

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط"

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
في علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

إشراف الدكتور:

بوكربوط عز الدين

إعداد الطالب:

سويسي أحمد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	د/مقراني الهاشمي
مقررا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	د/بوكربوط عز الدين
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	د/حسان هشام
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	د/زيري حسين

السنة الجامعية (2013/2012)

أهراء...

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلوة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم وعلى
الله وصحبه وسلم.

أهري هذا العمل إلى من كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى ، إلى والدي الكريم
حفظه الله ورعاه والذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديراً ووفاءً....

إلى والدي الحبيبة أطلال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية ، وإلى جميع إخوتي
وأخواتي...، وإلى زوجتي الكريمة التي وعمتني وشجعنتني كما لا أنسى الأستاذ والمعلم
بن ثابت بن حمز الله بمدرسة الفلاح القرآنية وإلى جميع الأصدقاء وخاصة الصديق
العزيز نور الدين عكوش

وإلى كل من قدم لي يد العون والرحمة والمساندة..

أحمد سويسي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيرة المرسلين، سيرنا محمد وعلى الله
وصحبه أجمعين.

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث، والذي يسر لي من
عباؤه الأخيار، وذوي الفضل والعلم والاعتبار، لإتمام هذا البحث، فالشكر أولاً لله
وحمده ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور عز الدين بوكريوط، على
تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر
الكبير في إتمام هذا البحث، كما أوجه جزيل الشكر والامتنان إلى الذين عملوا أقرس
رسالة في الوجدو إلى كل من الأساتذة صاوتي علي، النوري محمد، بيّقع الجيلالي على
نصائحهم وتوجيهاتهم التي أنارت لي الطريق، وأوجه جزيل الشكر إلى كل من الطاهر
بقراشة وكمال عكوش و محمد بن تديررو عيسى لجرّب واعميرة التونسي على وعملهم
المتواصل لي من مراجع ونصائح قيمة.

كما أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى القائمين على إدارة وديوان الترقية والتسيير العقاري
بالاغواط، ممثلاً بالسير المدير العام لديوان علي حسن استقباله، وأشكر العمال على
تعاونهم واهص بالزكر كل من بن الطاهر مباركة والشاقي اعميرة، وذلك على وعملهم
المتواصل لمسيرة البحث العلمي.

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وآخر وعدوانا
الحمد لله رب العالمين.

أحمد سويسي

الفهرس

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة.....
03	الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.....
04	تمهيد.....
04	1. أسباب اختيار الموضوع.....
05	2. أهمية وأهداف الدراسة.....
06	3. الإشكالية.....
08	4. الفرضيات.....
08	5. المفاهيم والمصطلحات.....
13	6. الدراسات السابقة.....
24	7. المقاربة النظرية للدراسة.....
27	خلاصة.....
28	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة.....
29	تمهيد.....
29	المبحث الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة.....
29	المطلب الأول: مفهوم الثقافة وتطورها.....
31	المطلب الثاني: خصائص الثقافة.....

34	المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة وعناصرها.....
37	المطلب الرابع: مفهوم القيم والأخلاق.....
40	المبحث الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي.....
40	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
41	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
44	المطلب الثالث: الثقافات الفرعية في المنظمات.....
45	المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.....
47	المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية، مركباتها ومظاهرها.....
47	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وسماتها.....
49	المطلب الثاني: مركبات الثقافة التنظيمية.....
51	المطلب الثالث: مظاهر الثقافة التنظيمية وكيفية ترسيخها.....
55	المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها.....
58	المبحث الرابع: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.....
58	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.....
60	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.....
63	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية واليات تشكيلها.....
65	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وبعض نشاطات المؤسسة.....
68	المبحث الخامس: التغيير الثقافي بالمؤسسة.....
68	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي.....

72المطلب الثاني:مقاومة التغيير الثقافي وآلياته.....
75المطلب الثالث:مراحل عملية التغيير الثقافي وعوامل فشله.....
80المطلب الرابع : التغيير الثقافي وعلاقته بالتطور والقيادة.....
83خلاصة.....
84الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والأداء.....
85تمهيد.....
85المبحث الأول:ماهية الأداء.....
85المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
89المطلب الثاني:أنواع الأداء، عناصره ومحدداته.....
93المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
96المطلب الرابع: أبعاد الأداء، مكوناته والجوانب المتداخلة فيه.....
100المبحث الثاني: إجراءات تحسين الأداء ومعدلاته.....
100المطلب الأول:عملية التدريب.....
103المطلب الثاني:عملية الإرشاد.....
105المطلب الثالث : عملية التأديب.....
107المطلب الرابع:معدلات الأداء.....
110المبحث الثالث:متغيرات حول الأداء.....
110المطلب الأول :تقييم أداء العاملين.....
113المطلب الثاني:معايير قياس الأداء.....

115	المطلب الثالث:عملية المشاركة في اتخاذ القرار.....
118	المطلب الرابع:أهمية العمل الجماعي وروح الفريق.....
121	المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على سلوك وأداء العاملين.....
121	المطلب الأول:تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.....
123	المطلب الثاني:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.....
125	المطلب الثالث:تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
127	المطلب الرابع:الخلفية النظرية لتقييم الأداء.....
131	خلاصة.....
132	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية.....
133	تمهيد.....
133	المبحث الأول:مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري.....
133	المطلب الأول:بطاقة فنية للمؤسسة.....
136	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.....
150	المطلب الثالث:المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
154	المبحث الثاني:تفسير معطيات الفرضية الأولى.....
154	المطلب الأول:محور البيانات الشخصية.....
158	المطلب الثاني:واقع الثقافة التنظيمية.....
164	المطلب الثالث:أهمية الوقت في إتقان العمل.....
167	المطلب الرابع:الرغبة في تغيير العمل وعلاقته بالتحفيز.....

171المبحث الثالث: تفسير معطيات الفرضية الثانية.
171المطلب الأول: أهمية العمل بالنسبة للعاملين.
174المطلب الثاني: أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين.
178المطلب الثالث: روح الفريق والعمل الجماعي.
181المبحث الرابع: تفسير معطيات الفرضية الثالثة.
181المطلب الأول: اشتراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة.
185المطلب الثاني: المشاركة في تسيير المؤسسة وأسلوب التواصل مع العاملين.
188المطلب الثالث: استشارة العاملين وروح المبادرة.
192خلاصة.
193نتائج الدراسة.
195خاتمة.
198المراجع.
209الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
154	توزيع العاملين حسب الجنس	01
155	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	02
156	توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية	03
156	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	04
157	توزيع الأفراد حسب المنصب	05
158	علاقة العمال برئيسهم المباشر وتأثيرها على حبهم للعمل	06
159	رؤية الأفراد لمعنى العمل	07
161	تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملين مع المستوى التعليمي	08
162	حب العمل ومدى شعور العاملين بالتعب	09
164	احترام العاملين لوقت العمل وإتقانهم له	10
165	الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم وعلاقتها بالوقت	11
167	الانتقال إلى عمل آخر وعلاقته بنظام التحفيز داخل المؤسسة	12
169	علاقة العمال مع رئيسهم المباشر	13
171	طبيعة العمل وكيفية انجازه في المؤسسة	14
173	الشعور بالعمل مع الزملاء وعلاقته بهم	15
174	أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين وكيفية مناقشة أمورهم غير المتعلقة بالعمل	16
176	التعاون الجماعي في العمل وأثره على تحقيق أهداف المؤسسة	17
178	فرصة اختيار فريق العمل	18
179	روح الفريق والعمل الجماعي ومساهمتها في استمرار وبقاء المؤسسة	19
181	اشترك العاملين في تحديد الأهداف وعلاقته بالتفاعل مع الرئيس المباشر	20
183	تزويد الإدارة العاملين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة	21
185	تحقيق المشاركة في تسيير المؤسسة	22
187	الرضا عن الأداء وعلاقته بالأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العاملين	23
188	استشارة العاملين وعلاقته بالتشجيع على إبداء المبادرة	24
190	الوصول إلى مدير لتقديم أي اقتراح	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
53	نموذج التأقلم الإجتماعي في المنظمة	01
54	كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها	02
78	مراحل التغيير الثقافي	03
108	وصف معدلات الأداء	04
136	المهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط	05

مقدمة

على إثر التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم والتي تحيط بها، كانفجار ثورة المعلومات والانترنت والعولمة والاقتصاد الحر ، وظهور التكتلات ووجوب على المؤسسات التكيف مع هذه المتغيرات كي تحقق النجاح والاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، فاهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر اليوم هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال ، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات ،تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي ، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن ،لذلك أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثرا وتأثيرا ، من خلال قدرتها على استغلال الفرص والتكيف مع التهديدات ، وتزايد وعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة ، والهيكلة التنظيمي والمنظومة الثقافية.

إن هذه الأوضاع الجديدة ألزمت الإدارة المعاصرة بأمور أصبحت جوهرية ، بل أصبحت سلاحا استراتيجيا تنافسيا مهما لجذب العملاء وتحقيق التميز والريادة في السوق،لذلك فان المؤسسة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها مهددة بالزوال ، الأمر الذي اوجب على القادة إلى الإسراع في إحداث التغيير وقيادته ، فالمؤسسة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتميز ، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال.

تسعى منظمات الأعمال دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك من اجل تحقيق أهدافها، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء، وذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة ، وتعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال ، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري ، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها ووجوب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها ، ذلك أن كفاءة الأداء هو دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، فإذا كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكات الأفراد و تكوين مثل عليا وأشخاص قدوة ، ويمكن للمؤسسة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها المتمثلة في تاريخ المؤسسة ومؤسسيها ، سياسة وفلسفة الإدارة العليا بالإضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع التي تعتبر مصدر الثقافة التنظيمية القوية.

إن الموارد البشرية للدول هي من أهم العناصر وأكثرها تعقيدا ، فهي إحدى العناصر الرئيسية التي يكن من خلالها أن ينجح أو يفشل مخطط من المخططات التنموية ، فالاعتماد على الذات في التنمية لا يتأتى إلا بتخطيط وتنظيم وتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية لتنفيذ الاستراتيجيات المستهدفة ، فكل هذا التغيير يؤثر على إدارة الموارد البشرية ما يحتم على المسؤولين عن هذه المجالات أن تكون لديهم الخبرة اللازمة لتقدير انعكاسات هذه التغييرات على الموارد البشرية ، فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة ليس جديدا، إنما هو من أصعب المواضيع التي يواجهها الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس ، فعلى الرغم من مجتمعاتنا مشبعة بالقيم الصحية ، إلا أن نسبة وطريقة تطبيقها غير واضحة مما أدى لإتاحة الفرصة أمام الآخرين للتشكيك فيها ، أو حتى الدعوة إلى التخلي عنها في أوساط العمل خاصة ، حيث يلتقي الناس فيها لأوقات طويلة تنشأ بذلك اجتماعية يعمها الغموض في كثير من الأحيان.

ولقد كان للأطروحات الحديثة دورا بالغا في دراسة السلوك الإنساني ولعل أكبر اهتمام بهذا الأخير هو التركيز على البعد الثقافي للأفراد داخل المؤسسة والذي ينطلق من الافتراض بان الظواهر السلوكية والعقلية للكائن البشري ماهي إلا كيانات تخلقها اللغة و الأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ، ومن ثم توقع اختلاف هذه الظواهر السلوكية والكيانات العقلية باختلاف الأطر الثقافية التي تكونت فيها.

ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين تم إجراء هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.

خطة البحث:

هذا الموضوع خصص له جانبان جانب نظري وجانب ميداني وهو كالتالي:

الفصل الأول: تم التطرق إلى مفاهيم حول الثقافة وتطورها التاريخي ، وأهميتها ومستوياتها وأنواعها، وبعض قيم المؤسسة .

الفصل الثاني: خصص للإطار المفاهيمي للأداء، وكذا تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثالث: تم فيه تناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري

-الاعواط-.

الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية وأهداف الدراسة.

3- الاشكالية.

4- الفرضيات.

5- المفاهيم والمصطلحات.

6- الدراسات السابقة.

7- المقاربة النظرية للدراسة.

خلاصة

تمهيد:

ككل دراسة ذات توجه علمي فقد خصص هذا الفصل منها لمحاولة إعطاء نظرة واضحة لما يريد الباحث دراسته والوصول إليه وتحديد الموضوع بدقة وإزالة اللبس من اجل تمكين أولئك الذين سيطلعون عليه في المستقبل من فهم ما يحاول الباحث أن يدرسه بالضبط، من اجل تجنب الحكم المسبق على الأفكار وسوء فهم المعلومات الواردة والتي تعتبر مهمة جدا بالنسبة للبحث ككل، حيث تعتبر بمثابة القاعدة التي سببني عليها الباحث كامل مراحل بحثه اللاحقة، إذا لا يجب على الباحث في أي حال من الأحوال أن ينحرف عن موضوع البحث المحدد بدقة أو أن يضيف أفكار متناقضة مع ما تم بناءه منذ البداية، ونحاول في هذا الفصل الذي سميناه بالإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة عرض إشكالية الدراسة ، وطرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي احبنا عليها من خلال فرضية أساسية وفرضيات فرعية، مع تحديد أسباب اختيار موضوع الثقافة التنظيمية سواء منها الذاتية أو الموضوعية، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم حددنا المفاهيم والمصطلحات مع التعريفات الإجرائية وذلك حسب التوجهات العامة للبحث، لنصل في الأخير باختصار إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو موضوعات مشابهة.

1- أسباب اختيار الموضوع :

إن أي دراسة ذات توجيه أكاديمي لا بد لها من الإلمام بموضوع البحث ، لذلك فالبحث العلمي مهما كان نوعه يجب أن يقوم على أسس ومعايير علمية تساعد الباحث على اختيار المشكلة، ومعالجتها وفق معايير علمية مضبوطة ومتسلسلة تسلسلا منطقيًا تجعله يصل إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها في التراث العلمي، إلا أن اختيار موضوع يصلح للدراسة هو غاية في التعقيد ، إذ تتاب الباحث حيرة كبيرة في هذه المرحلة ، ويواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط ، خاصة إذا يعي أن نجاح البحث يعتمد أساسا على عملية اختياره لموضوع البحث، لذا فالإطلاع على الموروث النظري والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مشابهة قد يسهل من مهمة اختيار الموضوع ، الأمر الذي من شأنه أن يعطي صورة صادقة وواضحة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا البحث والمراجع المتوفرة والتي يمكن الاعتماد عليها ، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال المراحل المستقبلية لإتمام عملية البحث .

الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في مواصلة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه كان موضوع مذكرة الليسانس.
- ✓ الرغبة في تطوير البحث العلمي ومعارفنا الخاصة.

- ✓ الميل القوي لمعالجة مثل هذا الموضوع و الرغبة في دراسته.
- ✓ اعتبار هذا الموضوع شيقا يستحق الدراسة.
- ✓ موضوع تتوفر به المادة العلمية.

الأسباب الموضوعية :

- ✓ معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ معرفة أثر الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأفراد و المؤسسة.
- ✓ معرفة أثر الثقافة التنظيمية و نوعها على أداء العاملين بالمؤسسة.
- ✓ إعطاء نظرة و صورة واضحة لمعالم الثقافة و بعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم و الأخلاق و غيرها.
- ✓ محاولة إرساء قاعدة للوصول إلى تسيير ناجح و تقديم أداء أفضل لترسيخ قيم الانسجام و الانضباط بالمؤسسة.
- ✓ الرغبة في أن تصبح المؤسسة من أحسن المؤسسات أداء و التزاما بالقيم.
- ✓ كثرة المراجع التي تتناول الموضوع وخاصة الحديثة منها.

2-أهمية و أهداف الموضوع :

- ✓ يعد موضوع الثقافة التنظيمية أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي، فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين .
- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يعطي المؤسسة مكانة هامة و سمعة جيدة من خلال تمسكها بثقافتها.
- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء و تحقيق إنتاجية أفضل.
- ✓ هذا الموضوع يمكن أن يساهم في عمليات تأهيل المؤسسات الخدمانية الجزائرية و بالتالي تمنحها ثقافة تنظيمية قوية.

- ✓ فسح المجال لدراسات أخرى سوسولوجية.
- ✓ معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- ✓ الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط.
- ✓ معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد، وعليه فدراسة أداء العاملين تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي، الذي تسعى إليه الإدارة في محاولة التنبؤ بسلوك وأداء

العاملين بها في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في المؤسسة، وتعد هذه الدراسة محاولة نحو تحقيق هذا الهدف.

3- الإشكالية:

تشهد العديد من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ومهامها الكثير من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة، و تعتبر المؤسسة محل دراسة إحدى هذه المنظمات مما يتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها، وهذا يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات لما له من معرفة وخبرة ومهارة .

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات الإدارية، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمؤسسة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى إيجاد تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية .

فالمؤسسة الخدمائية هي بمثابة نظام أشمل لمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والنظام الثقافي والنظام الاقتصادي، فهي تؤثر وتتأثر بالأنظمة الفرعية، وهو ما ينطبق على ديوان الترقية والتسيير العقاري الذي يعنى ببناء وترقية المساكن والسعي إلى تثبيت نظام تسييري وتنظيمي في إطار قيادة الجهاز الإداري للديوان، وبممارسة النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياته وكفاءته، فهو الذي يستقبل الموارد البشرية محملين بقيم وعادات ومعتقدات وأفكار و ثقافة تكونت في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بها ويجدون فيها سلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، وهي بمثابة الثقافة التي تميز ذات الديوان عن باقي الدواوين المتواجدة في الجزائر .

