



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الإقتصادية، وعلوم التسيير، والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

- دراسة ميدانية في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز
- بغرداية -

تحت إشراف الدكتور:

- بلعربي محمد

مؤطرة المؤسسة:

- دربالي زهرة

من إعداد الطلبة:

- رسيوي حياة

- بلكلل أمال

السنة الجامعية: 2023/2022 م





Université de Ghardaia



**Faculté des Sciences Économiques et
Commerciales et Sciences de Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Domaine: Science Économique, et Science de Gestion, et
Science Commerciales

Division: Sciences de Gestion

Spécialité: Administration des Affaires

**Rapport de Stage présenté en vue d'obtenir le diplôme de la Licence
Fondamentale**

Titre:

**L'impact de la culture organisationnelle sur la
performance des employés**

**- Une étude de terrain à la Société Sonelgaz de
Distribution d'Electricité et de Gaz à Ghardaia -**

Elaboré par:

- Reciouï Hayat
- Bellekhal Amel

Encadrant universitaire:

- Belarbi Mohammed

Encadrant professionnel:

- Derbali Zohra

Année universitaire: 2022/2023 ad

الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا، فلقد ضحت من أجلي
ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي
الغالية)، حفظها الله ورعاها.

إلى من سهر من أجل راحتي، وكان سبب نجاحي اليوم
وغدا، والذي له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي العزيز)، أطال الله في عمره.

إلى من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة (إخوتي
الأعزاء).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما
يملكون.

إلى صديقتي وزميلتي في العمل "أمال".

أقدم لكم هذا العمل، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

حياة

الإهداء

إلى من أعدت لي طريق العلم، وكانت ملجأ يدي
اليمنى لتحقيق جميع طموحاتي (أمي العزيزة)، حفظها
الله وأدامها.

إلى النور الذي أنار دربي، والذي تربيته على يديه،
وعلمني القيم والمبادئ، وكان قدوتي في هذه الحياة
(والدي الغالي)، حفظه الله ورعاه.

إلى سندي ومصدر أمانتي في هذه الحياة (إخوتي
الأعزاء).

إلى أصدقائي الذين كانوا نعم الرفقاء.

إلى صديقتي وزميلتي في العمل "حياة".

أقدم لكم هذا العمل، وأتمنى أن يعجبكم.

أمال

شكر وعرفان

أولاً نحمد الله عز وجل الذي منحنا العقل وأنعم علينا بالعلم، ومكننا من تخطي الصعاب وقدرنا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والإمتنان إلى جميع أساتذتنا الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا، ونخص بالذكر الدكتور المشرف "بلعربي محمد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه.

ونتوجه بالشكر الجزيل لمؤطرتنا في عملنا السيدة "دربالي زهرة" وأيضا لا ننسى السيد "ساسي مسعود" على التسهيلات التي وفروها لنا والكم الهائل من المعلومات التي زودونا بها.

ولا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الأعوان العاملين بشركة سونلغاز بغرداية الذين ساعدونا كثيرا خلال فترة تربصنا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وذلك من خلال تأثير كل عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من العاملين في هذه الشركة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام طريقة المقابلة المكونة من 14 سؤال طرحت على عينة مكونة من 04 عمال، وهذا بعد القيام ببحث نظري لضبط متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين) في الشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

Abstract:

The purpose of this study is to learn about the impact of organizational culture on the performance of employees in SONALGAZ Electricity and Gas Distribution Company in Ghardaia, by influencing all elements of organizational culture: Organizational values, organizational beliefs, regulatory norms and regulatory expectations, where the study was conducted on a group of employees of this company, and to achieve this goal the interview method was used consisting of 14 questions posed to a sample of 04 employees, and this is after theoretical research to adjust the study variables, and the study found that there is an impact of the independent variable (organizational culture) on the subordinate variable (employees' performance) in the company under study.

Keywords: Organizational culture, Employees' Performance, Organizational Values, Organizational Beliefs, Regulatory Norms, Regulatory Expectations.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
IV	Abstract
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الإختصارات والرموز
XI	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
13-6	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين
6	تمهيد
6	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: مكونات وأهمية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث: مفهوم وعناصر أداء العاملين
12	المطلب الرابع: أبعاد وأهمية أداء العاملين
13	المطلب الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين
33-16	المبحث الثاني: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية
16	تمهيد
16	المطلب الأول: تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز
18	المطلب الثاني: مهام وأقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز
20	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديريات ولشركة توزيع الكهرباء والغاز
23	المطلب الرابع: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الخامس: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
37	خاتمة

40	قائمة المراجع
43	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة	(01)
33	التعليق على إجابات المقابلة التي أجرتها الطالبتين مع عينة من العاملين	(02)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	عناصر الثقافة التنظيمية	(01)
21	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	(02)
22	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	(03)
23	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	(04)

فهرس الإختصارات والرموز

الصفحة	المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأصلية	المختصر	الرقم
16	المديرية الجهوية للجزائر	Direction Régionale d'Algérie	DRA	(01)
16	المديرية الجهوية للوسط	Direction Régionale Centrale	DRC	(02)
16	المديرية الجهوية للشرق	Direction Régionale de l'Est	DRE	(03)
16	المديرية الجهوية للغرب	Direction Régionale de l'Ouest	DRO	(04)
20	شركة توزيع الوسط	Société Distribution Centrale	SDC	(05)
18	قسم إستغلال الكهرباء	Direction de l'Exploitation de l'Électricité	DTE	(06)
18	قسم إستغلال الغاز	Direction de l'Exploitation du Gaz	DTG	(07)
19	قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز	Direction des Etudes et de l'Exécution des Travaux de l'Électricité et du Gaz	DEET	(08)
19	قسم العلاقات التجارية	Département Relations Commerciales	DRC	(09)
19	قسم الإدارة والصفقات	Département Administration et Marchés	DAM	(10)
19	قسم تخطيط الكهرباء والغاز	Département de la Planification de l'Électricité et du Gaz	DPEG	(11)
20	قسم الموارد البشرية	Département des Ressources Humaines	DRH	(12)
20	مصلحة الرقابة والتدقيق	Services Contrôle et Audit	SCA	(13)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
43	برنامج العمل الخاص بالقسم DAM	(01)
44	إستمارة تقييم العاملين	(02)
55	أسئلة المقابلة	(03)



أ- التوطئة:

لقد كانت المنظمات تعمل في محيط خال من المنافسة، ومع تطور وتزايد المنظمات إشتدت المنافسة بينهم، مما جعل كل منظمة تسعى للإستمرار والبقاء، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بنجاح كافة أنشطة المنظمة وتطوير العمل الإداري، ولكي تبقى المنظمات عاملة بكفاءة وتحقق أهدافها وجب عليها الإهتمام بالثقافة التنظيمية، التي تعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها هاما في تكوين وإستمرار المنظمات، وذلك راجع لتأثيرها المباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والولاء للمنظمة، إذ تعتبر إطارا مرجعيا وسلوكيا يوضح طريقة أداء العمل، كما أنها تعد معيارا يتم من خلاله ربط الأفراد العاملين بهذه المنظمة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى إلتمائهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الإجتماعي بما يحقق الإستقرار والنمو للمنظمة، وباعتبار أن المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات والإنتاج في المنظمة، حيث أن المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري في إدارتها وتحريكها، ولا يمكن للفرد أن يعمل بكفاءة عالية إذا لم يكن له هناك دوافع معنوية لتأدية العمل، ومن هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين لما تحمله من أبعاد رسمية وغير رسمية، والتي تحاول المنظمة من خلالها نسج الأنماط السلوكية وفق سياسات التنظيم وإجراءات العمل، وذلك لتحقيق جودة عالية في الأداء من جهة، وخلق جو من الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل التنظيم من جهة أخرى.

