحيز وعدم العدالة في اعطاء احكام التقييم .

❖ إن عملية تقييم اداء العاملين جيدة نوعا ما باستثناء وجود بعض الفجوات والمعوقات التي تحتاج الى معالجة من قبل الجهات المسؤولة في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ثانياً : التوصيات :

❖ الابتعاد عن تركيز السلطة في خط الادارة العليا واعادة توزيع الصلاحيات واعطاء دور للموظفين خصوصاً اصحاب الخبرات الطويلة في صياغة الأهداف وتقليل القواعد والاجراءات الضابطة لإعطاء نوع من المرونة للوظائف.

❖ تبني ثقافة تركز على الابداع في ديوان الترقية والتسيير العقاري بقدر تركيزها على النتائج المطلوبة من الموظفين لتشجيعهم على الابداع في العمل واستخدام مهاراتهم.

❖ ضرورة ان تعطي القيادة الادارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري الدور وفسح المجال للموظفين في مختلف المستويات الادارية في اقتراح الحلول المناسبة لحل المشاكل واختيار الاساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز اعمالهم ومشاركة القائد في اتخاذ القرارات

❖ توفير بيئة داخلية سليمة داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري تعمل على مشاركة العاملين وتميز بالمرونة ومشاركة القيادة في صياغة الاهداف وتشجيع الثقافة الإبداعية ومكافأة المبدعين لتشجيع الموظفين على اظهار مهاراتهم وتحسين ادائهم لتحقيق اهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

❖ وضع معايير جديدة للأداء من قبل لجنة مختصة تراعي الاختصاصات الوظيفية وتنوع الاعمال داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري وليس معايير عامة لجميع الموظفين في كافة الدوائر كي تكون هذه المعايير قادرة على قياس الاداء بصورة صحيحة .

المبحث الثاني: الاطار الميداني للمبحث

- ❖ اعادة النظر في اساليب تقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري وضرورة استخدام اساليب التقييم الحديثة والتي تكون مبنية على اساس موضوعية بعيدة تدخل المشرفين والابتعاد عن الاعتماد على الملاحظات الشخصية للمدراء في تقييم اداء الموظفين.
- ❖ تبني نظام فعال ومتكامل للتغذية الراجعة يقوم على اساس تزويد الموظفين بنتائج تقييم الاداء من خلال مقابلة شخصية (مقابلة تقييم الاداء) واتباع اساليب المقابلة الفعالة لتكون حافزاً لتشجيع الموظف على معالجة اوجه القصور في الاداء استحداث قسم خاص بتقييم اداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G) لأهمية موضوع التقييم وكذلك استحداث شعبة على الاقل في كل دائرة من دوائر ديوان ديوان الترقية والتسيير العقاري تكون مختصة بتقييم اداء موظفيها والتنسيق مع قسم تقييم الاداء لإعداد عملية تقييم سليمة .
- ❖ الابتعاد عن تقييم الاداء السنوي واعتماد اسلوب التقييم النصف سنوي على الاقل لمعالجة بعض الفجوات التي تحصل بسبب طول فترة التقييم ومنها الأولوية والحداثة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب باللغة العربية :

1. على عبد الله أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات ، العدد 15 جامعة الأغواط، جانفي، 2011 ، ص 11. (19) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر، 2003،
2. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، ط 01 عمان دار المسيرة 2000،
3. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول ، السعودية وزارة الشؤون الإسلامية و الأوقاف والدعوة والإرشاد ،
4. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة ، ب ، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية 1995،
5. احمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر، 2003.
6. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ب ط الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999 ،
7. مر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة و نظرية التنظيم، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2009،
8. يصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج الأردن: المكتبة الوطنية،
9. محسن على الكاوي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون بلد بدون دار نشر، 2005،

❖ الكتب الأجنبية :

1. Daniel Wren, DanVoich, Management Process Structure and Behavior, 3" edition, New York, John Wiley and Sons, 1984,

قائمة المصادر والمراجع

2. Peter Druker, Antony Jay, & all; On Management; USA; International Agency 1976;
3. Henry Mintzberg structure et dynamique de l'organisation, 18 edition 2005, Paris, Edition d'organisation,