إن الثقافة التنظيمية لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط تنبع أهميتها من كونها تشكل عناصر في النظام العام لباقي المنظمات، فهي الوسط البيئي الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها حيث تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين أو القادة بالالتزام والرضا والتماسك والتضامن، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين .

يعتبر العامل العنصر الأساسي لاستمرار المنظمة و نجاحها و بلوغ أهدافها، لذا وجب عليها أن تسعى إلى إيجاد طريقة فعالة تمكنها من تطبيع هويته ، وذلك كي تنسجم أنماطه السلوكية مع سياسات التنظيم و الإجراءات و تصميم العمل و التوقعات الخاصة حتى يتم تحقيق الأهداف التنظيمية ، فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل في السياسات و القواعد و الإجراءات و تحديد مستويات الأداء و مدى فعالية المنظمة ، لأنها تساهم في تشكيل أنماط سلوك الأفراد العاملين بها ، و بالتالي يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية.

وإدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية فإن الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير ، وفي هذا المجال يبرز أداء العاملين كواحد من المتغيرات الهامة التي أولاها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة ، فإجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على أداء العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة و كلنا يعلم أن أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسة الخدمائية هو العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية من الركائز التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها بكيفية استغلال كفاءة وفعالية عاملها ، عن طريق قيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة لها ، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس سلبا على أدائهم ، ويمكن القول أن المنظمة الناجحة هي التي تملك ثقافة فعالة قادرة على التأثير إيجابا على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء.

إن داخل كل تنظيم رسمي الذي يتكون من مجموعة من اللوائح و القواعد هناك تنظيم غير رسمي ، و المتمثل في مجموعة العلاقات غير الرسمية التي تساعد في تشكيل اتجاهات و سلوكيات العاملين ، و استجاباتهم للمواقف المختلفة حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دورا كبيرا في التأثير على مختلف جوانب المنظمة ، بما فيها الموظفين وأدائهم بديوان الترقية والتسيير العقاري مجال البحث، وذلك لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة به ومدى تأثيرها على أداء العاملين وسلوكياتهم ، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها ، فأهميتها تكمن في قيامها بدور المرشد للعاملين بها ، وذلك لتوجيه الفكر والجهود نحو بلوغ أهدافه و رسالته ، وتحديد أسلوب وسرعة إستجابة عماله و موظفيه لتحركات المنافسين ، وتحقيق التكامل الداخلي، عن طريق تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم ، والعمل معا بفاعلية وتكليف المؤسسة مع البيئة الخارجية.

وتأسيسا لما سبق ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة من اجل ضمان الاستمرارية والتميز في الأداء فستتناول دراستنا هذه بعدي الثقافة

التنظيمية وأداء العاملين وذلك للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط على أداء العاملين به .

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة كذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة و من خلال هذا تبلورت إشكالية موضوعنا: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟

وللوقوف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الخدمائية كتنظيم أو بالنسبة لمواردها البشرية كمحرك رئيسي لكل عملياتها و أنشطتها، اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:
لكل التحكم والسيطرة الميدانية لمتغيرات الموضوع وهي كالتالي :

- ✓ ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط ؟
- ✓ هل يمكن لروح الفريق و العمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط؟
- ✓ هل تمكن العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط؟

4-الفرضيات :

الفرضية الأولى :

" لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري".

الفرضية الثانية :

"يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري".

الفرضية الثالثة:

"كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها".

5- المفاهيم و المصطلحات :

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي يعتبر خطوة غاية في الأهمية وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطيء .

الثقافة: لقد جاء لفظ الثقافة في القرآن الكريم و هذا يعني أن المصطلح عربي الأصل، حيث يقول الله تعالى « **فِيمَا تَثَقَّفَتْهُمْ فِي الْحَرْبِ** » (الأنفال- الآية 57) ، أما في اللغة العربية فتعني : الحدق، الفطنة، سرعة أخذ العلم و فهمه و تقويم المعوج من الأشياء.¹

و تعني أيضا الفهم و الإدراك و الخدمة و المهارة.²

و تعني أيضا التهذيب و التأديب مثل: تقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.

إن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب و التقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب و مراجعة الذات و تقويمها و إصلاح اعوجاجها.

اصطلاحا: ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة النظرية و الخبرة العلمية التي تحدد طريقتة في التفكير و مواقفه في مختلف طرق الحياة.³

لقد وضعت تعريفات كثيرة جدا للثقافة لكنها تصب في النهاية في إطار التعريف الكلاسيكي، الذي وضعه " تايلور " في مطلع كتابه عن **الثقافة البدائية** و هي "أن الثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي عادات و قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".⁴

إذن فالثقافة بمفهومها العام تتميز بأنها ذات طبيعة تراكمية و مستمرة فهي ليست وليدة عقد أو عدة عقود ، بل هي ميراث اجتماعي لكافة منجزات البشرية ، فهي تعبر عن كل ما يقوم به الإنسان أو يخترعه سواء بعقله أو بيده من أشياء و مختلف مظاهر البيئة الاجتماعية ، إذن يمكن القول أن اللغة و العادات و التقاليد و الأفكار و المؤسسات الاجتماعية هي ثقافة من صنع الإنسان ، أي أنها إنتاج إنساني يمكن دراستها على أنها الهيكل الخاص و الأنظمة وأشكال السلوك التي لها صفة الاستمرار و التغيير.

¹ محمد فرحي، **دروس في المنهجية**، السنة الأولى ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة الاغواط ، 2008، ص28.

² علي عبد الرزاق الجلي، السيد عبد العاطي و آخرون، **علم الاجتماع الثقافي**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988، ص19.

³ محمد فرحي، مرجع سابق، ص23 .

⁴ محمد عباس إبراهيم، **الثقافات الفرعية**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص98.

الثقافة التنظيمية :

نجد لها عدة تعاريف منها :

هي مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و التفسيرات العقلية و الرموز و الإيديولوجيات و ما شابه من منتجات عقلية.¹

هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من ان تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء.

و تعرف كذلك بأنها: " مجموعة القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات."² و عليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم و المبادئ و الأفكار، و المفاهيم و المبادئ و العادات و التقاليد السائدة في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ، و التي تؤثر على أداء العاملين بها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-الأداء :

يعرف الأداء على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه و يصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.³

و يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و هو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها.⁴

و في تعريف آخر نجد أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتسع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁵

-المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة يعد من المفاهيم الغنية للتحليل وذلك لتوفر الكثير من الدراسات التي تناولها في مختلف التخصصات و الفروع العلمية ، لذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية و منطلقاتهم العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة

¹ سمير سعيد الحجازي ، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكب العلمية، 2007، ص 131.

² سلسلة إصدارات بيميك، الجودة الشاملة الدليل المتكامل ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 2003 ، ص 72.

³ محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 368.

⁴ رتيمة الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط ، 2011، ص 29

⁵ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

والمعاملين بها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام ، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم ، في حين ينظر إليها علماء الاجتماع من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية المحيطة بها¹.

وفي ظل هذا فقد اختلفت نظرة المفكرين للمؤسسة في عدة جوانب ، فمنهم من كان ينظر إليها نظرة تشاؤمية وذلك لسيطرتها على الإنسان وسلبها حريته، وذلك من خلال عيشه في اغتراب دائم عندما أصبح تابعا للآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة ، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها هو بمثابة نتيجة لتطور المجتمع، وهي المكان الذي تتواجد فيه صفات الأخوة والصدقة والتعاون وتحقيق الأهداف.

وقد ورد تعريف المؤسسة **بمعجم العلوم الاجتماعية** على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من اجل إنتاج سلعة أو خدمة ، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من اجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"²، وما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو التركيز على الجانب الاقتصادي ، ذلك أن الهدف الأساسي لوجود المؤسسات هو إنتاج السلع والخدمات من حيث التأليف بين مجموعة من العناصر المختلفة التي تعتبر كمدخلات، بالإضافة إلى ذلك فهذا التعريف يعطي المؤسسة استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها مادامت ستحاسب على نتائجها المتمثلة في الربح أو الخسارة ، رغم انه أشار إلى عمليات التفاعل بين عناصر الإنتاج إلا انه لم يذكر العمليات التي يتم من خلالها هذا التفاعل.

أما عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" فينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"³.

نلاحظ أن "فيبر" قد ميز بين المؤسسة وباقي أنماط المجتمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين واللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين الوظائف المختلفة المرتبطة وفق هيراركية واضحة التي تجعل المؤسسة تتصف بالعقلانية والرشد من اجل تحقيق الكفاءة المطلوبة والانجاز من خلال النموذج المثالي ، وعليه فقد اعتبر "فيبر" المؤسسة بمثابة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكاناتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة⁴.

¹ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975، ص 22.

² إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995، ص 545.

³ محمد الجوهري ، مرجع سابق، ص 24.

⁴ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1983، ص 83.

أما عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع ، فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح ، وهي في نظره عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"، وهذه النظرة الوظيفية تبدو واضحة في تعريف "بارسونز" للمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية تتفاعل فيما بينها في شكل بنيوي من اجل تحقيق أهداف محددة بدقة، وهذا التنظيم الكلي هو الآخر عبارة عن وحدة فرعية في تنظيم أكثر شمولاً وهو المجتمع فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الاجتماعية الأخرى المتواجدة بالمجتمع، إلا أن "بارسونز" قد ميز بين المؤسسة كتنظيم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ذلك أن المؤسسة تتبع تنظيماً دقيقاً وترتيباً مميزاً للأعمال والوظائف وفق إجراءات واضحة مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة¹، ولهذا حاولنا إعطاء أهمية كبيرة لمفهوم المؤسسة على اعتبار أنها المجال الذي يمكننا من دراسة الأفراد من كافة الجوانب.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن جملة الموارد البشرية والمادية والمالية تخضع لقوانين وأنظمة داخلية من خلال تفاعل الأفراد بغية تحقيق أهداف محددة.

-روح الفريق والعمل الجماعي:

هو القدرة على العمل من اجل تحقيق أهداف مشتركة ويتضمن عمل الأفراد مع بعضهم البعض بحيث يكون لكل فرد دور محدد ضمن الجماعة.²

ويمكن القول أن جماعية العمل هي القدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه الأهداف التنظيمية، والمتمثلة في تصرفات الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك، والتي تخضع احتياجات الفرد لاحتياجات الفريق.

-المشاركة في اتخاذ القرارات :

هي عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير على القرار. فعملية المشاركة في اتخاذ القرار تأتي في مقدمة الاهتمام لأي مؤسسة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار.

-التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993، ص 09.

² زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار المسيرة، 2011، ص 205.

-التعريف الإجرائي للأداء:

يعبر عن تلك المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، فهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط بل على قدرات الموظفين ومهاراتهم .

6-الدراسات السابقة :

إن ما يميز البحث العلمي هو الاستمرار و التراكم الهائل، وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستأنف الباحثون دراساتهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا ، وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثا علميا يساعده على تجاوز خطوات بحثه ، فكان للدراسات السابقة أو المشاهدة أهمية كبيرة فهي تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعها، للتحقق من الفرضيات التي صاغتها والنتائج التي تم التوصل إليها، إذ أنها تتيح في كثير من الأحيان فرصة تجنب الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا فهي إذن تعتبر بمثابة دعم للدراسة ، و بالنسبة للبحوث و الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع وجدنا بعض الدراسات وقد اكتفينا فقط بذكر وباختصار شديد تلك الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث سواءا كانت دراسات غربية أم عربية أو وطنية محلية والتي نعتقد أنها أفادتنا في انجاز البحث انطلاقا من اختيار الموضوع إلى غاية النتائج التي سيتم الوصول إليها و من الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يأتي :

-الدراسات العربية :

1/دراسة الصرايرة¹،(2003)، بعنوان" العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي

البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"، حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (البوتاس والفوسفات)، فتناولت المشكلة من خلال طرح الإشكالات المتمثلة في: ما مدى تأثير العوامل المكونة لثقافة المنظمة على العوامل المكونة للإبداع الإداري ؟ و كانت الفرضيات مكونة من عناصر ممثلة في الثقافة: الدور، المهمة، والقوة، بينما تمثلت العناصر المكونة للإبداع الإداري في : أسلوب حل المشكلات، صنع القرار، التغيير، المخاطرة والاتصالات والمهارة وتعزيز الإبداع ، وقد بحثت هذه الدراسة في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع و أبعاده كمتغير تابع واختبرت فرضيات الدراسة في عينة مكونة من(112) موظفا يعملون في الشركتين بواقع (45)

¹ أكرم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات لمساهمتين العامتين الاردنية ، دراسة مسحية ، الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، 2003.

موظفاً، في شركة البوتاس و(67) موظفاً في شركة الفوسفات، واستخدم الباحث أسلوب المسح، واختبرت الفرضيات من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (بيرسون) وكان المنهج المتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إلى أن نمط الثقافة السائدة هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر فهو (القوة)، الذي كان يتوافق بدرجة أقل وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع لأنها غير سائدة.

وتتميز دراستنا هذه كونها تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، بينما الدراسة أعلاه تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وفي بيئة تختلف عن هذه الدراسة وهي البيئة الأردنية، وقد حصر الدراسة في شركتين صناعيتين، فليس بالضرورة أن تتحدد الثقافة من خلال العناصر المكونة لها، فهناك عوامل أخرى مثل العوامل البيئية والعوامل الفكرية التي من شأنها أن تساهم في التأثير على ثقافة الأفراد وبالتالي تنمية المهارات وتحقيق الإبداع الإداري.

2/ دراسة العوفي محمد بن غالب¹(2005)، بعنوان "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي،

دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض"، و كانت إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟ وتمثلت فروض البحث وتساولاته في:

- 1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟.
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟.
- 3- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟.
- 4- ما مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟.
- 5- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق؟.

و توصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة إرتباطية و قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة ما بين المرتبة الأولى و المرتبة الثالثة عشرة ، و تم استثناء كل من المرتبتين الرابعة

¹ محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، السعودية ، 2005.

و الخامسة عشرة ، وقد بلغ عددهم (240) موظفاً أثناء إجراء الدراسة موزعين ما بين الجهاز الرئيسي و فرع الرياض و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة و اعتمدت على توزيع (209) استبانة ، وأستعاد الباحث منها (167) استبانة ، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لهذا فقد جاءت هذه الدراسة وصفية و توصلت الدراسة إلى :

1- وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي.

2_ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في (العدل ، الكفاءة ، و فرق العمل).

3_ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

و تتميز دراستنا الحالية عن دراسة العوفي كونها تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على الالتزام التنظيمي، كما أن هذه الدراسة طبقت في بيئة عربية وكانت محصورة في مجال واحد فالباحث لم يتطرق إلى دور المناخ في التأثير على الالتزام التنظيمي والذي من شأنه تحقيق أداء أفضل، فالثقافة القوية هي التي يسعى أفرادها إلى البحث عن التميز من اجل تحقيق أهداف محددة.

3/ دراسة حمد بن فرحان الشلوي¹ (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي،

دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين".

لقد سعى الباحث و بحكم انتسابه للعمل في كلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية ، وكذا مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها ، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي ، وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟.

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟.

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين

والعسكريين؟.

لقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع (112) موظفاً مدنياً شملت الموظفين من المرتبة الخامسة إلى الثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

درجة أستاذ، وواقع (103) موظفا عسكريا برتبة ملازم إلى لواء ليصبح مجموع مجتمع الدراسة (215) موظفا، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لخصر مجتمع الدراسة ، ثم قام بعد ذلك باستبعاد عدد(19) من مجتمع الدراسة لكونهم في دورات خارج الكلية من المدنيين والعسكريين ، وقام بتوزيع عدد(196) استبانته اتضح بعد تدقيقها صلاحية عدد (148) استبانته للتحليل وتم استبعاد عدد(9) استبانته لعدم اكتمال البيانات ، وبذلك أصبح عدد الفاقد من الاستبيانات (40) ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، تميزت دراستنا عن الدراسة أعلاه كون هذه الأخيرة أجريت في بيئة مختلفة وهي كلية الملك خالد بالرياض ، بينما دراستنا هذه أجريت بمؤسسة (OPGI) بولاية الاغواط، وكما هو معلوم فان نمط الثقافة السائد في هذين البيئتين يختلف نظرا لطبيعة القيم والعادات السائدة في هذين المجتمعين.

4/ دراسة لفرحان عبد الله¹ (2007)، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين باختلاف خصائصهم و تركيبتهم الديموغرافية الطبقية ، وتمحورت مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيس على النحو التالي:- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على موظفيها الإداريين ؟ واعتمدت على الفرضيتين المتمثلتين في :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين.

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب والمؤشرات لاختبار فرضياتها أهمها التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ، واختبار تحليل التباين الأحادي.

واختار الباحث العينة العشوائية من خلالها تم تحليل البيانات، و اعتمد على تقنية الإستبانة التي وزعت على (245) موظف من كافة المستويات الإدارية ثم اختيرت العينة المطلوبة من كل طبقة، و توصلت الدراسة بجامعة صنعاء إلى انه لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و بين سلوك الموظفين الإداريين ، كما أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيرا متوسطا على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء وتأثيرها بالدرجة الأولى على إنجاز الموظفين الإداريين و يليه تأثيرها على ولاء وأداء الموظفين ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و نادى الدراسة إلى ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري ، من قبل القيادات الإدارية و مسؤولي الإدارة

¹ عبد الله فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن، 2007 .