ب- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في شكل التساؤل الجوهرى التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركة سونلغاز بغرداية؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجانب الموضوع، كان لابد من تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة سونلغاز بغرداية؟

2- ما درجة أداء العاملين السائدة في شركة سونلغاز بغرداية؟

3- هل هناك علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات ورفع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز بغرداية؟

ت- فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في شركة سونلغاز بغرداية.

2- الفرضيات الفرعية:

- هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في شركة سونلغاز بغرداية.
- هناك درجة أداء مختلفة بالنسبة للأفراد العاملين في شركة سونلغاز بغرداية.
- تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في رفع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز بغرداية.

ث- مبررات إختيار الموضوع:

جاء إختيار هذا الموضوع بناءً على مجموعة من الأسباب، وهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في هذا الموضوع.
- فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلاً.
- إكتساب الخبرة أكثر في التعرف على الميدان التطبيقي الذي يمثل بدوره ترجمة لما تم إكتسابه في الجانب الأكاديمي.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ❖ توضيح أهمية الثقافة التنظيمية.
- ❖ بيان أهمية الأداء الجيد للعاملين في المنظمات.
- ❖ بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

ح- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي والمستقبلي، ومساهمته في نجاح المنظمات.
- ❖ إرتباط الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، وتوجيهها لسلوكياتهم.
- ❖ تأثير الثقافة التنظيمية وأداء العاملين على الإنتاجية والخدمات.

خ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة كما يلي:

1- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في فترة التربص، والتي إمتدت من 19 فيفري 2023 إلى غاية 20 مارس 2023.

2- الحدود المكانية: تم التربص بشركة سونلغاز بغرداية بالضبط في بوهراوة.

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

1- منهج الدراسة: بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، فقد إعتدنا المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، فهو من أكثر المناهج شيوعا وإنتشارا وإستخداما في الدراسات، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم إستخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

2- الأدوات المستخدمة: تمثلت هذه الأدوات في:

- المقابلة الشخصية.
- الملاحظة والتسجيل.
- تحليل الوثائق.

ذ- تقسيمات البحث:

إستنادا على الإشكالية والفرضيات المتبناة في موضوعنا هذا تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث كان المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وقد قسم بدوره إلى خمس مطالب، المطلب الأول يمثل مفهوم وأنواع

الثقافة التنظيمية، أما المطلب الثاني يمثل مكونات وأهمية الثقافة التنظيمية، والمطلب الثالث يمثل مفهوم وعناصر أداء العاملين، والمطلب الرابع يمثل أبعاد وأهمية أداء العاملين، والمطلب الخامس يمثل علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وقد قسم بدوره إلى خمس مطالب، المطلب الأول يمثل تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز، أما المطلب الثاني يمثل مهام وأقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز، والمطلب الثالث يمثل الهيكل التنظيمي للمديريات ولشركة توزيع الكهرباء والغاز، والمطلب الرابع يمثل الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، والمطلب الخامس يمثل تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ر- صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات هذه الدراسة كالاتي:

- سرية الوثائق مما صعب من مهمة تزويدنا بالملاحق.
- ضغوطات العمل بالنسبة للأفراد العاملين في المصلحة محل الدراسة.
- صعوبة عدم توفر الوقت والضغوطات الدراسية.



الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

تمهيد

أصبحت الثقافة التنظيمية، ضرورة مهمة من حيث تواجدها في المنظمات التي تريد أن ترتقي بإمكانياتها وسمعتها، وتحقق أرباحاً وفق أسس علمية صحيحة، وتعزز وتقوي من أداء الأفراد العاملين بها، ولتوضيح ما سبق فقد حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأداء العاملين، فتم تقسيمه إلى خمس مطالب كما يلي:

- مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية.
- مكونات وأهمية الثقافة التنظيمية.
- مفهوم وعناصر أداء العاملين.
- أبعاد وأهمية أداء العاملين.
- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية

نستعرض من خلال هذا المطلب مفهوم الثقافة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد تعددت التعاريف التي تشملها الثقافة التنظيمية وإختلفت، وسوف نورد بعض التعاريف التي نراها الأكثر أهمية، ومن بينها:

- يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفتراسات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما" (1).

- كما يمكن تعريفها من طرف جاي بارني Jay Barney على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال، والتي لها تأثير شامل داخل المنظمة، لأن ثقافة المنظمات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص13.

والمستهلكين والموردين والمنافسين، وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف" (2).

- ويمكن تعريفها من طرف إدجار شاين Edgar Schein بأنها: "مجموعة من المبادئ الأساسية التي إختبرتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدارتها وفهمها" (3).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي جميع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات المتعارف عليها بين الأفراد والمنظمة من أجل الإستمرار وتحقيق الأهداف (4).

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية: هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية عدة أنواع، تختلف من منظمة لأخرى، ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر، ومن مجال لآخر (صناعي أو تجاري أو خدمي)، وفيما يلي عرض لأبرز أنواع الثقافة التنظيمية:

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، والعمل فيها يكون منظما، ويتم التنسيق فيها بين الوحدات، وتسلسل السلطة فيها يكون بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والإلتزام.
- **الثقافة المساعدة (المساندة):** تتميز بيئة العمل فيها بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود بينهم جو الأسرة المتعاونة، ويسود المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني.
- **الثقافة الإبداعية:** تعمل هذه الثقافة على توفير بيئة عمل تساهم في زيادة الإبداع لدى العاملين، وهذا من خلال التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، ويتصف أفراد المنظمة التي تنتهج هذا النوع من الثقافة بحب المخاطرة في مواجهة التحديات وإتخاذ القرارات وإيجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة التي تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نمواً وتطوراً.
- **ثقافة العمليات:** تهتم هذه الثقافة بطريقة إنجاز العمل وليس بالنتائج التي تحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً.

² جمعة خير الدين، جمال خنشور، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة (En.I.C.A.B) فرع جنيرال كابل -، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر -، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 247.

³ هيبه حمدي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2019/2018، ص 17.

⁴ عمار ياسين فطحيزه، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2019/2018، بتصرف، ص 15.

- **ثقافة المهمة:** تهتم هذه الثقافة بتحقيق الهدف وإنجاز العمل وتحقيق النتائج بأفضل طريقة، ولتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.
- **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة (5).

وهناك من الباحثين والكتاب من أجمع أن هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في:

- **الثقافة القوية:** هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية يشترك فيها جميع العاملين. ويرى ستيفن روبنز Stephen Robbins أن الثقافة القوية تعتمد على عاملين أساسيين، وهما:
 - **الإجماع أو المشاطرة:** والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.
 - **الشدّة:** والذي يرمز إلى قوة تمسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أفراد المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أفرادها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أفراد المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وفي الثقافة الضعيفة يحتاج العاملين إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، وفيها ينخفض الأداء ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين (6).