❖ المراسيم التنفيذية :

1. المرسوم التنفيذي رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 143-76 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 17، 1985م، المادة 01،
2. المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12/05/1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 25، 1991م، المادة 01،
3. المرسوم التنفيذي رقم 85 - 270 المؤرخ في 06/11/1985 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري وتسييرها في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 46، 1985م، المادة 03،

❖ مذكرات التخرج :

1. الياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة، (2006)،
2. حمد موسى محمد الخيري، دور التقنية في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا الرياض، 2003،
3. سنوسي حنيش ، الإدارة و السنة في النظرية والتطبيق دراسة حالة الجزائري مذكرة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997.

قائمة المصادر والمراجع

4. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف المربية للعلوم الأمنية، 2001،
5. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة، 2010،
6. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في تسيير ، المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2010،

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

الملحق الأول

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر , أنثى

2- العمر:

أقل من 30-سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50، أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

بكالوريا. ليسانس. ماستر. دكتوراه

3- الأقدمية:

أقل من خمس سنوات. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10-إلى أقل من 15-سنة 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني:

المحور الأول : البيئة الداخلية

الرقم	عناصر البيئة الداخلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
اولا: الهيكل التنظيمي						
01	تقوم ادارة مؤسستي بالاشراف على الاقسام كافة					
02	يحتاج الهيكل التنظيمي لمؤسستي الى التعديل ليكون اكثر ملاءمة لبيئة العمل					
03	يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالتكامل والحيوية					
04	ان صلاحية اتخاذ القرار تتكامل مع الهيكل التنظيمي لمؤسستي					
05	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة في انجاز الاعمال					
ثانيا: الثقافة التنظيمية						

قائمة المصادر والمراجع

					امتلك رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي أوذبه	06
					امتلك منظومة قواعد مشتركة مع زملائي فيما يخص العمل	07
					اتبادل مع زملائي باستمرار المعلومات المهمة التي تتعلق بالعمل	08
					ادرك انني مسؤول عن تحسين ادائي في العمل دون تدخل الادارة	09
					اشارك بشكل مستمر في وضع خطط التطوير الخاصة بالعمل	10
ثالثا: الدعم التنظيمي						
					تاخذ ادارتي اقتراحي بشأن العمل موضوع الاهتمام	11
					يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن افكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع رايه	12
					أؤدي عملي بالطريقة التي ارى انها الافضل	13
					تحرص ادارتي على ان يبدي كل موظف رايه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	14
					تشجع ادارتي روح المبادرة بين الموظفين وتناقش افكارهم	15

المحور الثاني : تقييم اداء الموظفين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
اولا: المرونة						
01	اتمتع به المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات					
02	يتم تدريبي ومساعدتي في تحقيق أهدافي المهنية					
03	أقدم أفكار و مقترحات بناءة لتحسين العمل					
04	أتفانى في تحقيق أهداف الفريق					
05	اظهر استعدادا لتلبية احتياجات العمل المتغيرة بفعالية					
ثانيا : التمكين الإداري						
06	أظهر تمكينا إداريا عاليا في أداء المهام					

قائمة المصادر والمراجع

					يتم تشجيعي على تطوير مهاراتي	07
					تشعر المؤسسة بالثقة في قدراتي على القيام بالمهام المسندة إلي	08
					تقدر المؤسسة الجهود التي أقوم بها لتحقيق أهدافها	09
					أحظى بفرص لتقديم ملاحظاتي	10
ثالثا: تقييم الأداء						
					أتلقي توجيه مستمر لتحسين الأداء	11
					تقدم المؤسسة المكافآت الحوافز لتحسين الأداء	12
					تتخذ المؤسسة إجراءات فعالة مع الموظفين الذين يقدمون أداء غير مرضي	13
					اجري مقابلات لمناقشة وتقييم الأداء	14
					توثق المؤسسة نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات مستقبلية	15