بجامعة صنعاء، و التي تعد مرتكزا هاما يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية، و على قيادات و مسؤولي الإدارة السعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة وذلك بإيجاد سياسات إدارية واضحة، تنبع من دافع إداري و توضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية، لذلك لابد من الاهتمام بتكوين و ترسيخ أبعاد و قيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات الاجتماعات، الاحتفالات، و تقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يقتدي بها الموظفون الإداريين و إقامة الدورات التدريبية لأجل إرساء هذه القيم و ترسيخها، و تتميز دراستنا عن هذه الدراسة كونها تجربان في بيئتين مختلفتين، فدراستنا أجريت بديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الاغواط بينما الدراسة أعلاه أجريت بجامعة صنعاء على كافة الموظفين الإداريين ، وهو الأمر الذي تطرقت إليه دراستنا هذه، و نلاحظ أن هذه الدراسة قد حصرت أبعاد الثقافة التنظيمية في مجال ضيق، فليس بالضرورة أن يتأثر الأداء فقط بدرجة الولاء و الانجاز فهناك عوامل أخرى كالروح المعنوية و الرضا و نمط الثقافة السائد.

5/ دراسة إيهاب فاروق¹ (2011)، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية،

دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة "، سعت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في محافظات غزة، و السعي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظات غزة، و قد انطلقت مشكلة هذه الدراسة من السؤال الرئيسي والذي كان كالتالي:- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية؟ و تم اعتماد جملة من الفرضيات في محاولة لاختبارها و المتمثلة في :

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات غزة ، و عددهم (294) موظف ، و تم استرداد (247) و استبعد الباحث (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان .

¹ إيهاب فاروق ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي ،محافظات غزة،رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،2011

- وخلصت الدراسة إلى:

1- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ، وكانت هذه العلاقة طردية .

2- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر .

3- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة.

4- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي

يستخدمونه.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث البيئة التي أجريت فيها ، كما أن الموضوع ركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية فكان من الأفضل تناول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، كما أن الدور ركز على جانب معين من القيم التنظيمية ، ونظراً لأن مجال الدراسة كان واسع كان لا بد من الاعتماد على دراسات مقارنة أو وتدعيم الاستبانة بتقنية المقابلة كي يتم معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

الدراسات الجزائرية:

1/دراسة سليمة سلام¹ (2004)، بعنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير" ، وكانت أهداف هذه الدراسة هو

محاولة إثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية: ما هي خصائص ومكونات الثقافة الايجابية؟، وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامعة لجعلها ايجابية و متطورة؟ ثم ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟، وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بديناميكية وفعالية؟ وفيما يخص الفرضيات التي تناولتها الدراسة فكانت:

1-إن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.

2-إن فعالية التغيير في المؤسسة مرتبطة بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة بشكل عام.

3-إن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003

4-نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري .

وإعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج التحليلي في الفصول الثلاثة الأولى أما في الفصل الرابع فاعتمدت المنهج الاستنباطي في محاولة لاستنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير الأمر الذي يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، كما أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في المؤسسة ومدى تحقيق الفعالية قيادة التغيير بنجاح، وان نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للإفراد باعتبارهم قادة التغيير.

ما يمكن ملاحظته في هذه الدراسة أن الباحثة اكتفت بتقديم دراسة تحليلية للموضوع من خلال واقع المجتمع الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، لكن كان من الأفضل لو قدمت دراسة ميدانية وأخذت عينة من مجتمع البحث حتى يمكن أن نلمس مدى درجة تطابق النتائج بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، أو كان من الأفضل لو قامت باستخدام منهج تحليل المحتوى، وأجرت مقابلة مع البعض الإطارات في مؤسسة اقتصادية معينة وحللت آراءهم حتى يمكنها من التوصل إلى نتائج أكثر دقة، خاصة أن ربط ثقافة المؤسسة بعنصر التغيير يتطلب التزول إلى الميدان .

2/دراسة سالم إلياس¹(2006)، بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم".

أهداف هذه الدراسة كانت محاولة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و أداء الموارد البشرية و التعرف على العلاقة بينهما و دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، و إشملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية:

1- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

2- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء الموارد البشرية.

3- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء الموارد البشرية.

و إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، و تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات و النسب المئوية لاختبار الفرضيات و التي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة، و تم توزيعها على جميع أفراد العينة و البالغ عددها (88)موظف

¹ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006 .

في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة (EARA)، وقام الباحث بالإعتماد أيضا على تقنية المقابلة والملاحظة و توصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات و رسم السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل و يزيد من شعوره بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد نحو الأداء المطلوب، و ضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد و علم الاجتماع و الإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية و الموارد البشرية ، و التي تعتبر موضوع القيم و الثقافة موضوعاً محورياً في هذه العلوم و لما لها من تأثير على سلوك و أداء الموارد البشرية، و ضرورة اهتمام المشرفين على كليات الاقتصاد والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة الأعمال ، و نادت بضرورة الاهتمام بتحسين ظروف الطالب خاصة طلبة الدراسات العليا و تمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية، و كذلك توفير الكتب و المراجع الخاصة لاسيما في التخصصات الحديثة و إلى جانب ذلك ركزت على عامل الوقت و ضرورة احترامه لأنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ، و ذلك بعودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية، أي باختصار الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف عمل وإعطاء اهتمام أكبر للأفراد بإشباع رغباتهم، هذه الدراسة ركزت على الجوانب الايجابية لثقافة المنظمة كتشجيع الابتكار والإبداع والبحث عن التميز، في حين أن هناك مثلا التزاعات والصراعات والمنافسة التي من شأنها أن تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تؤثر تأثيرا جوهريا على الأداء .

3/ دراسة منصور بوبكر¹ (2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة

العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك ، وبين سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟.
- 2- ما مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية؟.

كما هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية ، ووضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء اطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية انطلاقاً من رؤية تحليلية

¹ منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

تأخذ البعد النفسي والثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة ، واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية :

- 1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

و اعتمدت على المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في (30) مديرية ولائية وفق طريقة العينة الظرفية ، حيث كان حجم العينة (220)موظفا من مجموع العاملين العشر بالمديريات المختارة وتم توزيع الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ، ووجود مستوى منخفض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

ما نستنتجه من هذه الدراسة أنها تميزت بطرح سليم للإشكالية أيضا من حيث اختيار عينة الدراسة ، إلا أن السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات ، ويتطلب نجاح المنظمات وجود عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي الذي يمكن من خلاله معرفة الثقافة السائدة وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي ، وهذه النقطة وغيرها من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد ، خاصة في ظل هذا النوع من الدراسات ومجتمع بحث مثل الذي كان محل هذه الدراسة، فمن الملاحظ أن الباحث قد اغفل هذه الجوانب في الدراسة، كما انه لايمكن التعميم على كل المؤسسات فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي هي نتيجة لثقافة الأفراد.

4/ دراسة وهيبة عيساوي¹ (2011)، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة

الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار"، إنطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟ وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والخروج بنتائج .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات:

¹ وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار، رسالة لنيل شهادة ماجستير مدرسة دكتوراه، حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، إشراف بوشیخي عائشة، 2012/2011.

1- وجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2- درجة الرضا للأفراد الشبه الطبيعيين هي منخفضة.

3- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

و اعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يصف ويلخص الأرقام المجمعة على موضوع معين وفيما يخص الأداة المستعملة في جمع المعلومات تم الاعتماد على الملاحظة و الاستبانة حول مجتمع البحث المقدر بـ (239) أما عينة الدراسة فكانت (60) فرد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة بعدما تم استرجاعها من (66) استثمار موزعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات لنجاح أو فشل أي منظمة، إن المنظمة تسعى لتغير من ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، فالمنظمة ذات الثقافة الاشتراكية يكون لديها تضامن واحتلاط مرتفعان، وهذا يظهر بشكل حديث في الشركات الحديثة والصغيرة وسريعة النمو، أما المنظمات ذات الثقافة الجزئية فتظهر فيها اختلالات وظيفية وذلك نتيجة انخفاض التضامن والاحتلاط.

إلا أنه لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة ، فالثقافة التنظيمية حسب الدراسة أعلاه تعد من أهم العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والدافعية الداخلية والإبداع و الولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

تكلمت هذه الدراسة والتي ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فالعلاقة في الأصل موجودة وهو ما تناولته الفرضية الأولى، فالأنسب لو تناولت احد عناصر الثقافة التنظيمية كعلاقة الأفراد مع بعضهم البعض على الرضا الوظيفي .

-الدراسات الأجنبية :

1/دراسة بعنوان (*Ilies and Gavrea ;2003*)¹

"*The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance*"، الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبياً من المعتقدات و القيم و السلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، و هي مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية، و قد إستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية

¹ *Ilies,L and Gavrea ,The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance ,2003.*

للمرة الأولى في الأدب الأكاديمي ، و كانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين ، الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم الأساسية والمعتقدات و الافتراضات ، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي :ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء التنظيمي؟ و اتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة ومن أهم فرضيات هذه الدراسة الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، و بشكل أكثر تحديداً حتى إن الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير فهي مرنة إلى حد ما و يمكن التحكم فيها أما الافتراض الثاني فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات أما الافتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تشمل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الاستراتيجيات المناسبة من اجل التغيير الثقافي ، والافتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز أي تغير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فاهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها، وهذا ما لم تأخذه الدراسة بعين الاعتبار.

2/ دراسة (Lund ;2003)¹، بعنوان *“Organizational Culture and Job*

Satisfaction.”

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث بلغ حجم العينة (1800) موظفاً ، وتم استبعاد (87) استمارة كوسائل غير قابلة للاستلام ، وتم استلام (360) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة ، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبديل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين الفرصة للإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها ، حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى أهمية الموارد الإنسانية والقيم والمنافسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي: التعاطف الإنساني – الانجاز-القوة-النظم والأدوار ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الانجاز والتعاطف

¹ Lund,Daulatram B , *organizational culture and Job satisfaction, The Journal of Business& Industrial Marketing , vol18 ,no.3,2003*

الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوأ عن طرق التواصل بين العمليات العضوية، فكل نوع من الثقافة تتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الأفراد.

إن هذه الدراسة أجريت في بيئة مختلفة والنتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها وإنما يمكن الانطلاق منها فالمجتمع الأمريكي كما هو معروف عبارة عن خليط من الأجناس والثقافات، فطبيعي أن تختلف أنواع الثقافات فيه نظراً لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة، وبالتالي كان لابد من مراعاة اثر البيئة وإجراء مقارنة ربما مع مجتمع آخر لمعرفة مدى اختلاف الثقافات.

-مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث ومن مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث تحاول هذه الدراسة إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط، بالإضافة إلى أنها تأخذ من عدة منابع فكرية وعلمية سعياً منها إلى الإلمام بالموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد، في حين نجد أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة أجنبية وعربية بشكل عام تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، كما نجد أن الدراسات السابقة منها من ركزت على المسح الميداني وبعضها على دراسة الحالة، في حين هذه الدراسة تتناول توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، كما تعالج الدراسات السابقة جانب هام من البناء التنظيمي وهو الجانب السوسيولوجي والمتعلق بالثقافة التنظيمية.

تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة تفتقر في بعضها إلى التعميم، وركزت أغلبها في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة أما هذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الاغواط من وجهة نظر العاملين، حيث إهتمت بالربط بين الجانب النظري لثقافة المنظمة والأداء وبين الجانب العملي والتطبيقي، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها كونها تركز على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وخصائص البنية التحتية المطلوبة لتحقيق الفعالية والتميز في الأداء وعلى العموم يمكن القول أن هناك استفادة من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تميز عنها.

7- المقاربة النظرية للدراسة:

لقد تعدد الاهتمام بالموضوع، فتنوعت حوله الجهود الفكرية والنظرية سعياً لدراسة الواقع ومحاولة لتشخيصه فكان الاهتمام في هذه الدراسة بالجانب النظري، فكل دراسة أو بحث علمي ينطلق من نظرية علمية أو أكثر

تساعد في التحليل و بناء الموضوع الذي يكتسي الطابع العلمي، فالنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط¹.

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها ويعيش فيها، وله مميزات وخصائصه التي تحدد شخصيته، و للثقافة مقومات مادية ومعنوية، فالمادية هي كل من طرق المعيشة والأدوات التي يستخدمها أفراد المجتمع في قضاء حوائجهم والأساليب التي يتبعونها لاستخدام هذه الأدوات مثل: أدوات الصيد، الزراعة، القتال، التكنولوجيا، أما المقومات المعنوية للثقافة فهي مجموع العادات والتقاليد التي تسود المجتمع ويتوارثها أفرادها جيلا بعد جيل، مثل قانون العرف والقيم والدين واللغة والأدب والعادات والتقاليد التي تسود المجتمع وتحدد علاقة أفرادها بعضهم ببعض.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال وملائم، مما يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين، وثقافة المنظمة تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتغير الثقافة التنظيمية تبعا للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية.

تتكون المنظمات من تجمعات بشرية تتفاعل فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة فهي تعتبر مكاناً خصبا لدراسة الثقافة التنظيمية، فالعنصر الإنساني يعتبر محور النظريات الاجتماعية، ولأن السلوك الإنساني يتميز عموما بالمرونة والتغير، فقد تعددت النظريات والمداخل التي أهتمت به، فسعت اغلب النظريات انطلاقا من النظرية التاييلورية إلى نظريات ما قبل الحداثة، لذا أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين أنواع من الثقافات التنظيمية وذلك طبقا لمعيار القوة والضعف الخاص بها.

لقد لقيت الثقافة التنظيمية إهتمام الكثير من المفكرين والمهتمين في بداية القرن العشرين، أين ظهرت المدرسة الكلاسيكية على رأسها فايول الذي ركز على السلطة والانضباط، بالإضافة إلى تاييلور الذي ركز على عناصر الكفاية الإنتاجية واستثنى إنسانية الأفراد العاملين، الذين اعتبرهم آلات ميكانيكية مبرمجة لتأدية مهام محددة بوتيرة معينة، وفي ظل التطورات الهائلة التي تشهدها المنظمات في مختلف المجالات خاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال.

أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد لذا تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب هذا

¹ رتيبي الفضيل، مرجع سابق، ص 59.

الاهتمام بالموارد البشري بما يملك من خبرة ومعرفة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهنا تأتي أهمية القيادة الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فجاءت نظرية X و Y لدوغلاس ماكغريغور Douglas Mc Gregor .

تستخدم هذه النظرية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة و رأى ماكغريغور أن الشركات تتبع احد النظريات أو الأخرى، وطبقا لماكغريغور فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين ذلك فإن بعض المنظمات تتميز بقوة ثقافتها التنظيمية المتمثلة في قيم وعادات وأنماط السلوك للأفراد والجماعات، التي تنتشر بالمنظمة وتستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التمسك الشديد بتلك القيم التي تسهم القيادة الفعالة في نشرها ، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل ، وهو أمر متعلق بثقافة المنظمة و على إثر ما سبق فإن نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية Douglas Mc Gregor هي المدخل المناسب لهذه الدراسة و الدراسات الأخرى المتعلقة بالمؤسسة والسلوك التنظيمي للأفراد، حيث يتناول هذا المدخل القيادة و دور الجماعات غير الرسمية وعلاقات الأفراد وأساليب الاتصال فيما بينهم وكيفية زيادة أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الإطار الذي سنلتزم طوال مراحل البحث اللاحقة، ومن خلاله سيتم إعطاء نظرة عامة عما نريد الوصول إليه، مع مراعاة الدقة في الطرح انطلاقاً من تحديد الإشكالية وصياغة الفرضية إلى تحديد المفاهيم، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ومقارنتها بما وصلنا إليه، كما حاولنا أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة منها بالثقافة التنظيمية أو أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، وعليه فهدفنا من خلال هذا الفصل هو محاولة استنطاق الظاهرة المدروسة وترويض المشكلة حتى تصبح قابلة للدراسة وإزالة الغموض والالتزام بآليات هذا العمل حتى النهاية.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة

تمهيد .

المبحث الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة .

المبحث الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي .

المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية ، مركباتها ومظاهرها .

المبحث الرابع: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية .

المبحث الخامس: التغيير الثقافي بالمؤسسة .

خلاصة .

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، يعتبر محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتفوق منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين ، فهي تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع ، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية، مفهومها، أنواعها ومستوياتها ، خصائصها مظاهرها ونظريات الثقافة، بالإضافة إلى التغيير الثقافي.

المبحث الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة:

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

المطلب الأول: مفهوم الثقافة وتطورها

لقد شغلت الثقافة اهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم ، وذلك في محاولة لإعطاء صورة واضحة وموحدة لهذا المفهوم ، وقبل الحديث عن مفهوم الثقافة لا بد من التطرق إلى تاريخ ظهورها. تعتبر الثقافة نتاجاً مجتمعيًا، تميز مجتمع عن آخر فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف¹.

¹ طاهر منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأعمال والمجتمع، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص

إن ظهور الثقافة البشرية ارتبط بظهور الإنسان على الأرض، إذن فهو مفهوم قديم قدم الإنسانية، وتطور من عصر إلى عصر على مر التاريخ.

ولكن ظهورها الحقيقي كان في العصر اليوناني حيث جاءت أولى المحاولات لبلوغ مفهوم الثقافة.¹ ومن مخلفات الإنسان نجد الحفريات هذه الأخيرة تكشف لنا الثقافة الإنسانية على وجه الأرض . كما تقدمت الثقافة ببطء خلال تلك العصور وبقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر.

وفي فترة ما بين (40000 – 60000 ق.م) ظهرت الأجيال الأولى للإنسان أو ما يعرف بالرجل العقل الذي تم إكتشافه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي.