⁵ هببة حمدي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص26-27.

⁶ مهدي فرحات، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشري - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر، 2021/2022، بتصرف، ص28.

الجدول رقم (01): الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة

الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية
قيم المنظمة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثه بين أجيال المنظمة.	قيم المنظمة متماسكة ومعروفة لدى معظم أو جميع الأعضاء ومتوارثة بين أجيال المنظمة.
المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة ويحتل الأعضاء حول تفسيرها وتفاوت نظريتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء.	المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة ويلتقي حولها الأعضاء ويعتبرونها من الأداء.
الإعتماد على المساهمات الفردية وإستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة.	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية.
لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه.	الإحترام والثقة بين الأعضاء والإلتزام بمعايير الأداء.

المصدر: مهدي فرحات، مرجع سبق ذكره، بتصريف، ص 29.

المطلب الثاني: مكونات وأهمية الثقافة التنظيمية

نستعرض من خلال هذا المطلب مكونات الثقافة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه المكونات أو العناصر فيما يلي:

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن قواعد ومعايير مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ.

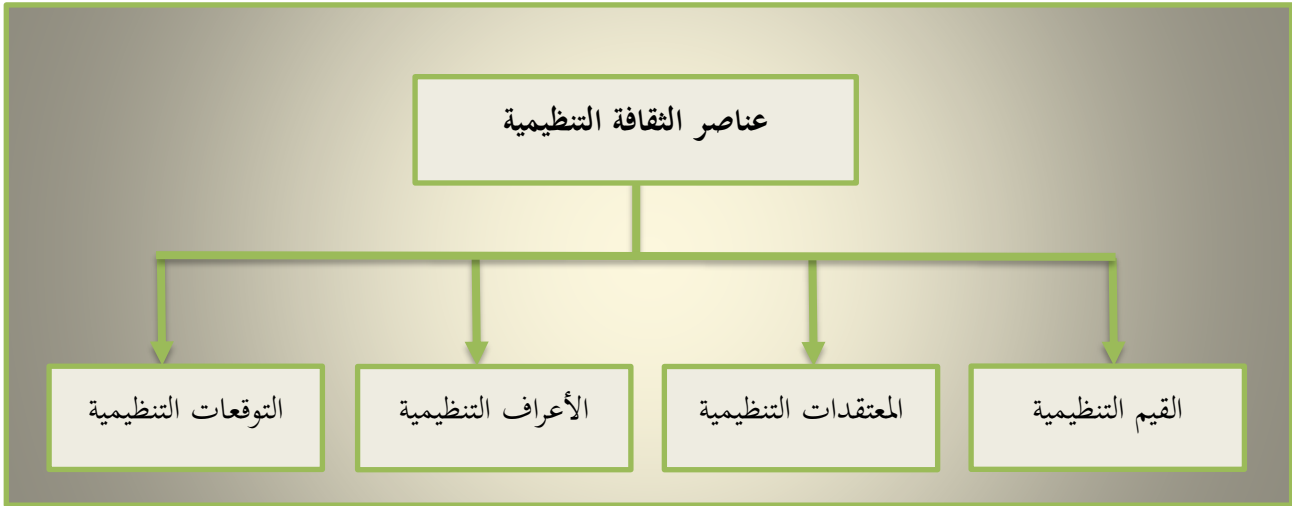
والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء، وإحترام الآخرين.

2- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (7).

3- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومن هذه الأعراف: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية، كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (8).

4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في الإحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية (9).

الشكل رقم (01): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: عمار ياسين فطحيزه، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي، ويمكن تلخيص أهميتها كالاتي:

⁷ عمار ياسين فطحيزه، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 16.

⁸ مهدي فرحات، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 27-28.

⁹ عمار ياسين فطحيزه، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز، والعمل المثابر، والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء المتميز.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي إستقرارا وظيفيا، وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين، وكيفية تدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات، وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات (10).

المطلب الثالث: مفهوم وعناصر أداء العاملين

نستعرض من خلال هذا المطلب مفهوم أداء العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على عناصر أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين: لقد تعددت التعاريف التي يشملها أداء العاملين وإختلفت، وسوف نورد بعض التعاريف التي نراها الأكثر أهمية، ومن بينها:

- يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة" (11).

- كما يمكن تعريفه على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (12).

- ويمكن تعريفه بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (13).

¹⁰ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص316.

¹¹ جمعة خير الدين، جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص248.

¹² عمار ياسين فطحيه، مرجع سبق ذكره، ص35.

¹³ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة - الجزائر -، العدد 09، 2013، ص269.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن أداء العاملين هو كل ما تحصل عليه المنظمة من العامل أثناء عمله، أي ما يقدمه العامل للمنظمة من جهد⁽¹⁴⁾.

الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين: يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر، وهي كالتالي:

✚ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✚ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✚ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✚ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين⁽¹⁵⁾.

المطلب الرابع: أبعاد وأهمية أداء العاملين

نستعرض من خلال هذا المطلب أبعاد أداء العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على أهمية أداء العاملين.

الفرع الأول: أبعاد أداء العاملين: من منطلق أن أداء العاملين مفهوم شامل فهناك عدة أبعاد تمثلها، وهذه الأبعاد متمثلة في:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: فيعني بمستوى معين من أنواع الأعمال، ولا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

¹⁴ عمار ياسين فطحيه، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص35.

¹⁵ زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص270.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (16).

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين: تتجلى أهمية أداء العاملين كما يلي:

- ❖ يمد الأفراد بالمثابرة والإجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.
- ❖ يساهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
- ❖ يعمل على إستغلال قدرات وإمكانيات الفرد أحسن إستغلال بإستثمار الفرص الممنوحة له.
- ❖ يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ❖ إرتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد إهتمام الفرد بأدائه.
- ❖ يتبوأ مكانة خاصة في أي منظمة، لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.
- ❖ تكون المنظمة مستمرة وأطول بقاءً حين يكون الأداء الوظيفي للعاملين فيها متميزا.
- ❖ يستخدم كأداة لتوجيه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.
- ❖ يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- ❖ يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف (17).

المطلب الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين

أجمع الباحثون بأن للثقافة دور هام في زيادة مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق الأداء المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي تؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم، ومدى نجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل

¹⁶ عمار ياسين فطحيه، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص38.

¹⁷ عبير حماني، رانيا دغوش، عائشة عزابي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر، 2018/2019، بتصرف، ص 18-19.

من "Del and Kennedy" حول الأداء لثمانين شركة، ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية، وتتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو أوسع.
- الإهتمام البالغ بالأفراد وإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والإحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وعليه فإن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة، وذلك راجع لتأثيرها المباشر على أداء ونجاح المنظمات، فالثقافة الإيجابية التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها تساعد في التقليص والتقليل من سيطرة ثقافة الجماعات والتنظيمات والتكتلات داخل بيئة العمل⁽¹⁸⁾.

¹⁸ المرجع السابق، ص 30-32.



دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تمهيد

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تعميم التراب الوطني بالكهرباء والغاز، حيث أنها تتكون من ثلاث فروع هي: فرع الإنتاج، وفرع النقل، وفرع التوزيع، لكل فرع مديريات ثانوية تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع فهو يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني، ولتوضيح ما سبق فقد حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، فتم تقسيمه إلى خمس مطالب كما يلي:

- تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- مهام وأقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز.
- الهيكل التنظيمي للمديريات ولشركة توزيع الكهرباء والغاز.
- الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية.
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز

نستعرض من خلال هذا المطلب تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على تأسيس المديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز: هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة، ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفرع الثاني: تأسيس المديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز: تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع، والموزعة على 6 مديريات جهوية هي: {RDO، RDE، RDC، RDA}، وتتكون كل مديرية من: {RDB، RDDU}

- ❖ أمانة المديرية: تتكون أمانة المديرية من سكرتيرة المدير، بالإضافة إلى الأعوان التابعين للأمانة.
- ❖ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء.
- ❖ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز.
- ❖ قسم تقنيات الكهرباء.
- ❖ قسم تقنيات الغاز.
- ❖ مصلحة الشؤون القانونية.
- ❖ إطار مكلف بالأمن والمحيط.
- ❖ قسم العلاقات التجارية.
- ❖ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.
- ❖ قسم تخطيط الكهرباء والغاز.
- ❖ قسم إستغلال أنظمة الإعلام الآلي.
- ❖ مركز الإتصال بين المديرية الولائية والجهوية.
- ❖ مكلف بالمهام لدى المدير.
- ❖ مكلف بالإتصال.
- ❖ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة.
- ❖ قسم تقنيات الغاز.
- ❖ قسم الموارد البشرية.
- ❖ قسم المالية والمحاسبة.
- ❖ مصلحة الرقابة والتدقيق.
- ❖ قسم إدارة الصفقات.
- ❖ مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثاني: مهام وأقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز

نستعرض من خلال هذا المطلب مهام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على أقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الأول: مهام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز: تتمثل مهام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز كالتالي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة لتوزيع الوسط في مجال: الخدمات المقدمة، وتعظيم المبيعات.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة، وبالتكاليف المحددة أيضا، وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، والقيام بمختلف عملية الصيانة بها.
- تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

الفرع الثاني: أقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز: تتمثل أقسام المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز كالتالي:

1- قسم إستغلال الكهرباء (D.T.E): تتمثل مهمة قسم إستغلال الكهرباء بمديرية التوزيع في ضمان الإستمرارية، وجودة الخدمات، وتشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة وفق ما يلي:

- إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط، ومتابعتها.
- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها.
- تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.

2- قسم إستغلال الغاز (D.T.G): تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان الإستمرارية، وجودة الخدمة، وكذلك تشغيل شبكات الغاز وفقا للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة على النحو التالي:

- ضمان جودة وإستمرارية الخدمة.

- التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة.
- التدخل في حالة الأعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.

3- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T): يتكون القسم من: (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، وتسيير الإستثمار، ومصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، وشعبة تسيير برامج الدولة)، ويقوم القسم بما يلي:

- وضع برنامج إنجاز الأشغال، والتحكم فيها.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها من حيث: النوعية، والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- المصادقة على الكشوف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال.

4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C): يتكون القسم من: (مصلحة تنمية المبيعات، ومصلحة التقنيات التجارية، ومصلحة التغطية والتحصيل، ومصلحة الحسابات الكبرى)، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:

- إحترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد، وأشغال الخدمات المعروضة بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.
- القيام بالتحريات حول الزبائن.

5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M): يتكون القسم من المصالح التالية: (مصلحة الإستثمار وتسيير المنشآت، ومصلحة الإستثمار وتسيير البرنامج الذاتي للزبائن، ومصلحة الإستثمار وتسيير برنامج الدولة)، ومن بين مهامه:

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الإستثمار الخاصة بالشركة أو برامج الدولة.
- إعداد الصفقات (Commande/Marche)، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات.
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والنحاسية.
- إستقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

6- قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G): تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء فيما يلي:

- وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة أهم المخططات للمناطق الحضارية.
- إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات من حيث: مراقبة الإستهلاك، والتطوير، والتوسع ... إلخ.
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناءً على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها.
- ضمان الإمتثال للمخطط الرئيسية من خلال التحقق من صحة نقاط الإتصال بالشبكة.

7- قسم الموارد البشرية (D.R.H): يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري بالمؤسسة، ومن أهم مهامه ما يلي:

- تعزيز المهارات البشرية الموجودة، وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري.
- التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية من حيث: المهارات والإمكانات، وتطوير الأنشطة.
- السهر على تحسين العلاقات الإجتماعية والمهنية، وظروف العمل.
- تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية.

8- مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A): يطلق عليها كذلك مصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق، وتعمل هذه المصلحة بصفة مباشرة، وتحت وصاية المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:

- الرقابة على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة من حيث: الإلتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها.
- مراقبة تنفيذ المهام من حيث: الإمتثال للقواعد، والإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود.
- توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح من حيث: إجراءات، وملاحظات، وكتيبات، ولوائح داخلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديريات ولشركة توزيع الكهرباء والغاز

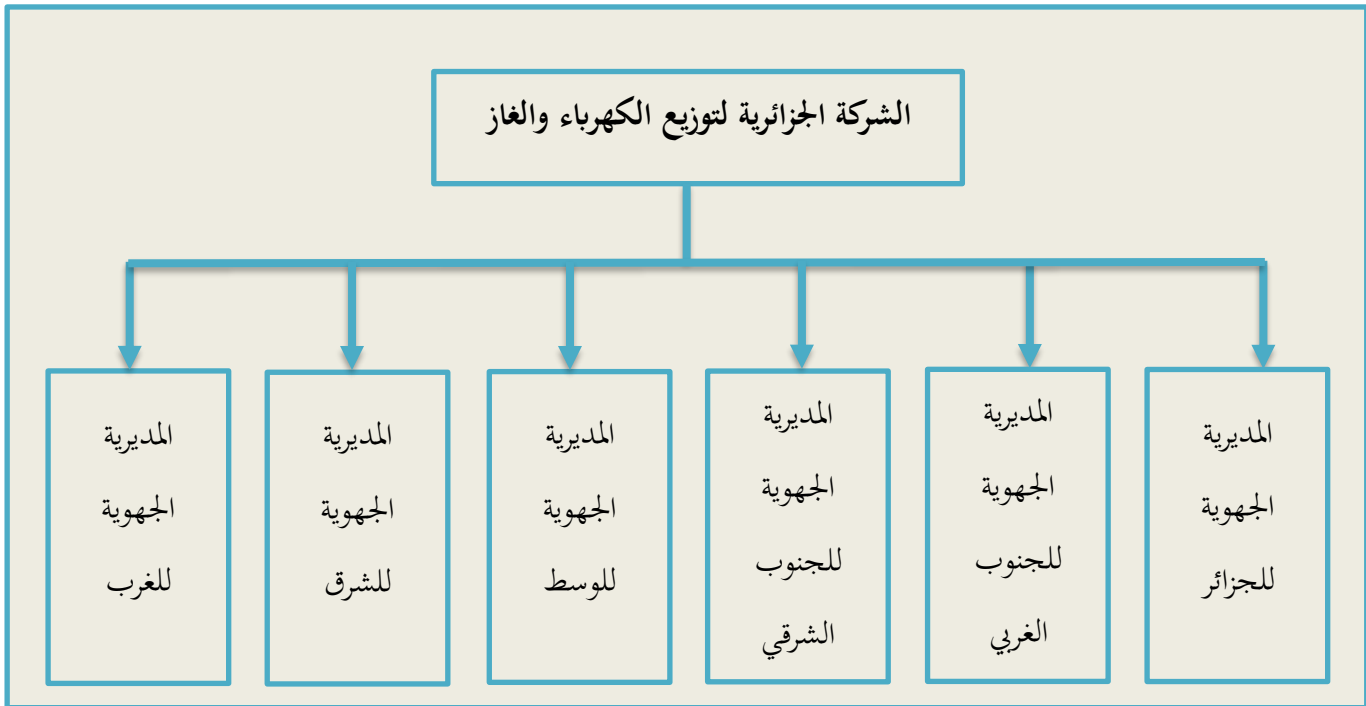
إنطلاقاً من بداية عام 2021 ستمر الشركة بمرحلة إنتقالية في هيكلها التنظيمي لغاية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد بداية من عام 2022، ولذا نجد جميع المديريات التابعة لـ (SDC) تتحول إلى (RDC) كمرحلة أولية إلى غاية الإنطلاق الجديد في الهيكل الموضح أدناه، ولتوضيح ما سبق فقد حاولنا من خلال هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز ولشركة (SONELGAZ DISTRIBUTION) بعد الدمج من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية والجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية ولشركة توزيع الكهرباء والغاز: نتناول من خلال هذا الفرع الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على الهيكل التنظيمي لشركة (SONELGAZ DISTRIBUTION) بعد الدمج.

1- الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز: تنتمي المديريات الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني حسب القرب وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقا للقرار المتعلق بإنشاء مجموعة عمل مسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم، وتتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة بالمدير، ويكون ذلك حسب النشاط وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز، والهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

2- الهيكل التنظيمي لشركة (SONELGAZ DISTRIBUTION) بعد الدمج: حسب التقسيم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة (SONELGAZ DISTRIBUTION) الذي دخل حيز التنفيذ فعليا في جانفي في 2022، والذي يتكون من خمس مديريات جهوية وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

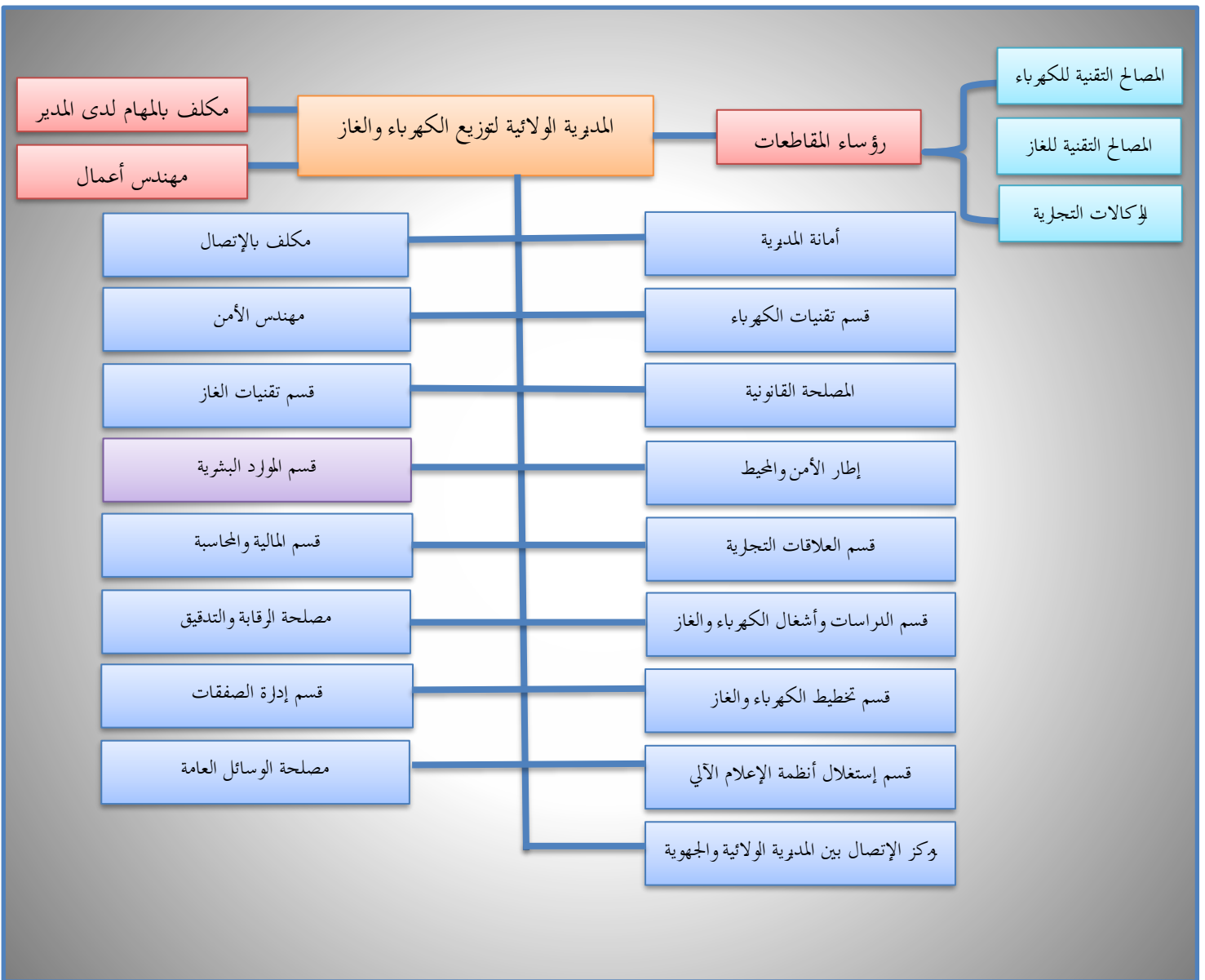


المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية والجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز: نتناول من خلال هذا الفرع الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

1- الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز: تتكون المديرية الولائية من عدة أقسام، ومصالح حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز: تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الرابع: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

نستعرض من خلال هذا المطلب مجتمع وعينة ومنهجية وأدوات الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على عرض أجوبة الدراسة.

الفرع الأول: نتناول من خلال هذا الفرع مجتمع وعينة الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرف على منهجية وأدوات الدراسة.

1- مجتمع وعينة الدراسة: روعي في إختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون أفرادهم رؤساء ومسيري قسم الموارد البشرية في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، كونهم المسؤولين عن كل ما يتعلق بالموارد البشرية. أما عينة الدراسة فتتمثل في 04 عمال من قسم الموارد البشرية.

2- منهجية وأدوات الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وقد أخذنا مجموعة من العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية كعينة لدراستنا، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على أداة المقابلة، حيث تم طرح 14 سؤال على عينة مكونة من 04 عمال من قسم الموارد البشرية في هذه الشركة. كما تم الإعتماد على أدوات أخرى في هذه الدراسة كالملاحظة والتسجيل، وتحليل الوثائق.