ثم في فترة (10000 سنة ق.م) حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة ، وفي سنة (5000 سنة ق.م) تم ظهور الإنسان الحديث في الحضارة المذهلة للفراعنة بعوامة الهندسيين والمقابر الضخمة ثم بدأت بعدها تتطور ثقافة الإنسان وظهرت ثقافة صنع السيوف والدروع....، فمفهوم الثقافة اخذ من خلال هذا يتجه نحو التطور في محاولة إلى إيجاد مفهوم واسع النطاق نحو ثقافة عالية المستوى.

وفي سنة (1000 ق.م) بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر الحديدي وصناعة الأسلحة والنقود المعدنية.² من هنا اكتشف الإنسان استخدام منابع جديدة للطاقة كالفحم والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول وآلات الاحتراق وهذا ما أدخل الإنسان إلى العصر الحديث .

إن الاستخدام الحقيقي لكلمة ثقافة، كان في القرن (17م) ، و ذلك في العصور الحديثة بصفة خاصة باستخدام صفة المثقف، وقد عير عنها "صاموئيل": ((إن الثقافة تتيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية، حقا بفضل معونة سائر البشر و أعمالهم و اكتشافاتهم، وأيضا بفضل الجهد الشخصي و التفكير الشخصي لكل أمر و بفضل الإلهام الإلهي)).³

¹ علي عبد الرزاق الجلي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق، ص 17.

² عثمان فراغ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 37.

³ علي عبد الرزاق الجلي وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

ثم استطاع "بوفندورف" فصل نظام الطبيعة عن نظام الثقافة و جاء بأول صياغة حديثة لها، أما في القرن (18م) ، استعمل الفرنسيون الثقافة على يد "فولتير" (VOLTAIRE)، و توسيع المفهوم وركز على البعد الروحي ، و العقلي للأشخاص ، و بالتالي ارتبط الفكر بمفهوم الثقافة ارتباطا روحيا.

أما في القرن (19م) في ألمانيا اخذ مفهوم الثقافة مفهوما جماعيا، و عرف بعدها تحولا جديدا على يد كثير من العلماء أمثال "تايلور" وغيره واستعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة ، و بدأ الاهتمام بالثقافة مع والأنثروبولوجيا و ذلك لمعرفة الاختلافات بين المجتمعات، و تعددت مفاهيمها بين العلماء و المفكرين، فلقد عرفها "تايلور" في كتابه ((الثقافات الفرعية)) حيث يقول: " إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الانتوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن والأخلاق و القانون و العرف و كل المقدرات و العادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع "،¹ وفي العصر الحديث الصناعي ظهرت عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه، حيث برزت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من بينها نظرية (Z)، والتي تنطوي على مجموعة متميزة من القيم ، كالثقة المتبادلة و العلاقات الإنسانية الوثيقة²، إذن من الملاحظ أن الثقافة قد مرت بفترات ومراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها أكثر في عصرنا الحالي خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الأعمال بين الأفراد ، وذلك لإرساء الأسس السليمة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص الثقافة

تتباين خصائص وسمات الثقافة بتباين المجتمعات و اختلافها عبر العصور، فلكل عصر مميزات تختلف عن العصر الآخر لهذا من الصعب تحديد سمات الثقافة إلا أنه يمكن الوصول إلى بعض الملامح المميزة لها وهي كالتالي:

1 / الثقافة عملية إنسانية: الإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة³ ، وتلك ميزة يتفوق بها الإنسان على سائر المخلوقات ، بالإضافة إلى الاتصال والتفاهم المشترك ، ومهما بلغت درجة بساطتهما، وساعد على ذلك بالضرورة القدرات العقلية المتفرقة عند الإنسان و الجهاز العصبي المميز الذي جعله يتكيف مع كل البيئات و يسيطر من البداية على الكائنات الأخرى ، ومن ثم فإن ابتكار الأفكار و الأساليب

¹ تهاى حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1997، ص30.

² مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص276.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص310.

المختلفة و القدرة على نقلها تقرر في جزء منها إلى العقل وفي الجزء الآخر إلى الجهاز العصبي ، وبالمقابل انعكست الثقافة على ذلك الجهاز فأضافت المزيد من المرونة والقابلية للتشكيل ، وقد خلصت بعض الأبحاث والدراسات إلى وجود تبادل التأثير والتأثير بين العمليات الثقافية والعمليات العقلية ، والذي يعتبر من مقدرات التفوق البشري منذ أقدم العصور المعروفة لدينا ، وهو سبب هام من أسباب التقدم الاجتماعي¹ ، فالثقافة هي أفكار يبتكرها العقل البشري وينفذها الإنسان بأعضائه و غيرها من الأدوات والآلات التي يصنعها، والإنسان له قدرة خاصة به والقدرة على التفكير لإشباع حاجاته والتكيف مع ما يحيط به، وعليه يتضح لنا أن الثقافة خاصة بالإنسان فقط.²

2/الثقافة عملية مكتسبة: إن قدرة الإنسان على احتزان التجارب الشخصية والاجتماعية الكبيرة ومنه يعتمد نحو الثقافة على اكتساب القيم والمعايير والتعديل فيها و صقلها ، فتكوين الثقافة يرتبط بوظائف المخ وبالصحة والمرض، ويتقن البنیان الثقافي نتاجاً نهائياً للتلقين و التدريب و التعلم ككل، كما تؤثر العوامل الثقافية في الدوافع الفطرية فتعدل في طرق الإشباع وأهدافه، وتتم بناء الثقافة عن طريق الخبرة الشخصية و تصقل بعض العمليات العضوية بحيث تخرج على الشكل المراد³، إضافة إلى عملية التنشئة الثقافية و التي تتم من خلال نقل ثقافة المجتمع إلى الطفل الذي يعيش فيه، فالمقصود أن أي طفل مهما كانت السلالة التي يرجع إليها يستطيع إن يلتقط ثقافة أي مجتمع إذا عاش فيه فترة زمنية كافية⁴.

3/الثقافة متغيرة : هي متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين و على قواعد و قوانين و أنظمة معينة⁵، فيؤدي ذلك إلى بطء شديد في سير عملية التغيير بالإضافة إلى عزلة المجتمع وصغره وجمود تقاليدته مثل المجتمعات البدائية ، أمّا في المجتمعات الصناعية فتتغير بسرعة كبيرة وذلك لتوفر الحوافز للاختراع ولقوة التفاعل الاجتماعي، و بالتالي يشند الاحتكاك العقلي ممّا يساعد على ظهور أفكار جديدة باستمرار إلا أن هناك نوع ثالث للتغيير ، وهو التغيير بمعدل معتدل مثل المجتمعات الزراعية والثقافية في تغييرها لا تكون في حلقات منفصلة الأجزاء ، وإنما يتم هذا

¹ محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة ، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية ، 1990 ، ص32.

² عاطف وصفي ، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان ، دار النهضة العربية (ب ت)، ص ص 82-83.

³ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 33.

⁴ عاطف وصفي ، مرجع سابق، ص 83.

⁵ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 310.

التغيير في التراث الثقافي المتصل الأجزاء والمترايط الذي يرثه الأفراد من آباءهم و أجدادهم ، و بالتالي أي تغيير في هذا التراث قد يكون مقصود أو غير مقصود¹.

4/الثقافة كل معقد: تتميز الثقافة بأنها نسيج متداخل من الأفكار وكل معقد إلى أبعد الحدود نظرا لاشتماله على عدد كبير جدا من السمات والملاح و العناصر، ويرجع هذا التعقيد إلى حد كبير إلى تراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى استعارة كبيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع² ، فهذا التعقيد يدل على أن الفرد لن يستطيع أن يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه.

5/ الثقافة أفكار وأعمال : تبرز الجوانب المادية و الفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة ويحدث ذلك بطرق غير مباشرة في كثير من الحالات ، فأى عمل يكون فكرة قبل أن يصبح محسوساً، كما تبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو على صورة إحساس أو ميل أو نزاع نحو شيء ما، و أحيانا تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي نتاج ، وليست العناصر المادية سوى أفكار و تصورات تجسدت في أشياء³ ، وفي تصرفات إنسانية نتجت عنها علاقات اجتماعية ، وفي في علاقة الإنسان بعلم الأفكار و الرموز نجد نظاما ثقافية تحدد تلك العلاقة بطابع معين في مجتمع إنساني ، يتضح فيما سبق أن الثقافة عن كونها أفكار و أعمال اخترعها الإنسان لسد حاجاته الأولية و الثانوية .

6/ثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فهي متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء و الأجداد.

7/الثقافة عملية إرضاء للنفس : فهي تشبع حاجات الإنسان و تريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة⁴.

¹ عاطف وصفي ، مرجع سابق، ص 96.

² هاني حسن عبد الحميد الكيال ، مرجع سابق، ص 31.

³ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 40-41.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310-311.

8/ الثقافة متنوعة : تركز الثقافة على التعدد و التباين اللذان يتجليان في تدرج مستويات القبول و الرفض من قِبَل الأفراد أو الفئات الاجتماعية ، فما يثير الارتياح والترحيب عند البعض ، قد يدفع للاشمئزاز والضيق عند البعض الآخر¹.

المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة و عناصرها :

انطلق العلماء في اعتبارهم أن الثقافة تمتاز بالتركيب و التعقيد إلى تحليل الجوانب المختلفة التي تتكون منها فالبعض يميز بين مجموعة مكونات وعناصر الثقافة بالتركيز على الجوانب الشكلية في بناء الثقافة، البعض الآخر يميز في بناء الثقافة بين عناصر أخرى طبقاً للمضمون.

1- الشكل البنائي للثقافة:

1-1- السمة الثقافية: تمثل أصغر وحدة يمكن تحديدها في ثقافة ما ، تلك التي تبدو بسيطة للوهلة الأولى ومع ذلك تواجه الباحث صعوبة التعرف عليها ، ذلك لأن الثقافة في مجموعها أو في أي جانب تتداخل فيما بينها و تتكامل إلى درجة يصعب معها أن تعرف متى تعتبر إحدى السمات أصغر وحدة يمكن تحديدها ، و الواقع أن مفهوم السمة الثقافية قد ساعد كثيراً في دراسة الثقافة، لأنه يعتبر الثقافة بمثابة ظاهرة لها شكل محدد و يتطلب تحليل أشكال الثقافة لافتراض أن هذا الشكل يكتسب طابعاً بنائياً ، و تقودنا هذه الافتراضات والتصورات إلى ضرورة ملاحظة السمات التي يتركب منها هذا البناء²، إلا أن هذه السمة الثقافية تبدو في النواحي المادية أو المعنوية كالفنية أو اللغوية أو الاجتماعية³.

2-1- المركب الثقافي : عندما تتحد مجموعة من السمات الثقافية معا فإنها تساهم في تشكيل وحدة ثقافية أكبر تعرف باسم المركب الثقافي ، و تتحلى هذه الفكرة في القصص الشعبية ، ولعل أشهر هذه القصص نجده في الثقافة الأوروبية الأمريكية ، و أفضل مثال و أقربه إلى الأذهان في هذا الصدد نجده في الكتابات الأنثروبولوجية ما يعرف باسم (مركب الماشية) ويتضح في اعتماد مجموعة القبائل التي تسكن في شرق إفريقيا وفي جنوب السودان على الماشية ، بحيث يعد رعي الأبقار هو أهم السمات المميزة لثقافة هذه الشعوب ، لدرجة أن عدد الأبقار في معظم المناطق أكثر بكثير من المراعي ، لكن ذلك لم يمنع الناس من حب امتلاكها حتى ولو

¹ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 39.

² علي عبد الرزاق حلي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1984، ص ص 81-83.

³ سامية حسن الساعاتي ، الثقافة و الشخصية ، ط2، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1983، ص 97.

بشن الغارات والحروب على القبائل المجاورة لسرقة أبقارها ، وأصبحت منزلة الرجل الاجتماعية تقاس بعدد رؤوس الأبقار التي يمتلكها¹ ، ومن هنا فكل قبيلة أو مجتمع يتميز عن غيره بمجموعة من السمات التي تكون لنا مركب ثقافي شريطة أن تكون هناك نوع من الوحدة والتكامل بين هذه العناصر ، وكل ما في الأمر أن هذه السمات تتجمع وتتحدد لتؤلف مركب يساهم في تحقيق مجموعة من الوظائف ، ومنه كانت مفاهيم السمة الثقافية والمركب الثقافي أدوات مفيدة في الدراسة العلمية للثقافة وبرغم أنها تمثل تجديداً من صنع الباحثين إلا أنها تضفي على الثقافة معنى موضوعياً وواقعياً .

1-3- الدائرة الثقافية : على الرغم من أنه لا يمكن لنا أن نجد شعبين متماثلين تماماً في ثقافتهما إلا أننا

يمكن أن نجد أن عادات الشعوب التي تعيش بعيدة عن بعضها ، بالإضافة أن هناك بعض السمات الأكثر انتشاراً التي تتيح الفرصة أمام الشعوب المتجاورة لكي تقتبس عن بعضها البعض أكبر من الفرص المتاحة أمام الشعوب البعيدة عن بعضها ، وعندما ننظر إلى مجموعات متجانسة إلى حد يساعد على تحديد و توزيع مناطق ثقافية مختلفة على خريطة هذه الشعوب ، بحيث يمكن أن نطلق على المنظمة التي تضم مجموعة ثقافات متشابهة باسم (دائرة ثقافية)² ، وهذا ما يبرز أهمية الثقافة في حياة الشعوب ، فالدائرة الثقافية إذن عبارة عن طريقة حياة تميز كل مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى.

1-4- النموذج الثقافي : لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض ، بل إنها تتحد مع

غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية دينامية ، ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الدينامية بين عناصر الثقافة وسماتها اصطلاحاً (نماذج ثقافية)، ويعد النموذج الثقافي الوحدة الوظيفية الأساسية للثقافة ، فالفرد نادراً ما يكتسب سمات فردية منعزلة بل إنه يكتسب توقعات ثقافية ، وممارساتها في شكل نماذج ثقافية³ .

إضافة إلى ذلك أنه يكتسب أثناء عملية التنشئة الاجتماعية نماذج ثقافية مناسبة وأساليب سلوك متنوعة كطعام الإفطار ، الزواج... الخ ، وعموماً يلاحظ أن لكل مجتمع أو طبقة اجتماعية مجموعة من النماذج التي تفرضها على أعضائها ، حتى تضمن حداً أدنى من التماثل في السلوك بينهم وتسهم الطرائق الشعبية والسنن

¹ نفس المرجع، ص97.

² علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص ص 84-85.

³ سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص98.

وغيرها من السمات الثقافية دعم لهذه النماذج وحماتها ، وقد يكتسب النموذج الثقافي طابع العمومية و يصبح شائعا في المجتمع ككل أو يكون له طابع خاص ، لا يشيع إلا بين قطاع معين في المجتمع يرتبط بطبقة معينة أو مهنة محددة ، وقد تظهر هناك نماذج بديلة وهي أشكال مختلفة من السلوك يمكن استخدامها في الموقف نفسه لتحقيق نفس الهدف¹.

2/ عناصر الثقافة : حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية و أشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر و كان أول ما اتجهت عليه أنظارهم هو تقسيمها إلى عنصرين:

1-2 - ثقافة مادية أو ملموسة : تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة ، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس² ، و بالرجوع إلى التعريفات القديمة نجد أن الثقافة المادية لم تأخذ حقها فيها ، حيث اعتبرتها أساليب مكتسبة من السلوك وليست أشياء ، إلا أنه و مع مرور الوقت شاع استخدام مصطلح "الثقافة المادية" ، و بعد ذلك يدل على أشياء التي تشكل جزءا من التراث الاجتماعي الذي يعد بدوره جزءا من البيئة الإنسانية ، والثقافة المادية تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني ، فهي تشمل كل مما يصنعه الإنسان في حياته و كل ما ينتجه العمل البشري من أشياء ملموسة ، وكذلك كل ما يحصل عليه الإنسان عن طريق استخدامه لفنون التكنولوجيا³ مثل : السيارات ، المنازل ، المقاعد ، الآلات ... الخ .

2-2- ثقافة لا مادية أو ضمنية : تعد من أهم أركان الثقافة وهي تشكل الآمال و المشاعر التي تسود جماعة ما و تبدو في التقاليد الجماعية للجماعات و في المعرفة والأفكار و المعتقدات و القيم⁴ ، بالإضافة إلى اللغة و الفن و العادات أو الطرائق الشعبية ، و العرف و القانون و النظم الاجتماعية و الرموز و الطقوس و الأسطورة ، كل هذا يعتبر عناصر ضمنية للثقافة التي تعبر عن المستوى الثاني المكون للثقافة⁵.

¹ علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 87-88.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع النفسي (المجتمع ، الثقافة ، الشخصية) ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2005 ، ص 61.

³ علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 97.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 61.

⁵ علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 89.

3/ مهام الثقافة : تقوم الثقافة بمجموعة من الوظائف على جميع المستويات الاجتماعية :

- ✓ الثقافة لها وظيفة الإشباع حيث تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية و الحاجات الثانوية المنبثقة عنها سواء كانت الحاجات مادية أو غير مادية.¹
- ✓ الثقافة تمكن الإنسان من تطوير مفهومه عن الذات ، حيث تمد الثقافة الإنسان بنسق المعنى أو الدافع و ترسم له أهدافه و هي مسؤولة عن الأمن الداخلي والخارجي .
- ✓ الثقافة تزود الفرد بمعاني الأشياء و الأحداث بحيث تمكنه دائما من أن يستمد منها مفهوما ته الأساسية.
- ✓ الثقافة تحدد مسارات الطموح الشخصي عند الفرد وتحدد مسارات حياته و هي تساعد كثيرا في شرح و تغيير جوانب النجاح و الفشل في المجتمع بأسره.²

المطلب الرابع: مفهوم القيم والأخلاق

1/ المفهوم اللغوي للقيم: إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية ووزن كبير للشيء ، وتعتبر كذلك من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك و أداء الأفراد وكذا المنظمات ، ويتفق الباحثون في هذا الميدان على هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل.³

فهي إذن عبارة عن أحكام عقلية انفعالية توجهنا نحو رغباتنا واتجاهاتنا حيث يتشربها الفرد من المجتمع وتصبح هي المحرك لسلوكه .