الفرع الثاني: عرض أجوبة الدراسة: عند إجراء مقابلة مع 04 عمال من قسم الموارد البشرية وطرح عليهم 14 سؤال، كانت الأجوبة كما يلي:

- **مقابلة مع السيد A:** أجريت على الساعة 15:00 مساءً يوم 19 مارس 2023، وتناولت ما يلي:

س1: ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟

ج1: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة قوانين داخلية كالنظام الداخلي للمؤسسة وخارجية كالمراسيم القانونية تبين حقوق وواجبات العامل والمؤسسة تجاه بعضهم البعض، وعند معرفة العامل لهذه القوانين تؤدي إلى تعزيز أداءه، وإذا لم يعرف العامل هذه القوانين تؤدي إلى تدهور أداءه.

س2: كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

ج2: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية تتكون من التغيرات في التكنولوجيا التي تحدث عبر الزمن.

س3: ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟

ج3: تمحورت الإجابة حول أن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة هي ثقافة قوية لأننا نطبق كل ما يردنا في المراسيم القانونية، ومن السمات المميزة لها أنها تضبط العمال، وتعتبر فعالة لأنها تؤثر بالإيجاب على العمال.

س4: هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟

ج4: تمحورت الإجابة حول أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

س5: كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟

ج5: تمحورت الإجابة حول أنه يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها من خلال مواكبة القوانين الجدد وتطبيقها بحذافيرها.

س6: أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟

ج6: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن للمؤسسة تغيير الثقافة التنظيمية، لأنها لا توجد لديها السلطة الكافية لتغييرها، بل المجمع هو الذي يستطيع تغيير الثقافة التنظيمية.

س7: ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟

ج7: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد مهام ووظائف متنوعة بين ماهو جماعي وبين ماهو فردي، ونعم العمل الجماعي يؤثر بالإيجاب على أداء العامل والمؤسسة.

س8: هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟

ج8: تمحورت الإجابة حول أن العمال يشاركون في إتخاذ القرارات في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عقد إجتماع، ونعم يزيد هذا من الأداء.

س9: هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟

ج9: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال، وتتمثل في: الترقية، ومنحة المردودية ... إلخ.

س10: هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟

ج10: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تراعي تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية، ونعم تقدم تكريمات لها، ومثال عن ذلك: تمنح المؤسسة للعامل الذي يريد إجتياز شهادة البكالوريا عطلة على حسب مدة إجتيازها، كما تقدم له شهادة ومنحة تشجيعية في حالة نجاحه فيها ويكون ذلك على حسب معدل البكالوريا.

س11: هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟

ج11: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل، ونعم يحصلون كلهم على مكافأة إذا كان لهم نفس الأداء.

س12: هل تتوفر ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟

ج12: تمحورت الإجابة حول أنهم يوفرن ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء، وتتمثل في: توفير سيارات نقل، والأمان في العمل ... إلخ.

س13: هل تسعى المؤسسة دوماً لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

ج13: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تسعى دوماً لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء، ويتم ذلك عن طريق التكوين.

س14: هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟

ج14: تمحورت الإجابة حول أنه ليس هو الذي يقول أنها مناسبة أم لا، لأن هذا راجع للتصنيفات التي يضعها المجمع ونحن نطبقها فقط.

- مقابلة مع السيد B: أجريت على الساعة 15:30 مساءً يوم 19 مارس 2023، وتناولت ما يلي:

س1: ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟

ج1: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية هي إتباع طريقة السلطة الهرمية داخل المؤسسة، وكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية يكون الأداء جيد والعكس صحيح.

س2: كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

ج2: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية تتكون من النصوص القانونية.

س3: ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟

ج3: تمحورت الإجابة حول أن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة هي ثقافة قانونية، ومن السمات المميزة لها أنها تحدد المسؤوليات ولها طريقة تقييم سليمة وعادلة، ونعم تعتبر فعالة لأنها تؤثر بالإيجاب على العمال.

س4: هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين؟

ج4: تمحورت الإجابة حول أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين.

س5: كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟

ج5: تمحورت الإجابة حول أنه يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها من خلال إتباع المراسيم القانونية، وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية، ومنح تحفيزات سلبية في حالة العقوبات إذا تطلب الأمر.

س6: أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟

ج6: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تستطيع تغيير الثقافة التنظيمية وذلك عن طريق إشراك العامل في سياسات المؤسسة.

س7: ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟

ج7: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد مهام ووظائف متنوعة بين ما هو إداري وتقني، وبين ما هو جماعي وفردي، ونعم العمل الجماعي في بعض الأحيان يكون هو سر الأداء العالي للمؤسسة، وفي بعض الأحيان يكون العمل الفردي هو سر الأداء العالي للمؤسسة.

س8: هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟

ج8: تمحورت الإجابة حول أن العمال لا يشاركون في إتخاذ القرارات في المؤسسة، ونعم في حالة مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يزيد هذا من الأداء.

س9: هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟

ج9: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال، وتتمثل في: العلاوات، والترقيات ... إلخ.

س10: هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟

ج10: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تراعي تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية، ونعم تقدم تكريمات لها، ومثال عن ذلك: تمنح المؤسسة للعامل الذي يريد الزواج عطلة تقدر بـ 3 أيام، كما تقدم له سلفة ويكون ذلك على حسب إحتياجه.

س11: هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟

ج11: تمحورت الإجابة حول أنه يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل وذلك على حسب الكفاءات والقدرات، ونعم يحصلون كلهم على نفس المكافأة إذا كانوا يستحقون.

س12: هل تتوفر ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟

ج12: تمحورت الإجابة حول أنهم يوفرن ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء، وتتمثل في: توفير رعاية صحية للعمال ... إلخ.

س13: هل تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

ج13: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تسعى دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال مؤسسات تكوين تابعة للمؤسسة.

س14: هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟

ج14: تمحورت الإجابة حول أن الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة.

- مقابلة مع السيدة C: أجريت على الساعة 11:00 صباحا يوم 20 مارس 2023، وتناولت ما يلي:

س1: ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟

ج1: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية هي النظام الداخلي للمؤسسة، ولها أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتعزيز أداء العامل.

س2: كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

ج2: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية تتكون عن طريق هيكل تنظيمي يساعد على حسن الأداء والإنجاز.

س3: ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟

ج3: تمحورت الإجابة حول أن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة هي ثقافة إقتصادية تجارية ذات أسهم في الدولة، ومن السمات المميزة لها أنها تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة والعمال، ونعم تعتبر فعالة.

س4: هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين؟

ج4: تمحورت الإجابة حول أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين.

س5: كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟

ج5: تمحورت الإجابة حول أنه يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها من خلال وضع نظام إجباري يخضع له الجميع.

س6: أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟

ج6: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن للمؤسسة تغيير الثقافة التنظيمية، لأنها لا توجد لديها الصلاحية الكاملة لتغييرها، بل المجمع هو الذي يستطيع تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق قوانين وقرارات ولوائح.

س7: ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟

ج7: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد مهام ووظائف جماعية، ونعم العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة.

س8: هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟

ج8: تمحورت الإجابة حول أن العمال يشاركون في إتخاذ بعض القرارات الداخلية في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق عقد إجتماع، ونعم يزيد هذا من الأداء.

س9: هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟

ج9: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال، وتتمثل في: المنح، والترقيات ... إلخ.