وعندما نقول أن شخصا يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة ، ويمكن تعريف القيم " أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب و الخطأ ، و تتصف بالثبات النسبي"⁴.

¹ علي عبد الرزاق جليبي السيد عبد العاطي السيد و آخرون ، مرجع سابق، ص 127.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 58.

³ أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ، المنصورة ، مصر، دار الوفاء ، 2000، ص 44.

⁴ زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص 125.

و لقد عرف الأمريكي روكيتش (M.ROKETCH) القيم بأنها اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " .¹

1-1- مفهوم القيم في منظمات الأعمال: أمّا في إطار المنظمة فتعتبر القيم " عبارة عن معايير معترف بها و مقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها " .²

1-2- تصنيف القيم: هناك الكثير من التصنيفات للقيم وأهمها هو ما اقترحه العالم "سبرانفر" حيث وصفها في ست مجموعات هي :

- ✓ **القيم الفكرية:** تنتج عن الاتجاهات الفلسفية و العقلية للشخص .
 - ✓ **القيم الاقتصادية:** هي التي تؤدي إلى الحصول على المنفعة المادية و الأهداف الاقتصادية.
 - ✓ **القيم الاجتماعية:** وتتعلق بعلاقة الفرد مع الآخرين و تفاعله معهم و انسجامه مع أفكارهم .
 - ✓ **القيم السياسية:** و يهتم أفرادها بالسلطة و القوة و السياسة و النفوذ .
 - ✓ **القيم الجمالية:** حيث فيها أفكار جمالية للأشياء هو إنسان يؤمن بالقيم الجمالية و عادة حاملوا القيم الجمالية يعشقون المرأة و الطبيعة الخلابه .
 - ✓ **القيم الدينية:** أنصارها يؤمنون بأن الخالق هو الله الذي يعطي كل شيء للإنسان و بالتالي هي تؤثر على سلوكيات الأفراد سواء في المجتمع أو منظمات الأعمال " .³
- وعليه يمكن القول أن القيم بصفة عامة هي عبارة عن مجموعة التجارب والخبرات التي مر بها الإنسان ، والتي تعمل على توجيه الاستجابة نحو الموضوعات التي له علاقة بها ، فالفرد يميل إلى اتجاه ثقافي أو فكري أو سياسي محدد .

¹ احمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص44.

² عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث غير منشور ، 2005، ص01..

³ زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص126.

2/ مفهوم الأخلاق : يمكن تعريف الأخلاق على أنها : " القيم و لأخلاق التي تحكم سلوكيات الفرد و الجماعة لتحديد ما هو صحيح و ما هو خاطئ"¹، فهي على العموم ترتبط بالضوابط السلوكية للإنسان و تحدد جوانب الخير و الشر .

و في منظمات الأعمال تعبر الأخلاق عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم و أدائهم لأعمالهم"²، فمصطلح الأخلاق يشير إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار فيما بين الخير والشر، و على غرار أنها مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات و تساعدهم في تحديد الشيء الصحيح أو الخاطئ ، و من ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة.

وعلى المستوى العام فان القيم والأخلاق التي تسود بين الناس وتحكم سلوكيات الفرد وأسس تعامله مع الآخرين إنما ترتبط بعلاقة تبادلية مع النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع ويؤثر كل منهما في الآخر، مما يشير إلى أهمية الدور الذي تشكله الأخلاقيات في تشكيل ثقافة المنظمة وارتباطها الراسخ مع قيم المجتمع بأكمله ، لذا فان ظهور السلوك غير الأخلاقي في المنظمات يعود إلى :

- ضغوط الأسرة أو الأصدقاء وذلك تبعاً لبيئة الفرد حيث يقوم بالأفعال التي يرى أنها تحقق مصلحة الجماعة التي ينتمي إليها بغض النظر عن مشروعية الوسيلة، لذا فان المنظمات التي تشجع على ذلك تلقي القبول من هؤلاء الأفراد.

- ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع فإذا حرص الأفراد على ذلك بأي وسيلة كان من الطبيعي إتباع السلوك غير الأخلاقي.

- ضغوط عوامل خارجية ترتبط بالبيئة وتدفع المنظمة لممارسة السلوكيات الخطأ التي تشكل ضغطاً حتى على الملتحقين حديثاً بالتنظيم مما يدفعهم لتبني السلوكيات نفسها والاستمرار على ذلك فيما بعد .

- قلة الخبرة الاجتماعية وضعف في مهارتها الثقافية التي تستخدم في التفكير والتحليل واستخراج النتائج.

- مفاهيم شاذة تعتنقها هي من باب المخالفة والخروج على الإجماع أو الاتفاق العام أو لأسباب تعود

لمرض نفسي أو عقلي أو عصبي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتعزيز القدرة التنافسية- الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص88 .

² نفس المرجع ، ص93.

وحدير بالإشارة إلى أن المجتمعات الإسلامية تستند على الدين الإسلامي الحنيف كمصدر أول من مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة ، بل هو من أهم المقومات التي يركز عليها تشكيل الثقافة في منظمات المجتمع المسلم، من خلال منهج يحث على التحلي بمكارم الأخلاق ، لكن هذا المنهج يختلط في تلك المجتمعات مع الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع بجانبها الإيجابي والسليبي.

المبحث الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي:

إن مفهوم الثقافة في المنظمة هو مفهوم أتى من علم الأنتروبولوجيا أو علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي توارثت من جيل إلى جيل.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980) ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹ فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية وبميل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture : Deal & Kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ: "بترز ووترمان" (In search of excellence : Petres & Watermen 1982)

و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم، بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.²

2. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة ، و الاهتمام

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 11.

بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة،¹ فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة،² فدراسة الثقافة المؤسساتية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية،³ ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءا من ثقافة المجتمع وامتدادا لها.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمعة شخصية تميزها عن غيرها، وبالحدوث عن مفهوم الثقافة التنظيمية فقد وجدت لها عدت تعاريف نذكر منها:

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

يقول علي السلمي في تعريف الثقافة أنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضوا في مجتمع.⁴

كما أنها تعرف أيضا: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002، البليدة، ص 09.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 316.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 225.

⁴ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 312.

ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".¹

ويعرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".²

فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا مهما وبارزا في تشكيل السلوكات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

ويرى ويليام أوتشي "William Ouchi" بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".³

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها ، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين ، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".⁴

ويرى "كورت ليون" أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".⁵

¹ شارلز وشاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 650.

² Patrick (G) , Francis(G.) et (ETAL), **Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux)**,: Dound, Paris, 2005, p 141.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 22.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000، ص 131.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر، 2004، ص 327.

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد".¹

2. نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم نحو عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.²

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية كمفهوم الثقافة التنظيمية:

✓ أن الثقافة نتيجة لوجود الإنسان وهو الذي صنعها.

✓ هي مجموعة مبادئ وقيم وأسس.

✓ يكتسبها الأفراد وتنتقل بينهم.

✓ تساعد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.

✓ تساعد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.

✓ تساعد المديرين الاستراتيجيين على التأثير على نوعية القيم.

✓ تعطي للأفراد المكانة والاحترام والمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين.

إن مصطلح الثقافة يستخدم ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين.³

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات ، والقيم والطقوس ، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 243.

² جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002، ص 347.

³ سعد مرسي بدر، عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 27.

المطلب الثالث: الثقافات الفرعية في المنظمات:

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل والخصائص الفردية وإذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة، فهي تشير أيضا إلى احترام الثقافات الفرعية الناشئة في المنظمات.

والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي يتصف بها كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمات وليس في المنظمة ككل وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة، وتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة مثلا)، وفي الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى وهذا لا يعني عدم وجود ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية، كما لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنطوي تحت الثقافة العامة.¹

وفي نفس الوقت بإمكانها التأثير على فاعلية المنظمة لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.²

تتطابق وتختلف ثقافة معظم منظمات الأعمال كما هو عليه الحال بين الأفراد ولكن نجد أن لكل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، وتميزها عن باقي المنظمات وهذا يتعلق بحجم المنظمة وعمر وتاريخ هذه المنظمة، فكلما كبرت ونمت نجد أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا وتبلورا،³ وقد تتسم الثقافة العامة للمنظمة بصفة المرونة (التكيفية)، وهي تلك التي تنتهج التحديث وتشجع الابتكار والمبادرة من قبل مديري المستويات المتوسطة والأدنى، كما قد تتسم بالجمود وهي تلك الثقافة التي تتصف بالحذر والتحفظ، ولا تمنع حيزا من الإبداع لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرار أو إجراءات، بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكات.⁴

¹ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 641.

² محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 287.

³ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 313.

⁴ تشارلز، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 652.

وعليه فالمؤسسة الحريضة على التمييز هي التي تعطي المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي والإداري، فالإبداع يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم. وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:

1. نظرية القيم: يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹ ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة وبمراعات مؤثرات معينة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

¹ حمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 38.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، وهو أي أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.¹

2) يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

4. نظرية (سجية، طبيعية) الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء

التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

¹ نفس المرجع، ص 49.

المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية، مركاتها ومظاهرها:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وسماكتها:

هناك الكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة والتي لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على الترقية أو غيرها ولها سمات خاصة بما تساعد على تماسك المؤسسة.

1. عناصر الثقافة التنظيمية:

✓ الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

✓ القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كاجودة وخدمة العملاء".

✓ المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلاً أو الابتسامة.

✓ القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية... الخ.¹

✓ الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 25.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 322.

✓ **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية... الخ، وهيئة الظروف الداخلية والخارجية...، فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.¹

إضافة إلى هذه العناصر هناك عناصر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية وهي عنصر التوجيه وعنصر الشمولية والقوة، بالنسبة لعنصر التوجيه فيشير إلى كيفية توجيه الثقافة التنظيمية للتنظيمات من أجل تحقيق أهدافها، أما عنصر الشمولية والقوة فيقصد بها قوة انتشار ثقافة المؤسسة بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها وممارسة الضغط عليهم،² فهي إذن عناصر مهمة لنجاح المؤسسة.

2. سمات الثقافة التنظيمية:

- ✓ **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- ✓ **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء للابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ✓ **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ✓ **التكامل:** قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.³
- ✓ **الرقابة:** عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين، أي هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة.
- ✓ **الدعم الإداري:** ويتمثل في قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ✓ **الهوية:** مدى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم.
- ✓ **نظام الفوائد:** تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس اعتبارات شخصية.
- ✓ **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الإدارة للأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 229.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 15.

✓ **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على الرسمية، والتي يحددها نمط التسلسل الرئاسي وهذا يؤدي إلى تبادل المعلومات في كل الاتجاهات،¹ ويمكن القول أن نماذج الاتصال آلية من الآليات التي تساهم في تنمية معارف الإنسان وتطورها.

كما توجد هناك سمات تشترك فيها كل المنظمات كأن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة نظام متصل مستمر ومتكامل وهذا ما يولد الانسجام بين أعضائها، وأن يكون نظاما متغيرا متطورا تراكميا، بمعنى أن الثقافة التنظيمية في تغير مستمر في كل وقت، أو لها خاصية التكيف مع مطالب بنيتها وأهدافها واحتياجات أفرادها².

المطلب الثاني: مركبات الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها ونظم العمل وإبداعاته وإجراءاته فتأخذ القرارات يختلف من منظمة إلى أخرى.

1- القيم: هي عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته وحقيقة الأمر أن لفظ القيم قد استخدم باتساع في تراث العلوم الاجتماعية لدرجة أن الباحث يلمس وجهات نظر مختلفة ومتنوعة اتجاه مشكلة تعريف القيم،³ فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني تلعب دورا في تنوع الثقافات، إذن هي تكتسب من خلال المجتمع الذي نعيش فيه وتمثل المعتقدات التي يعقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.⁴

2- الأساطير: هي قصص من وحي الخيال وتساعد في شرح وتفسير الأنشطة، وتعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين فتعرف بأها: "المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"⁵، وكمثال على ذلك نذكر أهم واكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة مثلا "كنا

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 287.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ص 287

³ محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 140.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 123.

⁵ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص 19.

نحن الأوائل" نجاحات الماضي ، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات ، وهذا يجفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

3- الأبطال: هي الشخصيات التي تركت بصمات في حياة المؤسسة وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، وتمسك بقيم المنظمة.

4- الرموز: الرمز يعني الرسم الذي يعبر عن شيء معين ، وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، ونلمس هذا في الشعارات الخاصة ببعض الشركات مثل شركة "فور" "الجودة هي وظيفتنا الأولى"، كذلك تكثر بعض الشركات من الرموز لتدل على الصداقة وتقدير العاملين وتؤكد كل هذه الأمثلة على أن الرموز أدوات قوية لإرساء المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.¹

5- اللغة: تشير إلى الكلام المنطوق فهي بمثابة أداة لتجديد الهوية وتمثل كذلك في الدرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل، فعلى سبيل المثال يستخدم مديرو شركة "موتورولا" كلمة "التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة.²

6- الاتجاهات: هي ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

وتعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

إذن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد عبر مراحل مختلفة من حياته نتيجة عدة عوامل، فمثلا عند إدخال آلات جديدة تتعرف الإدارة على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب معين.³

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع السابق، ص638.

² علي الشريف و منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 151.

³ سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص

7- الطقوس: مجموعة من الأنشطة تقام من حين لآخر لتعميق القيم والمعتقدات وإقرارها في النفوس من مراسيم الأعياد¹، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم، مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة.²

8- القصص: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والحفاظة عليها.

9- الاحتفالات: تحافظ الشركة على اتفاقات عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، كما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق أهداف معينة.

10- التقاليد: هي أنشطة ذات صبغة متكررة وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.³

المطلب الثالث: مظاهر الثقافة التنظيمية وكيفية ترسيخها:

الثقافة التنظيمية بمثابة إدراك عام ومشارك لدى أعضاء التنظيم اتجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة وعليه فإنه في المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أنماطا سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة.

1. مظاهر الثقافة التنظيمية: يمكن الاستدلال مع نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال

جوانب رئيسية:

✓ **فلسفة العمل الجماعي:** وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين، فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار.⁴

¹ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 77.

² علي الشريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص 150.

³ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

⁴ عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 353.

✓ القدرة على التكيف: من خلال مرونة الإدارة والاعتقاد بجمتية التغيير واستعداد العاملين لإحداث التغيير والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر والاتصالات المفتوحة.

✓ القدرة على الابتكار: مدى تشجيع التفكير الإبداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.¹

2. كيفية ترسيخ الثقافة التنظيمية: ويتم ذلك من خلال جملة من الممارسات:

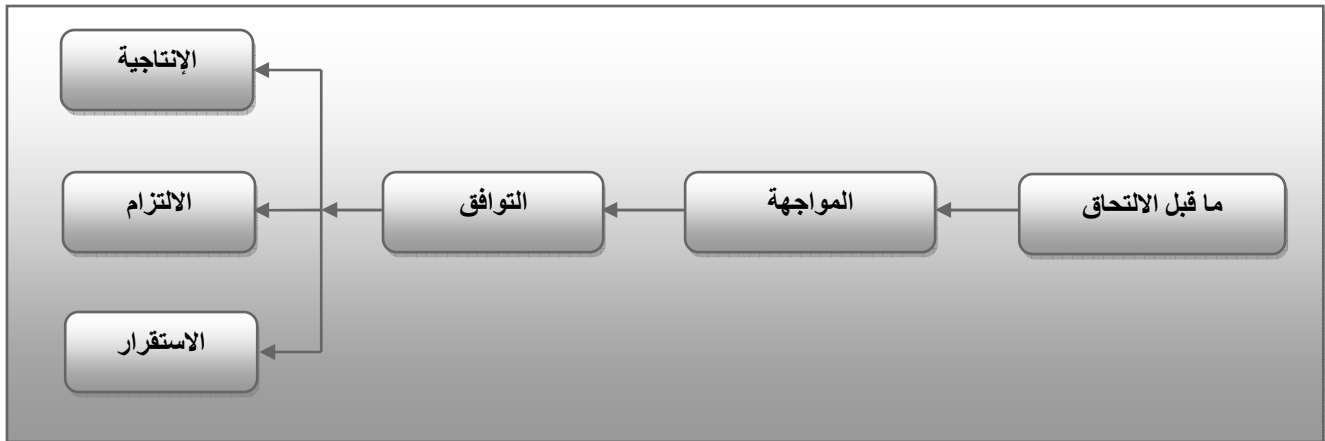
عملية الاختيار وهي تساعد ثقافة المؤسسة على عدم اختيار الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر القيم بالمؤسسة فعملية الاختيار تشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة² وكذلك الأمر بوجود أنظمة خاصة بالتدريب والمسار الوظيفي وأنظمة الترقية، فالثقافة التنظيمية يتم ترسيخها من خلال جملة من التصرفات الخاصة بالإدارة العليا ومدى الميل للمخاطرة، ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية وكذا المظهر اللائق فإن الأمر منوط بعملية الاختيار والتعيين، فهي تعتبر امتدادا طبيعيا لوظيفة تخطيط القوى العاملة والتي بموجبها يتم المفاضلة بين الأفراد الذين تقدموا لشغل الوظيفة واختيار أكثرها ملائمة، وتمثل هذه العملية عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المؤسسة.³

وعلى الأفراد أن يجدوا سبيلا لتحقيق التأقلم الاجتماعي سواء التحقوا بالمنصب الجديد، أو تم ترقيتهم إلى منصب أعلى أو تغيير الوظيفة وذلك من خلال التكيف مع الواقع الجديد حتى يتحقق التقدم والاستقرار، ذلك أن الأفراد ليسوا على دراية بالقيم والعادات السائدة في المؤسسة، وهذا ما قد يؤدي إلى تجاوزها وعدم احترامها فعلى المؤسسة أن تسعى إلى تكييفهم مع ثقافتها وهو ما يوضحه الشكل رقم (01).

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 17.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، الأردن، دار الشروق، 2003، ص 334.

³ علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية-، عمان، دار الصفاء، 2003، ص 45.



الشكل رقم (01): نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة.

المصدر: جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

تم عملية التأقلم الاجتماعي عبر مراحل والمتمثلة:

✓ **مرحلة ما قبل الالتحاق:** تعتبر فترة التعلم من عملية التأقلم الاجتماعي وهي تحدث ما قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمؤسسة، فالفرد في هذه المرحلة يكون بحاجة إلى التزود بمعلومات حقيقية تكون واقعية تشمل كل من المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة، وكذلك معلومات عن الوظيفة وظروف العمل وذلك لبناء توقعات صحيحة ولكن الأمر الذي يمثل خطراً أكبر هو أن الفشل في الرقي لهذه التوقعات التي تمت من خلال الاختيار قد يؤدي إلى وجود معدلات مرتفعة خلال الفترات الأولى للالتحاق بالعمل.¹

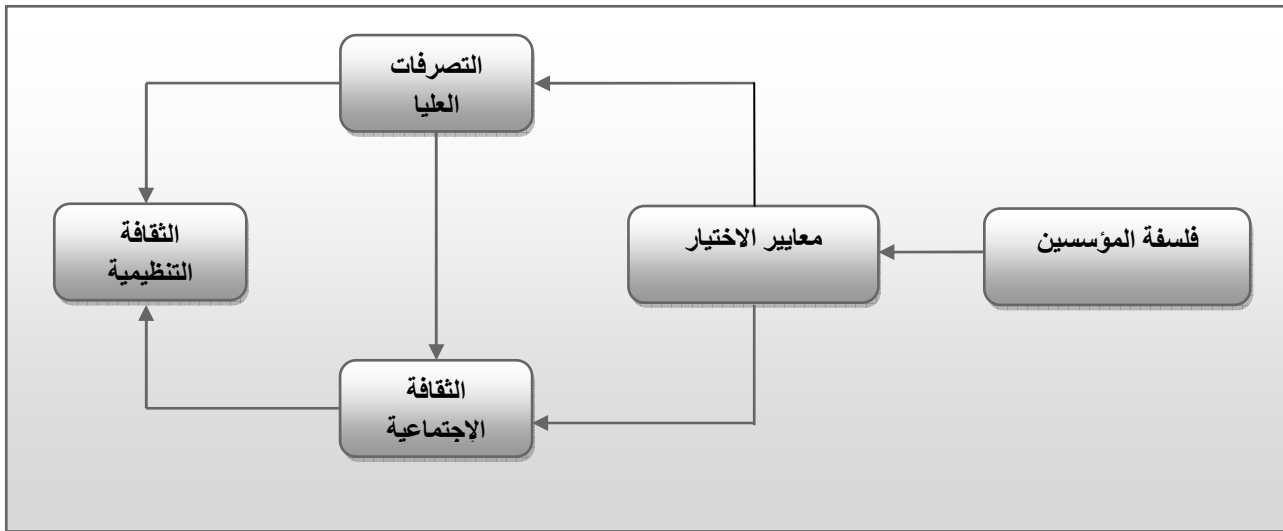
✓ **مرحلة المواجهة:** هي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي. وتعتبر هذه المرحلة من نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة بمثابة الالتحاق الفعلي للعاملين الجدد بالمؤسسة حيث تتم عملية لمواجهة بين ما يحمله الفرد من توقعات، وبين الواقع الموجود فإذا كانت هذه التوقعات صحيحة إلى حد ما فإن مرحلة المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الجوانب، والمتمثلة في التوقعات حول الوظائف والزملاء والمشرفين.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 310.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

✓ مرحلة التوافق أو التحول: هي المرحلة التي يتوافق فيها الفرد مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها وهذه المرحلة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة، نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، وهو يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل¹.

في هذه المرحلة يبدأ العامل الجديد بحل مشكلات العمل مثل زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة... الخ، وتعتبر سياسة الاختيار محققة في المؤسسة عندما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة، وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها²، ومن وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام، بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن فالثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم وفي أداء مهامهم الوظيفية والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (02): كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

المصدر: جمال الدين المرسي، : الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 28.

من الواضح أن الاختيار الفعال والذي يتضمن العرض الواقعي للوظائف، يمكن أن يساهم في الحد من فجوة التوقعات وبالتالي تحقيق التوافق الإيجابي واستمرار أهداف المؤسسة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 87.

المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها:

تؤثر الثقافة على الأفراد وذلك من خلال تصرفاتهم ، فهي بمثابة الموجه لأفعالهم والمحدد لسلوكهم ، حيث تعتبر بالنسبة للأفراد المصدر الذي يمدهم بمعاني الأشياء وتحدد اتجاهاتهم وقيمهم وترسم لهم المسار لبلوغ أهدافهم.

1. حدود الثقافة التنظيمية:

1.1- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراثا محافظا، فتصبح مكانا مغلقا يكبح الإبداعات والتغيرات، مما جعل المؤسسات ذات الثقافة القوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة، فلا بد للمؤسسة من فتح المجال للتفاعل والتوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وأن تسعى للتغيير الذي يساهم في بناء ثقافة قوية، ويتم من خلال التوجيه السليم الذي يساعد على منح القرارات وتسجيلها في أوامر تعليمات سواء كانت هذه الأوامر عامة أو خاصة.¹

2.1- ثقافة قوية أو جيدة: ليس دائما وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يعني أن تحقق الأفضلية والفعالية ، لذا فالثقافة الجيدة هي تلك التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط، وتحقيق الاندماج الداخلي وبالتالي يمكن أن تكون عاملا مساعدا أو معرقلا لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصددها، ومنه فالتحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة، فهناك متغيرات اجتماعية تتحكم في ذلك كتدخل القوى البيئية والتي لها تأثير على المؤسسات وتتكون هذه البيئة من مجموعة من الأفراد لهم قيم وتقاليد ويتفاعلون مع بعضهم البعض في إطار ما يسمى بالعلاقات المتشابكة.²

3.1- خطر التعددية: يعتبر العمل على الثقافة بمثابة تبرير لأفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن،³ فهناك أحداث وعناصر ساهمت في تكوين الثقافة الحالية للمؤسسة واستمرت عبر الزمن، وعليه يجب أن يتم توضيح هذا لكافة أعضاء المنظمة وشرح الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة، فإذا ما استعرضنا حياة الإنسان المعاصر فنجد أن حياته عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى المنظمة والتي تكونت عبر الزمن.⁴

¹ هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 193.

² محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 139.

³ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مرجع سابق، ص 10.

⁴ إبراهيم عبد الهادي محمد الملبحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 225.

كي تضمن المؤسسة حدودها وتحقق هدفها من خلال رسم حدود خاصة لثقافتها لا بد من وجود اندماج بين الأفراد وثقافة المؤسسة وتوفير نظام فعال ويعمل على تحقيق الفاعلية في المنظمة.

2. مراحل إدارة الثقافة التنظيمية:

على الرغم من ذلك يرى خبراء التطوير التنظيمي أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين هما:

1.2- الإدارة الرمزية: وفقا لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية،¹ أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفالات والقصص والبطولات والعادات عن طريق تشكيل قناعة لدى الأفراد العاملين فيها.² ويمكن للإدارة أن تدعم هذه القيم الناشئة من خلال تصميم رسالة مكتوبة حول مستقبل المؤسسة وتأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام واستخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

2.2- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهياكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.³

إن التطوير التنظيمي يأتي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسة التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة ، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة، وذلك بهدف الارتقاء بها إلى مستوى أفضل بما يحقق لها القدرة على مشكلاتها، من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع إستراتيجية المستقبلية المناسبة والتي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة . ويمكن أن يساعد هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم بإتباع الخطوات التالية:

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 36.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 230.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص 208.

- ✓ تحديد الأعراف والقيم الحالية والتعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم.
 - ✓ تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة وتحديد الفجوة الثقافية وسدها.
 - ✓ تطوير لامركزية اتخاذ القرار في مواقع العمل.
 - ✓ توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضا.
- إن التطوير لا يقف كعملية عند حد الاعتراف بالثقافة التنظيمية فحسب، بل إنما يتجاوز الاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها والسيطرة عليها.¹

*مزايا الإدارة الجيدة للثقافة:

- الإدارة الجيدة الفعالة للثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق العديد من المزايا:
- ✓ تسهيل عمليات الرقابة وتدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
 - ✓ تحقيق الالتزام التنظيمي.
- بالمقابل فإن الإدارة غير الفعالة للثقافة يمكن أن تؤدي إلى:
- ✓ مقاومة التغيير على جميع المستويات.
 - ✓ ضعف الثقة والالتزام التنظيمي.
 - ✓ الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.²
- يعتبر تركيز التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية وأعرافها وقيمتها دليل نجاح بالنسبة له وبعد بمثابة مؤشر على تحديد المستقبل وتطور المنظمة، وبصورة أكثر تحديداً فإن عملية التطوير التنظيمي، تهدف إلى توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، كما تهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية، وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، تحسين التعاون والتضامن والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهـم و بين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار وأداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية والوصول إلى اتفاق جماعي للآراء ووضعها موضع التنفيذ.³

¹ زيد منير عوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر، 2006، ص 178.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 37.

³ وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: الجبالي سعد، ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004، ص 19.

المبحث الرابع: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، بالإضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها.

1. الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".¹

فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتمتص الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

✓ **الثقة:** وتمثل الثقة في الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

✓ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.²

فيما يرى ستيفن روبرتز (Stephen P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

✓ عنصر الشدة والذي يرمز إلى القوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف

الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.³

كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

✓ تشجيع وتحفيز التزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على

تحمل المخاطرة.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225.

² نفس المرجع، ص 225.

³ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

✓ أما تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل ، وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

✓ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادت البيئة السليمة للسلك الإنتاجي.¹

2. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.³

ويمكن القول أن الثقافة القوية تتميز عن الثقافة الضعيفة بوجود عنصر الشدة ويرمز إلى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

فالمؤسسة ذات الأداء الجيد لها ثقافة قوية بين أعضائها، أما الثقافة الضعيفة فأفرادها يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة مع قيمهم.⁴

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص22

² مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص145.

³ أحمد بوشنافة وأحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، ص06.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316.

3. الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و Ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح¹، يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.²

4. الثقافة التكوينية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Kalori) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وفق اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fitway) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية:

كل واحد منا ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة، وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها.

1. ثقافة المجتمع:

وتتمثل في هذا المستوى من خلال القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية.³

وتبرز أهميتها من خلال ما جاءت به نظرية "أوشي" اليابانية، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته، بدلا من تقليد

¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، 34.

² محمد الطاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم

النفس والعلوم التربوية، 96/95، ص 49.

³ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 22.

الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وما يعرف بالمعادلة الاجتماعية التي تناولها في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد".¹

2. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

3. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

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

5. المتغيرات الاجتماعية الثقافية: إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري

على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف مع المتغيرات الاجتماعية، من خلال القيم التي يحملها الأفراد للمؤسسة.

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 98.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 24.

يوضح "مايك بورك" بأن التيارات الاجتماعية والثقافية تمثل عائقاً يجب إزالته أمام المؤسسات فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة، وتظهر أهمية هذه العوامل الاجتماعية الثقافية في نجاح الإدارة اليابانية ويتحقق هذا النجاح على مستوى الفرد والجماعة.¹

6. الثقافات الفرعية:

ويتحدث عنها "Edger" هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.²

ومن خلال مستويات الثقافة التنظيمية يمكن التمييز بين عدة أنماط منها:

1) **ثقافة القوة:** هذا النموذج يتميز بمركزية السلطة ويتم العمل فيه تبعا لجملة من القرارات المعدة مسبقا وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

2) **ثقافة الدور:** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.³

3) **ثقافة المهام:** تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل والاتصالات الجانبية.⁴

4) **ثقافة الفرد:** تهتم باستقلالية الفرد وتكون مدعومة بهياكل غير رسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية وتستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد في مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.⁵

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 98.

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 260.

³ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 30.

⁴ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات - تر: حسن حسني محمود، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 212.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 30.

ومن خلال هذا فإن الثقافة التنظيمية تتحدد تبعاً لمعيار الضعف والقوة ، وهذا ما سبق وأشار إليه، كما أن الأنماط الخاصة بثقافة المؤسسة تساعد على إحداث التغيير والقدرة على الابتكار، وهي تركز على الصلة بين الثقافة والهيكلة التنظيمي، وتساعد على ثبات السلوك وتحدد ما هو مطلوب.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها:

تعتبر ثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تساهم في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها:

- ✓ أنها تساهم في الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- ✓ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- ✓ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ✓ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياطات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.¹
- ✓ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء ، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.²

لكي يتم بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ، فإن الأمر مرتبط بضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية الاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين في نهاية الأمر تعتمد على اختيار

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص25.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها مداخلها وعمليتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص94.

الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة،¹ وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن تكون لديهم استعدادات وميولات لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية، التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي يتم بها نقل الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص.²

إن الثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء التوزيع للأعمال، وافتقار الخبرات فقد توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية.

1. خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

- ✓ الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- ✓ تجنيد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- ✓ التدريب الدوري للعاملين.
- ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ✓ إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- ✓ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريبهم على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.³

¹ محمد صالح القريوبي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 164.

² هارولد ليقت، الإدارة الرائدة - بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص 255.

³ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 440.

2. ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبني قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وتؤسس لها وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق¹، كما تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس بالنسبة للعاملين وفرضهم لثقافة لا تتلاءم مع الإدارة.²

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وبعض نشاطات المؤسسة.

تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك الجماعة فهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ويظهر ذلك من خلال العلاقة بينها وبين مختلف النشاطات التي تسيرها وتتأثر بها.

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

- ✓ تحقق المؤسسة الهوية وتجمع بين أعضائها وتميزهم عن سواهم.³
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 27.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 29.

³ طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)، ص 15.

- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة...¹
- ✓ تحديد معايير لما يجب أن يفعله أو يقوله العاملون.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.²

2. الثقافة التنظيمية وبعض نشاطات المؤسسة:

- 1.2 ثقافة المؤسسة والتسويق:** لقد تطرقت عدة دراسات إلى العلاقات المهمة والفعالة بين التسويق كوظيفة أو ثقافة المؤسسة كآلية وأسلوب للتسيير، فالتسويق عبارة عن أنشطة تبادلية تؤدي بواسطة الأفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات،³ فمفهوم التسويق تطور عبر فترات الزمن فهو يعتبر بمثابة عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتوزيع أفكار وسلع ولكي تستطيع إدارة التسويق اتخاذ القرارات المتعلقة بكثير من الأمور كتحديد الحاجات الحالية والكشف عن سلوك المستهلك وغيرها، لا بد من اعتماد البحوث التسويقية لتكون أساس اتخاذ القرارات الناجمة⁴، وهذا ما يتعلق بالتسويق، أما الروابط الممكنة بين ثقافة المؤسسة والتسويق تظهر من خلال:
- ✓ الاقتران المقارن للتسويق في مختلف الأطر الوطنية فهي المرجعية في إدارة ما بين الثقافات.
 - ✓ تأثير الثقافات على عمليات التسويق باعتبار التسويق يتعلق بممارسات ترتبط بالمظاهر.
 - ✓ إنشاء واستعمال المعرفة الخاصة بالتسويق داخل المؤسسة، هذا التطور موجه للمؤسسات.
 - ✓ أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة في الصفقات التجارية، استعمال الطقوس والتقاليد.
 - ✓ التطور المتميز للمؤسسات الموجهة نحو السوق بتأثير مؤسسيها.⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 18.

² جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 347.

³ فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1977، ص 50.

⁴ محفوظ جودة، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 16.

⁵ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 23.

إن هذا الاقتراب يبين كيف يمكن لوظيفة ما أن تعمق تطبيقاتها الخاصة بها وتطورها في الممارسات وما يمكن ملاحظته بالنسبة للتسويق كوظيفة، لأن لها دور كبير في الممارسات التي تتبعها المؤسسة من خلال ثقافتها الخاصة حيث أنها تبعث الحياة في الحاجات والرغبات الكامنة، وتظهر على وجه الاهتمامات والانشغالات من خلال الدور الكبير الذي تلعبه البحوث التسويقية من حيث تصميم المنتجات وتطويرها وهو عامل مهم لنجاح ثقافة المنظمة.

2.2 ثقافة المؤسسة وتسيير الإنتاج: تعرف عملية الإنتاج على أنها فعاليات خلق المنتجات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمانية،¹ والتغيير في تسيير الإنتاج أصبح تغييرا في طرق الإنتاج أكثر منه تغييرا في الوسائل أي استبدال آلة بأخرى، فالانتقال من عمل السلاسل الصغيرة والكبيرة إلى نظام الإنتاج الآلي، يعتبر انتقال من التدخل المباشر للعامل، إضافة إلى كون النشاط في حد ذاته عبارة عن مجمل المرجعيات المرتبطة بالعمل والتي تتحول وتفسر على مستوى مجموعات وذلك على مستوى الكفاءات والحرف المهنية، المتعلقة بظهور المنتجات المطلوبة والتأكد من الإنتاج (سلع، خدمات... الخ) قد جاءت في الوقت المحدد بالكميات المطلوبة،² ويمكن تطور الثقل الكبير لهذه العملية على الثقافة غير أن التطورات تعتمد أكثر على المرونة والتنشيط وأخذ المبادرة من طرف الأفراد في إطار أهداف وقيم المؤسسة وهذا يفسر وجود حاجة ثابتة نسبيا مع الثقافة.