س10: هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟

ج10: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة في بعض الأحيان تراعي تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية مع العلم أنها تقدم مصلحتها على مصلحة العامل في سبيل منح العطل، ونعم تقدم تكريمات لها، ومثال عن ذلك: تمنح المؤسسة للعامل الذي يريد ختان إبنه عطلة تقدر بـ 3 أيام، كما تقدم له منحة مقدرة بـ 6000 آلاف دينار جزائري.

س11: هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟

ج11: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل، ولا يحصلون كلهم على نفس المكافأة لأنه توجد معايير أخرى يأخذونها بعين الإعتبار غير الأداء.

س12: هل توفرون ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟

ج12: تمحورت الإجابة حول أنهم يوفرون ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء، وتتمثل في: توفير مكاتب مجهزة للعمال ... إلخ.

س13: هل تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

ج13: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تسعى دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء، ويتم ذلك عن طريق تكوينات.

س14: هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟

ج14: تمحورت الإجابة حول أن الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة.

- مقابلة مع السيد D: أجريت على الساعة 11:30 صباحا يوم 20 مارس 2023، وتناولت ما يلي:

س1: ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟

ج1: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي الذي ينظم العلاقات داخل المؤسسة، ولها أهمية كبيرة في تعزيز أداء العامل عن طريق معرفة كل شخص لعمله.

س2: كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

ج2: تمحورت الإجابة حول أن الثقافة التنظيمية تتكون من لوائح وقوانين.

س3: ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟

ج3: تمحورت الإجابة حول أن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة هي ثقافة إقتصادية تجارية، ومن السمات المميزة لها أنها تعود بالإيجاب على المؤسسة والعمال، ونعم تعتبر فعالة.

س4: هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين؟

ج4: تمحورت الإجابة حول أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعمالين.

س5: كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟

ج5: تمحورت الإجابة حول أنه يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها وذلك عن طريق تطبيق مختلف القوانين بحذافيرها.

س6: أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟

ج6: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن للمؤسسة تغيير الثقافة التنظيمية، لأن هذا ليس من مسؤوليتها، بل الجمع هو الذي يستطيع تغيير الثقافة التنظيمية، لأن مختلف القوانين الجديدة تأتي من عنده ونحن نطبقها فقط.

س7: ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟

ج7: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد مهام ووظائف جماعية، ونعم العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة.

س8: هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟

ج8: تمحورت الإجابة حول أن العمال يشاركون في إتخاذ بعض القرارات في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق عقد إجتماع، ونعم يزيد هذا من الأداء.

س9: هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟

ج9: تمحورت الإجابة حول أنه يوجد حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال، وتتمثل في: منح، وترقيات ... إلخ.

س10: هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟

ج10: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة في بعض الأحيان تراعي تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية، ونعم تقدم تكريمات لها، ومثال عن ذلك: تمنح المؤسسة للعامل الذي يريد الذهاب للحج عطلة تقدر بشهر، كما تقدم له سلفة ويكون ذلك على حسب إحتياجه.

س11: هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟

ج11: تمحورت الإجابة حول أنه لا يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل، ولا يحصلون كلهم على نفس المكافأة لأن مستوى أدائهم مختلف.

س12: هل تتوفر ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟

ج12: تمحورت الإجابة حول أنهم يوفرن ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء، وتتمثل في: توفير سيارات للعمال ... إلخ.

س13: هل تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

ج13: تمحورت الإجابة حول أن المؤسسة تسعى دوماً لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال مؤسسات تكوين.

س14: هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟

ج14: تمحورت الإجابة حول أن الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة.

المطلب الخامس: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد إجراء مقابلة مع 04 عمال من قسم موارد بشرية، قمنا بتحليل نتائج المقابلة عن طريق جدول، حيث تباينت إجابات هؤلاء الأفراد حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): التعليق على إجابات المقابلة التي أجرتها الطالبتين مع عينة من العاملين

إجابات أفراد المؤسسة	الأسئلة
الجواب 01:	السؤال 01: خلفية حول الثقافة التنظيمية
أجاب كل أفراد العينة بأنه لا يمكنهم تقديم تعريف دقيق للثقافة التنظيمية، ولكنهم قدموا تعريف بسيط لها.	ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟
الجواب 02:	السؤال 02: مكونات الثقافة التنظيمية
أجاب كل أفراد العينة بأنهم لا يعرفون مكونات الثقافة التنظيمية بالضبط، ولكنهم أجابوا على حسب ما يعرفون.	كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟
الجواب 03:	السؤال 03: نوع الثقافة التنظيمية
أجاب فردين من العينة بأن نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة هي ثقافة إقتصادية تجارية، كما أجاب فرد آخر بأنها ثقافة قانونية، وأجاب فرد آخر أيضا بأنها ثقافة قوية وهو الفرد الوحيد الذي كانت إجابته صحيحة.	ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟
الجواب 04:	السؤال 04: إمكانية تنظيم القيم للإدارة والعاملين
أجاب كل أفراد العينة بأن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين.	هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟
الجواب 05:	السؤال 05: كيفية الحفاظ على الثقافة التنظيمية

كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟	أجاب 3 أفراد من العينة بأنه يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها من خلال تطبيق مختلف القوانين بحذافيرها، وأجاب فرد آخر بأنه يمكن ترسيخها والحفاظ عليها من خلال وضع نظام إجباري يخضع له الجميع.
السؤال 06: إجراءات تغيير الثقافة التنظيمية	الجواب 06:
أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟	أجاب 3 أفراد من العينة بأن المؤسسة لا تستطيع تغيير الثقافة التنظيمية من جراء نفسها بل تعتمد على القوانين واللوائح التي تنبثق من المجمع، وأجاب فرد آخر بأن المؤسسة تستطيع تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق إشراك العامل في سياسات المؤسسة.
السؤال 07: طبيعة أداء المهام والوظائف	الجواب 07:
ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟	أجاب فردين من العينة بأن طبيعة أداء المهام والوظائف متنوع بين ما هو جماعي وبين ما هو فردي، وأجاب فردين آخرين بأنه جماعي.
السؤال 08: إمكانية مشاركة العمال في إتخاذ القرارات	الجواب 08:
هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟	أجاب 3 أفراد من العينة بأن العمال يشاركون في إتخاذ القرارات في المؤسسة، وأجاب فرد آخر بأن العمال لا يشاركون في إتخاذ القرارات في المؤسسة.
السؤال 09: إمكانية تقديم حوافز مادية ومعنوية	الجواب 09:
هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟	أجاب كل أفراد العينة بأنه هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال.
السؤال 10: إمكانية تقديم العطل والتكريمات في المناسبات غير الرسمية	الجواب 10:
هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟	أجاب كل أفراد العينة بأن المؤسسة تراعي تقديم العطل والتكريمات في المناسبات غير الرسمية، مع العلم أن فرد منهم أشار بأن المؤسسة تقدم مصلحتها على مصلحة العامل في سبيل منح العطل.
السؤال 11: إمكانية أن يكون للعمال نفس الأداء	الجواب 11:
هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل	أجاب 3 أفراد من العينة بأنه لا يمكن أن يكون للعمال

يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟	نفس الأداء في العمل، وأجاب فرد آخر بأنه يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل وذلك على حسب القدرات والكفاءات.
السؤال 12: إمكانية توفير ظروف ملائمة	الجواب 12:
هل توفرون ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟	أجاب كل أفراد العينة بأنهم يوفرون ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء.
السؤال 13: إمكانية تطوير مهارات العاملين	الجواب 13:
هل تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟	أجاب كل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى دوما لتطوير مهارات العاملين.
السؤال 14: إمكانية مناسبة رواتب العمال لأدائهم	الجواب 14:
هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟	أجاب 3 أفراد من العينة بأن الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة، وأجاب فرد آخر بأنه ليس هو الذي يقول أنها مناسبة أم لا، لأن هذا راجع للتصنيفات التي يضعها المجمع ونحن نطبقها فقط.