3.2 ثقافة المؤسسة وأنظمة المعلومات: تطورات هذه الوظيفة تكمل العلاقة بين الثقافة والنشاطات الأخرى، تقوم هذه الوظيفة على إنشاء أنظمة معلومات وصيانتها، كما تعطى هذه الوظيفة أهمية كبيرة للجانب التقني في تحليل الاحتياجات وتصميم الأنظمة واختيار الأجهزة وتشغيلها، غير أن التغيير ليس سهلا، مهما كان التوافق في الجانب التقني والمعلومة تتعلق بالسلطة والإستراتيجية، وكذلك بعملية سير المنظمة كما أن أنظمة المعلومات لا يمكنها اعتبار المعلومة شيء حيادي بتفكيرها في أساليبها وطرق نقلها فقط.³ وعليه فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات التي تقود سلوك الإنسان البشري للأفراد العاملين في المنظمة وتعتبر أحد العوامل المساندة والرئيسية لإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات وتطورها بالمؤسسة.⁴

¹ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، فلمنج للطباعة، (ب ت)، ص 43.

² محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2006، ص 19.

³ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 353.

⁴ عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 353.

إن هذه النشاطات التي يرتبط بثقافة المنظمة تساهم إلى حد كبير في تنمية المواد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارها وتطورها وفق إستراتيجية متبعة لتحسين أدائها وهو أمر منوط بقوة الثقافة وذلك لتحقيق الفعالية وتوفير المعارف والخبرات للأفراد وضمان تمسكهم بقيم ومعتقدات المؤسسة.

المبحث الخامس : التغيير الثقافي بالمؤسسة

تعاني بعض المؤسسات من ضعف أداء عاملاتها وذلك نتيجة ضعف لثقافة الخاصة بها ، ولكي تحقق أهدافها وجب على مديريها العمل على تغيير ثقافة مؤسساتهم ، لكن الكثيرين من المديرين يخافون من فشل سياسة التغيير بمؤسساتهم ، و عدم بلوغ أهدافهم المرجوة و يرجع ذلك لعدم مقاومة التغيير ، و عدم تقبل الثقافة التنظيمية الجديدة.

المطلب الأول : مفهوم التغيير الثقافي

تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة، و لأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الفرد و هويته فعند تغييرها تلقى نوعين من العقبات :

✓ عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

✓ عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.¹

الواقع أن هناك جدلا كبيرا يدور حول إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة، فهناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المؤسسة، و خصوصا إذا كان هذا التغيير تغيير جذريا و عميقا، و على الجانب هناك من يرى بإمكانية تغيير ثقافة المؤسسة خصوصا إذا كان هذا التغيير تغييرا جذريا، و بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير²، فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي³.

¹ وهيبة عيساوي، مرجع سابق، ص 48.

² نفس المرجع، ص 49.

³ سالم إلياس ، مرجع سابق، ص 34.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء و الطرق التسييرية، و على ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم و ثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.¹

التغيير الثقافي حسب "ماكيفر" يتمثل في قوله: "إن الثقافة في نظر بعض العلماء تختلف عن المجتمع من حيث البناء الاجتماعي الذي يكون لب الدراسة في علم الاجتماع و خصائصه تختلف عن خصائص الثقافة، و إن دراسة التغيير الاجتماعي تنصب أساسا على العلاقات الاجتماعية البعيدة على الثقافة".

و هناك علماء آخرون عارضوا هذه الفكرة²، أمثال "مالينوفسكي" الذي اعتبر أن التغيير الثقافي هو: "العملية التي يتغير من خلالها النظام القائم في المجتمع من جميع جوانبه المادية و الروحية ، و الحضارية المادية من نمط إلى آخر، و يعطي التغيير الثقافي العمليات البطيئة أو السريعة التي تعدل من القانون الأساسي في المجتمع، و نظمه المحلية و أشكال الاستقرار الإقليمية فيه و معتقداته و نظم المعرفة و التربية و القانون، بالإضافة إلى الأدوات المادية و استعمالاتها و استهلاك السلع التي يقوم عليها اقتصاده الاجتماعي.³

حسب أنصار نظرية الانتشار الثقافي إن عملية نقل الثقافة من مكان إلى آخر غالبا ما يصاحبها العديد من التغييرات الاجتماعية.⁴

و عليه فإرادة التغيير الثقافي لا يمكن اعتبارها مرتبطة بالمقربات الإستراتيجية و التي تؤكد على حسن التشخيص الداخلي لها خصائص المهمة و قيم المؤسسة و ذلك من خلال الاستغلال الجيد و الأمثل للقوى الموجودة للقيام بالتغيير، فلا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية ، و ذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، و نشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غير الثقافة" حلا لمعظم

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص 49.

² الدسوقي عبده إبراهيم، التغيير الاجتماعي و الوعي الطبقي "تحليل نظري"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2004، ص ص 72.73.

³ مصلح الصالح، التغيير الاجتماعي و ظاهرة الجريمة، عمان، مؤسسة الوراق، 2005، ص ص 54.55.

⁴ خليل العمر معن، التغيير الاجتماعي، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004، ص 74

المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.¹

إن التغيير الثقافي في بداياته ظهر على شكل مناهج جديدة في الإدارة، تقوم على قيم و مبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، الاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسدي إجراءات التغيير على أرض الواقع، و الواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك و ذلك في ظل الثقافة الحالية، و ابرز مثال على التغيير الثقافي ما نلاحظه في اليابان اليوم، مما لا يدع مجالاً للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن، فبغض النظر عن اختلاف السلوك، فإن الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية.

فاليابان حققت ذلك و أصبحت مجتمعا حديثا كنتيجة لان مصلحيها أقاموا منذ مئة عام مضت الثقافة الجديدة، التي تحمل في طياتها صبغة غربية على قيم و ثقافة يابانية تقليدية، فاستطاعت و بذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة، و الحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني من جهة أخرى، و استطاعت بهذا التغيير تحقيق النجاح المرغوب فيه.

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد، خاصة إذا علمنا أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من المنظمات، فلا غرابة إذا قلنا انه من الصعوبة حملهم على التغيير مما يدفعنا إلى التساؤل عن كيفية تغيير الثقافة.²

لا تتغير الثقافة بين ليلة و ضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة، لذلك لا يمكن القول إن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول " بموسوم" و هذا التغيير يكون تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهد تكويني أو قرارات المسيرين، لكن المشكل المطروح هو كيفية تحقيق التغيير عن طريق الموارد البشرية، و عليه لا بد من تشخيص القيم و المعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم، و التي ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم

¹ دافيد ولسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط2، 2001، ص121.

² بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل، تر: صليب بطرس، ط2، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط2، 1998، ص294.

الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة و ذلك من اجل الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم.

فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع و بالتالي تدعيمها و تحقيقها أهدافها بنجاح.

و يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

- ✓ تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- ✓ تقييم مدى شمول و تكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- ✓ تقييم القابلية للثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.¹

و يعتقد (M.thevinet) انه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتحقق التغيير الثقافي و هي :

- ✓ أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.
- ✓ اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي و بصعوبة المرحلة.
- ✓ أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة و ضرورة هذا التغيير.²

و عليه يمكن القول أن المنظمات التي يكتب لها النجاح هي المنظمات التي تولي اهتمام كبيرا بالأفراد و تتميز باللامركزية و التي تعتبر مصدر للإبداع، و ذلك من خلال الاهتمام بميكلة الثقافة التنظيمية من أجل تغيير في الأداء التنظيمي.

¹ عبد الله البريدي، لماذا نخصص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب و التقنية، الرياض السعودية، المؤسسة العامة، للتعليم الفني و التدريب المهني، العدد

73، مارس 05، ص53، انظر موقع : www.gotevot.edusi

² Eric Delavallée، La culture d'entreprise ،(pour manger autrement) Paris.édition d'organisation,2002. P78.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير الثقافي و آلياته :

1- مقاومة التغيير الثقافي :

عملية التغيير الثقافي ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد و الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل و التي قد يكون راجعة إلى الأسباب التالية :

- ✓ اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس حالة طبيعية و أن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق و الاضطراب و الرفض للتغيير.¹
- ✓ خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير و النتائج الغير متوقعة له، و اعتباره قفزة نحو المجهول.
- ✓ عدم التحضير الكافي لعملية التغيير و عدم توفر الأدلة الكافية على إيجابياته و كذا المعلومات الكافية عن كفاءته، بالإضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم و بفائدة التغيير و انه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له.
- ✓ اعتقاد بعض الأفراد بأنه لا طائل من التغيير إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير ذلك انه قد يفقدون بعض الامتيازات و انه تهدد لهم.
- ✓ تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- ✓ عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير أي تعرض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير.
- ✓ تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية و عدم ثقتهم في الوعود المستقبلية.²

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 38.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، -مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 95.

2-آليات التغيير الثقافي :

لكي تتحقق عملية التغيير لابد للمنظمة أو قائد المنظمة استعمال مجموعة من الآليات و الوسائل التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة، مما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء، داخل المنظمة و من بين الآليات المتاحة لها في هذا المجال نجد ما يلي:

✓ **اللغة :** إذ يجب على قادة المنظمة أو المسؤولين تغيير المصطلحات القديمة و إحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير، لان تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة ، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقا في وجه التغيير.

✓ **التعليم و التكوين:** أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.

✓ **الاتصال:** بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.

✓ **التوقع و الرؤية :** أي ضرورة أن يتوقع القادة التهديدات التي ستواجهها المنظمة لم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة التهديدات بان يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها.

✓ **الانتظار المعياري:** استعمال المسؤولين مجموعة من القيم و المؤشرات و الأهداف و المكافآت و الاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب.

✓ **الأمثلة والنماذج:** و هي رموز يقتدى بها في المنظمة و قد تكون عبارة عن مسؤولين رؤساء، فرق عمل في المنظمة ، أو منظمات أخرى رائدة، أو أبطال في المنظمة ذاتها.¹

هذه الآليات تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية، أي أن تكون المنظمة مرنة و قادرة على العمل و النشاط في البيئة المضطربة، فالمنظمة لا تتغير بسرعة أكثر من الآخرين ، يعني أنها تتأخر، مما يعني انها تتجه إلى النهاية أي الزوال.

¹ خضراء بوقرين، مرجع سابق، ص 77.

3-أسباب التغيير الثقافي:

يمكن للثقافة أن تكون عبئا حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي لزيادة فاعلية المنظمة، ويحدث ذلك عندما تكون بيئة المنظمة ديناميكية فيصبح التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمنظمة و يمكن إرجاع الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى :

- ✓ العولمة الاقتصادية : وما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي ، و الاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية، مما يوجب التغيير في الإستراتيجية و بالتالي في الثقافة.
- ✓ التطور التكنولوجي المتسارع : و هو ما يظهر في رقمية التجهيزات و الآلات.
- ✓ ثورة المعلومات : التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه من تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة) و تغير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية).
- ✓ اقتصاد قائم على المعارف و الكفاءات : و بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية و التغيرات القانونية و الاجتماعية و السياسية.

إن هذه الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي، الهدف منها هو حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية، و تحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة في المحيط تفرض على المسيرين مواجهتها و ذلك بضرورة التكيف الحذر، ما يعني أن المنظمة في تحول مستمر فالاستقرار هو القاعدة، فما على المنظمة إلا انتهاز المرونة في تخطيطها ، و أن تجعل التغيير يبدأ من ثقافتها، حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، التي يفرضها المحيط و بالتالي يصبح التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.¹

إن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء، فدفع الفرد أو الجماعة إلى موقف ما أو نمط معين من السلوك أمر صعب و يتطلب دراية كافية في كيفية معالجته و إلا فشلت المحاولة، و من ناحية أخرى يعتمد قياس منافع التغيير على مقارنة التغيير في كفاءة المنظمة بتكلفة التغيير، و هو ما يصطلح عليه بالرفع التغيير، حيث يتم إخراج عدة رافعات بقدر المجالات التي مستها عملية التغيير مع إيضاح صعوبة قياس التكاليف

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 320.

و المنافع الناتجة عن التغيير، إذ أن بعضها يكون معنويا (التكاليف الاجتماعية) ، إلا أنه بتعميم المدخلات و المخرجات تقترب من رافعات تغييرية حقيقية.¹

و عليه فإن عملية التغيير الثقافي تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم و سلوكيات الأفراد.

المطلب الثالث : مراحل عملية التغيير الثقافي و عوامل فشله :

تتصف الثقافة التنظيمية بالتغير و التطور فهي تتغير استجابة لتلك الضغوط الخارجية، فالثقافة تعبر عن أساليب التعزيز الذاتية للمنظمات.

1- مراحل التغيير الثقافي :

هناك مجموعة من المراحل العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها :

المرحلة الأولى : دراسة و تحليل الثقافة من خلال :

- ✓ تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- ✓ تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيرا.
- ✓ التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيرا.
- ✓ التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
- ✓ تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- ✓ التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها.²

المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال :

- ✓ تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا - أفراد-مهام).
- ✓ تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- ✓ تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولا.

¹ حضراء بوقرين، مرجع سابق، ص75.

² سيد جاب الرب، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، 2009، ص 168.

- ✓ تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد.
- ✓ تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

- ✓ تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- ✓ تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة و هي :
- ✓ الأهداف التنظيمية.
- ✓ أهداف العاملين.
- ✓ متطلبات العملاء.
- ✓ البيئة التنافسية.
- ✓ تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.¹

المرحلة الرابعة : تحديد الفجوة الثقافية

و ذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة و الأولى و التعرف :

- ✓ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدودة.
- ✓ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.
- ✓ عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه، و من أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:²
- ✓ إستراتيجية الاختيار و التعيين.

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص52.

² سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 169.

- ✓ إستراتيجية التدريب و التطوير.
- ✓ إستراتيجية المكافآت و الحوافز.
- ✓ إستراتيجية تقييم الأداء.
- ✓ إستراتيجية تقيد الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن و العلاج و التأمين.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بـ:

- ✓ برنامج زمني للتنفيذ.
- ✓ تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.
- ✓ مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.¹

المرحلة السابعة: التقييم و المتابعة المستمرة

- و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، من خلال المؤشرات التالية:
- ✓ درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
 - ✓ معدل دوران العمل.
 - ✓ درجة رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية.
 - ✓ الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات.
 - ✓ تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.
 - ✓ تحليل التكلفة و العائد للتغيير.
 - ✓ رضا العملاء.
- وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص 54.



الشكل رقم (03) يوضح مراحل التغيير الثقافي

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 165.

2- عوامل فشل التغيير الثقافي:

لا تختلف عوامل فشل التغيير الثقافي عن الأنواع الأخرى من التغييرات كإعادة الهندسة والجودة الشاملة و

التطوير التنظيمي

معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد، فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات و التنظيم و إدارة شؤون الأفراد و الرقابة و حل مشكلات العمل اليومية ، و هذه

المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة، أما حين يتعلق الأمر ببرنامج التغيير في مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم.¹

و ذلك راجع إلى :

- قوة الثقافة مما يجعلها نقمة تحسب على المنظمة و ذلك يبرز من خلال التمسك الكبير بها من قبل الأفراد مما يحول دون القدرة على تغييرها فهي تشكلت عبر مرور الوقت لدرجة وصولها لمستوى الهوية للمنظمة

(الثقافة القوية أصبحت عائقا أمام التغيير).

- الذهنيات الغالبة باتجاهات صلبة من نوع (رابع - خامس).

- مشاركة غير كافية للأعضاء عبر كامل المستويات التنظيمية في إحداث التغيير.

- قلة الدعم من طرف المشرفين على التغييرات أي قادة التغيير أنفسهم.

- انتشار طول مستويات الانتظار و عدم تفهم و تقبل فكرة عملية التغيير من البداية.²

يبقى للثقافة التنظيمية دورا مهما داخل المؤسسة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مصالحهم الشخصية داخل مؤسسة واحدة و يشتركون في عمل واحد من اجل تحقيق هدف مشترك، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد و إضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة و الاختلاف.

¹ خطوات هامة في التغيير ضمن المؤسسات ، إعداد الدكتور محمد خير أبو حبيب، 08:38:19 ، www.dampress.net

2012 /04/03

² خضراء بوقرين، مرجع سابق، ص 78.

المطلب الرابع : التغيير الثقافي و علاقته بالتطور و القيادة :

يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة على أساس تغيير الافتراضات و الأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، و كذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

1- التغيير الثقافي و القيادة :

إن الخوض في مضمار التغيير يتطلب ربطه بالقيادة، فلقد جاءت نظريات و مدارس تحدد فيها طبيعة الأدوار القيادية و كيفية ممارستها لتوجيه السلوك التنظيمي.