المصدر: من إعداد الطالبتين



من خلال دراستنا التي تمحورت حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، تبين لنا بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في جودة أداء العاملين، وذلك من خلال تحديد معايير سلوك العاملين داخل المنظمة وكيفية التفاعل بينهم، كما أنها تشجعهم للسعي نحو تحقيق التميز والإبداع ومشاركة الأفكار، وتوفر لهم إحساس بالانتماء والأمن والاستقرار، وهذا الأخير يدفعهم نحو بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة هذا موضوع، ومحاولة الإحاطة ببعض جوانبه، يمكننا إجراء اختبار لفرضياته كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** التي تتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة سونلغاز بغرداية، حيث نرى بأن هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في هذه الشركة.
- **الفرضية الثانية:** التي تتعلق بدرجة أداء العاملين السائدة في شركة سونلغاز بغرداية، حيث نرى بأن هناك اختلاف في درجة أداء كل فرد عامل في هذه الشركة، وهذا راجع لعدة أسباب منها: مهارات الفرد، ورضا الفرد ... إلخ.
- **الفرضية الثالثة:** التي تتمثل في العلاقة التي تربط بين المشاركة في إتخاذ القرارات ورفع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز بغرداية، حيث نرى بأن هذه الشركة تشارك الأفراد العاملين بها في بعض القرارات، وهذا يزيد من رفع الروح المعنوية لهم ويعزز من إحساسهم بالانتماء، مما يؤدي إلى رفع الأداء.

ثانياً: نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- ❖ تعزز الثقافة التنظيمية من التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.
- ❖ ترفع الثقافة التنظيمية من أداء المنظمة مما يسبب التميز والإبداع.
- ❖ تساعد الثقافة التنظيمية على خلق الرضا والالتزام والانتماء للأفراد العاملين.
- ❖ تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات الأفراد العاملين.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة، يمكننا تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ❖ نوصي الطلبة والباحثين بزيادة التوسع في هذا الموضوع لتزيد الاستفادة منه.
- ❖ نوصي عمال شركة سونلغاز بغرداية بزيادة الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية.
- ❖ نوصي شركة سونلغاز بغرداية بجعل برامج تدريبية تبين أهمية الثقافة التنظيمية.
- ❖ نوصي بتقوية التفاعل بين الأفراد العاملين ورؤسائهم في شركة سونلغاز بغرداية، مما يساهم في زيادة أداء العاملين من جهة، وتحسين أداء الشركة ونموها من جهة أخرى.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- هذه الدراسة لديها عدة آفاق يمكن مواصلة الدراسة فيها، ومن بين هذه الآفاق نذكر ما يلي:
- أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية.
 - دور القيادة الإدارية في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإقتصادية.
 - تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والإبتكار في المؤسسات الإقتصادية.
 - دراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة.



قائمة المراجع

أ- الكتب:

1- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- هيبية حمدي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2018/2019.

2- عمار ياسين فطحيه، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2018/2019.

3- مهدي فرحات، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر، 2021/2022.

4- عبير حماني، رانيا دغوش، عائشة عزابي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر، 2018/2019.

ج- المقالات العلمية:

1- جمعة خير الدين، جمال خنشور، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة (En.I.CA.B) فرع جنيرال كابل -، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر -، المجلد 09، العدد 02، 2019.

2- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة - الجزائر -، العدد 09، 2013.





CONCESSION DE DISTRIBUTION DE GHARDAIA
DIVISION ADMINISTRATION ET MARCHES

Programme de travail de la Division DAM 2022

PRI 4ème TRIMESTRE 2022

N°	PARAMETRES A L'UNITE	Objectif	Pondération	Taux réalisation	Notation
1	taux d'engagement et dépense PP et RCN E et GAZ	100%	10	80%	10
2	taux intgration système SGE	100%	10	80%	10
3	les avenant clôture et DGD de tout les programme	100%	10	100%	10
4	Assuré la responsabilité et suivi du service infrastructure	100%	10	100%	10
5	Programme propre ele et Gaz	100%	10	80%	10
6	lancement du cahiers des charges et leurs publication	100%	10	100%	10
7	Assure la responsabilité de la structure	100%	10	100%	10
8	Cloture des AP	100%	10	80%	10
9	suivi du PP Elec et Gaz	100%	10	100%	10
10	établir les rapport mensuelle pour ELE et GAZ et rapport en cas demandé par RDC	100%	10	100%	10
			100	92%	100

NOM & PRENOM	Fonction Chef Service infrastructure	Note PRI /12	Appréciation C/DIV /04	Total /16
		12	3	15

LE CHEF DAM

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

الملحق رقم (01): برنامج العمل الخاص بالقسم DAM

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (02): إستمارة تقييم العاملين



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'**exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**.
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2 \rightarrow$ **/20**

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PROGRAMMATION, i.e : Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</p>					
<p>2. ORGANISATION, i.e : Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</p>					
<p>3. SENS DE LA DECISION, i.e : Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</p>					
<p>4. CONTROLE, i.e : Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</p>					
<p>7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</p>					
<p>8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</i>					
10. MAITRISE DE SOI, i.e : <i>Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démontre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</i>					

TOTAL (3)	100
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,60 =
. Note du rôle :	X 0,40 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

- 1- ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها في تعزيز أو تدهور أداء العامل؟
- 2- كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟
- 3- ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة؟ وما هي السمات المميزة لهذا النوع؟ وإلى أي حد يعتبر هذا النوع فعالاً؟
- 4- هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟
- 5- كيف يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؟
- 6- أذكر الإجراءات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية؟
- 7- ما هي طبيعة أداء المهام والوظائف في المؤسسة؟ هل هو جماعي أم فردي؟ وهل العمل الجماعي هو سر الأداء العالي للمؤسسة؟
- 8- هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟ وبرأيك هل يزيد من الأداء؟
- 9- هل هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم للعمال؟ وفيما تتمثل؟
- 10- هل تراعي المؤسسة تقديم العطل في المناسبات غير الرسمية؟ وهل تقدم تكريمات لها؟ قدم لنا مثال عن ذلك؟
- 11- هل يمكن أن يكون للعمال نفس الأداء في العمل؟ وهل يحصلون كلهم على مكافأة إذا كانوا يستحقون؟
- 12- هل تتوفر ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ وفيما تتمثل؟
- 13- هل تسعى المؤسسة دوماً لتطوير مهارات العاملين من أجل تحسين الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟
- 14- هل الرواتب المقدمة للعمال هي مناسبة للأداء الذي يقومون به في المؤسسة؟