يعتبر نمط القيادة الذي تتبناه منظمة ما مرتبط بالنظام الاجتماعي القائم، ذلك لأن القيادة في المنظمات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف تنسجم و تتكامل مع النظام العقائدي السائد.¹

في سنوات الثمانينات برز اهتمام الباحثين بمسألة التغيير مما جعل البعض يعود إلى أعمال " MC-greor" في القيادة (1978) فتغيير المنظمة يتطلب سلالة جديدة من القادة التي لا تقتنع بتسيير الأنظمة بل تملك القوانين أو الأنظمة الضرورية لتغييرها. و يمكن تلخيص خصائص القادة في :

- ✓ القدرة على بث التغيير في مجموعة ما، أي يعتبرون كأعوان تغيير. بمعنى ليس فقط مجرد أعوان لهم فكرة عن ما يجب أن تكون عليه مؤسستهم.
- ✓ أنهم شجعان و قادرون على قول الحقيقة و مقاومة الضغوط التي تمارسها الجماعات الداخلية.
- ✓ أنهم يثقون في قدرة الأفراد في تقليد و إنجاز المهمات و يعرفون تنشيط المؤسسة من اجل أن تعرف كيف تقوم هي الأخرى بالتغيير.
- ✓ أنهم يبحثون في مفاهيم القيم و هم قادرون على تجسيد تلك القيم من خلال نظام معين و جعل بقية الأفراد يتقاسمون هذا الأخير.
- ✓ يعرفون أخطائهم و يستخلصون منها الدروس، و يعرفون انه لا يمكن أخذ كل شيء دائما و انه فيما يتعلق بالجماعة الإنسانية (أو بالثقافة) كل شيء قابل لأن يبدأ من جديد دائما.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 169.

✓ يعرفون تسيير المسائل المعقدة، المبهمة و حالات عدم التأكد.

✓ هم أصحاب رؤى، قادرون على التكلم عن المستقبل و جعله يبدو في صورة مشرقة.¹

✓ ضمان كفاءة الاتصال بالوحدة و توفير نظام العمل و دعم العلاقات الطيبة بين المرؤوسين و إشعار

الفرد بأهميته الشخصية و أهمية الدور الذي يلعبه لصالح العام، و تنمية الإحساس لديه بأنه ركن هام في بناء عمله و مؤسسته و مجتمعه و تحقيق النجاح.²

2- التغيير الثقافي و مرحلة التطور :

لقد حاول الكثير من العلماء دراسة التطور من منظوره الواسع و هي المرحلة التي تسعى كل المجتمعات إلى بلوغها من أجل تحقيق تقدم، أو هذا ما ذهب إليه " ابن خلدون" في دراسته للتطور الاجتماعي، في محاولة لمعرفة بين التطور و التغيير و يرى بأن السبب في حدوث التطور يرجع إلى الاختلاف في نظم الحكم، و قد استدل ابن خلدون من خلال دراسته إلى أن القادة لهم دور هام في التطور.

إن التغيير الثقافي هنا يرتكز على نوع من مرحلة التطور التي تعيشها المؤسسة في دورة حياتها فالمشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف بمراحل حياتها (النمو - النضج - الزوال) مما يجعل معالجتها تختلف حسب اختلاف هذه المراحل، فالمؤسسة ذات البعد التاريخي تبرز خصوصا في أنواع متميزة من الاستراتيجيات و الهياكل و تتميز في مجملها (كالهياكل، الأنظمة، التقييم).³

إن المشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف حسب الوضعية التي توجد فيها: فترة نمو أو فترة نضج، و من ثم يجب أن تعالج تلك المشاكل بشكل مختلف حسب المرحلة، فالثقافة معروفة عنها أنها تتميز بجمود كبير و ببعض التجاهل في الاعتراف بحق الآخر.⁴

و لقد أثبتت بعض الدراسات أن العديد من الاستراتيجيات لعدة مؤسسات بإمكانها أن تحقق النجاح في مرحلة التطور بشرط أن تتضمن كل إستراتيجية هيكل و أنظمة و إجراءات.

¹ Reitter .R et autres, Culture d'entreprises, Paris, Vuibert Gestion, 1991. P39.

² محمد شفيق، العلوم السلوكية -مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 108.

³ سليمة سلام. مرجع سابق. ص 14.

⁴ Reitter.R. et autres, Culture d'entreprises, Op, cit, P34.

كما يرى "سبنسر" أن التطور يسير بخط مستقيم و متنام، و في نظره التطور البشري و التطور الطبيعي الذي بدأ من التنظيمات البسيطة و ينتهي إلى التنظيمات المركبة في بنائها.¹

إن سوء استقبال أعضاء المنظمة للأوامر و أهداف المنظمة يجعل هؤلاء الأفراد يكسبون سلوكيات غير واضحة مما يطرح أهمية السلوك الثقافي للمنظمات فالأفراد يلعبون دورا بالغا في عملية التغيير، حيث يبدأون في إدراك ما لديهم من معلومات و تجميعها ضمن محيط الأحداث السابقة و الجارية، وهنا يمكن أن يقرروا تأييد التغيير أو رفضه.²

1 تحليل العمر معن، مرجع سابق، ص75.

2 شفيق رزق الله، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ط 2، القاهرة، درا الفجر للنشر و التوزيع 2001، ص 138.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يجدر بنا الإشارة إلى أنه لتحقيق الانسجام، والاستقرار داخل المؤسسة لابد من إيجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية ، لذا فإن المدخل الثقافي على غرار المدخل الأخرى ساهم في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، باعتبارها كيانا اجتماعيا مؤلفا من عدد من الأطراف ذوي المصالح المشتركة والمتضاربة أحيانا، والذين يسعون إلى تحقيقها دون تعارض مع مصالح وأهداف المؤسسة ، أما عن الثقافة فإنها تبقى إرثا تاريخيا يحمل الطابع المميز لكل مؤسسة ولتحقيق أهداف المؤسسة لابد من الاعتماد على إدارة إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية والأداء

تمهيد .

المبحث الأول : ماهية الأداء .

المبحث الثاني : إجراءات تحسين الأداء ومعدلاته .

المبحث الثالث : متغيرات حول الأداء .

المبحث الرابع : الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على سلوك وأداء العاملين .

خلاصة .

تمهيد:

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو سمة التجانس فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، بحيث تحدد لهم أهدافهم وتضمن فعاليتهم.

أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة و مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات وصلابة السلوك والحد الأدنى المقبول، حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناجحة، ذلك أن أداء الأفراد يشير بالدرجة الأولى إلى مدى تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للأداء، كتعريفه والعوامل المحددة له وإجراءات تحسينه وغيرها من العناصر التي يمكن الاستفادة منها من أجل توضيح هذا المفهوم.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

يعتبر موضوع الأداء (**la Performance**) مفهوماً غير حديث في مجال الإدارة و التسيير، فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير ، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء والاستمرارية ، فالأداء في المؤسسة لازال مصدر اهتمام الكثير من الأبحاث و الدراسات لذا لا نجد مفهوم موحد و دقيق للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية ، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب و الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

إن عدم دقة مفهوم الأداء شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة ، فكثيرا ما

استخدمت المصطلحات التالية للدلالة على مفهوم الأداء: الفعالية (Effectiveness) الكفاءة

¹.(Performance) الأداء (Efficiency)

1. المفهوم اللغوي للأداء:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من

الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" و التي تعني أتم أو أنجز أو

أدى (accomplir).²

و يمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في

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

السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة." ³

2. المفهوم الاصطلاحي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها

الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

و يعرف الأداء أيضا " بأنه النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة

عمل ما و المعبر عنها بوحدات قياس معينة".⁵

¹ عبد الفتاح بوخمخم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، ديسمبر، 2002، ص 126.

² Dictionnaire Larousse de la langue française. 2001.p766.

³ سناء عبد الكرم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس 2005، ص35.

⁴ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000، ص215.

⁵ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 126.

و يعرفه نيوكولاس (F.W.Nicolas) بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك".¹

وحسب كل من (D.Kaisergruber et.J.handrieu) يعبر الأداء عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"².

إن مفهوم الأداء يتصف بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء ، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التفسير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، ويرجع ذلك الى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب، فتحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لبلوغ أهدافها، وذلك في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل في أداؤها ، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء الذي يكتنفه الكثير من الغموض ، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام ، فانه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، ذلك أن أداء الموارد البشرية وان كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مواردها ، فالأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الأساسي ، و هو البقاء والاستمرار في ظل التنافس ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وهذا ما ذهب إليه (P.Drucker) بقوله: " أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³.

¹ عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد382، القاهرة، جامعة الدول العربية ، 2003 ، ص15.

² Danielle Kaisergruber et josee landrieu, Tout n'est pas économique, Paris , édition l'aube, 2000, p119

³ P.Drucker. l'avenir du management selon Drucker , Paris, Editions village mondial, 1999, P73

و حسب (Bouruignon.A) يمكن إرجاع تعدد مصطلح الأداء إلى ما يلي:

✓ الأداء عبارة عن النجاح ، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.

✓ الأداء هو نتيجة النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

✓ الأداء هو فعل (Action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات (Processus) و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.¹

و يمكن القول بأن الأداء " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب".

و من المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد الكفاءة و الفعالية ، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.²

وفي واقع الأمر إن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات ، فهو عبارة عن معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة .

3. تطور مفهوم الأداء:

مثل الكثير من المفاهيم ، فإن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، ذلك أن معايير التقييم الداخلية و كذا تلك التي تحدها البيئة الخارجية و التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بالنسبة لمؤسسة في مرحلة النمو أو النضج ، فهناك توليفة من العوامل التنظيمية و التقنية و المالية و الاجتماعية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى ، فالتوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن.³

¹ بلمقدم مصطفى و بوشعور راضية ، تقييم أداء المنظمة المصرفية الجزائرية، مداخلة في ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص2.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 44.

³ عبد الفتاح بوحمخ، مرجع سابق، ص127.

المطلب الثاني: أنواع الأداء، عناصره ومحدداته

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، والعناصر الأساسية له والتي بدورها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات.

1- أنواع الأداء:

1-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

1-2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية ، كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ،اجتماعية، تقنية ، سياسية... الخ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي ، تقني ، سياسي ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على مستوى المؤسسة في الخارج"¹.

إذا وبناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء ، يمكن القول بان الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي ، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة ، أما الأهداف الاجتماعية ، وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي ، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها ، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن

¹ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم- العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة

الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89

يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"¹، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا. وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بإيجاد استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها(تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

2-عناصر الأداء:

لقد سعى الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية أداء المنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور" في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

✓ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها في البداية هي تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، فقد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحوث التغيير في طرق أداء الفرد مثل اعتماده على رئيسه في الحصول على المساعدة.²

¹A.C.Martinet, l'entreprise dans un monde en changement, Paris, éd. Du seuil-Ovrières, 1992, p106

² عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008/2007، ص22.

✓ العلاقات بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل:

يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة.¹

و يبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1) كفاية الموظف:

و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2) متطلبات العمل:

و هذه تشمل المهام أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3) بيئة التنظيم:

و هي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: (التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية)

و يحدد "هايتز" (Haynes) ثلاث عناصر للأداء:

1) الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و قيم و اتجاهات و دوافع.

2) الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع.

3) الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و

الإشراف و وفرة الموارد و الهيكل التنظيمي.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 86.

² عامر حجل، مرجع سابق، ص 23.

3-محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور(المهام) المنوطة به.

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته ، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، و يتمثل في مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.¹

و لكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل و حدّ أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.²

كما يمكن ذكر بعض المحددات الخاصة بالأداء و هي:

✓ **كمية الجهود:** و هي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

✓ **نوعية الجهد:** و نعني بها مستوى الدقة و الجودة و بدرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.³

✓ **نمط الأداء:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة، فعلى أساس نمط الأداء نقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته.⁴

وقد وضع "بورتر"، (Porter) وزميله "ادوارد لولير" (Lawler) سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي :

✓ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.

✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويشمل التعليم

والتدريب والخبرات.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص216.

² مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة العلمية، 1996، ص187.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص50.

⁴ نفس المرجع، ص51.

✓ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة¹.
وعليه فان الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، وإنما هو نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين باختلاف مصادرها و كذا مدى التأثير الذي تلعبه.

1) عوامل شخصية:

يدخل الأفراد المؤسسة و هم يحملون خصائص و صفات شخصية و هذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة ، و بالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم ، و في أغلب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الاختلافات و توجيهها الوجهة الصحيحة و من أبرز العوامل الشخصية نجد:

1-1- العوامل النفسية: و تنقسم إلى ما يلي:

● **الشخصية:** عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء خصوصا في السنوات الأخيرة، و لقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد، و أعمال معينة و شخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير الجهد و نوعية الأداء و قرار قبول العمل أو رفضه، و تتدخل الشخصية في اتخاذ الفرد لقرار ترك العمل أو البقاء.

● **الدوافع:** هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال و السلوك ، و دوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله و سلوكياته و تحدد إيقافه أو استمراره و تقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، و هناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل و على اختلاف ألها مكتسبة أو غير مكتسبة، و التي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم و الدوافع تعمل كعوامل نفسية و بسيطة².

¹ عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، عدد6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص58

² أندور دي سيز لا في. و. مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء. (ت)، السعودية، جعفر أبو القاسم الإدارة العمدة للبحوث، 1991، ص59.

- **التعلم:** هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة و بذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك، فالتعلم يضمن التغير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة ، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى أخرى غير مرغوب فيها.¹
- **الإدراك:** يتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة و مختلفة من الإثارة الحسية مثل: أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة وألوان و روائح و أشياء تلمس و معادلات رياضية و إعلانات الأجهزة العامة و من المستحيل في الواقع حصر كل الإثارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي.
- كما نجد أن العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة فيمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات هؤلاء العمال.²
- **الانتماء:** إن العاملون بحجة الصدق في علاقات العمل، وذلك مثل هذه العلاقات بين العاملين تؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبالتالي فهو من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل، فهو يساهم في توحيد الجماعة ويشترك إدراك الفرد بعوامله ، أهدافه ، وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة افضل للمستقبل.³
- **القابلية:** هناك بعض الأفراد هم بطبعهم أقل من الآخرين، فلكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل وهذا ما يجعل العاملين أفضل وأقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، وعليه فالقابلية تتعلق خاصة بالاختلاف بين أداء العمال، و المقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل فهي التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله.
- **العمر:** العلاقة بين العمر و أداء العمل كانت من القضايا التي زاد الاهتمام بها في العقد الأخير و السبب في ذلك يعود لعدة عوامل أهمها هناك اعتقاد شائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، و ذلك لحرصه على العمل و عدم التفریط فيه.
- **الجنس:** أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس أداء الرجال ، غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء و كفاءة و إنتاجية و رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجال، وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل اطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية أكثر من الرجل و الاهتمام بالمتزل و الأبناء.⁴

¹ ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 59.

² أندرو دي سيزالافي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 57.

³ إبراهيم عبلة محمود، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة ودكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين الشمس، 1993، ص 107 .

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية ، (ب ت)، ص 191.

2. عوامل خاصة بالعمل:

• الرضا عن العمل:

نظرا لأهمية الرضا عن العمل و تأثيره على العمل أجريت العديد من الدراسات حول الرضا و تأثيره على أداء العمل و على و على الغياب و دوران العمل، و قد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل و الغياب لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله، ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل و زادت قابليته لترك العمل في المنظمة.¹

إذا فالرضا عن العمل هو نتيجة حصول الفرد على ما يرغب فيه فهو تعبير عن شعور فردي، ويمثل مجموعة اتجاهات الفرد ناحية عمله، فالفرد يسعى لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة ، ويرتبط هذا بطبيعة عمله ومدى رضاه عنه، فالوظيفة المريحة والتي تضمن استقرار العامل بالمؤسسة من شأنها أن تزيد من طموحاته ، وتضمن بقاءه.

• ضغوط العمل:

هنالك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات و الأداء حيث أن المستويات الضغط المنخفضة و المتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم و بالتالي زيادة القابلية للعمل و غالبا ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء و يصبح الأفراد أكثر قوة أو أكثر سرعة.

• الإشراف:

هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم و بيئتهم ليحسنوا استغلالها و بذلك يتم أداء العمل بنجاح، و المشرف لديه عدة مهام يقوم بها و ذلك لضمان السير الحسن للعمل، فعليه إمداد العمال و ذلك لأن التأخي و الاتصال الجيد بين المشرف و العمال يخلق جو يبعث على الرضا و الارتياح في محيط العمل.²

3. العوامل التنظيمية:

¹ أندرو دي سيز لافي و مارك جي والاس، مرجع سابق، ص76.

² طارق طه، الإدارة، ط 1، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005، ص44.

- **القيادة:** تعتبر القيادة عامل مهم داخل المؤسسة فهي تؤثر على العاملين و أدائهم، خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات و مميزات تعطي للعامل الرغبة و القابلية في تحسين أدائهم، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري، لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.
- **تصميم الوظائف:** الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب و متطلبات مهام العمل مع مهارات و قدرات و احتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي.
- **نظام الحوافز:** إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين و دافعيتهم للعمل و رابط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات و لا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط و لكنها تمثل أيضا على المستوى الفردي.

- **المواطنة التنظيمية:** المواطنة التنظيمية هي السلوك غير الاعتيادي و لا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية و لكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، و المؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمالا أكثر مما طلب منهم و إنجاز أعلى، و المؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية ، و من مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة ،مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة و المنظمة يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم يتطوعون للقيام بأعمال إضافية يجتنبون الصراعات غير الضرورية يهتمون بممتلكات المنظمة، يحترمون القواعد و التعليمات، يتحملون ضوضاء العمل و تكاليفات الأعمال الإضافية.¹

المطلب الرابع: أبعاد الأداء، والجوانب المتداخلة فيه.

يعتبر الأداء مفهوم واسع الانتشار في حل الدراسات المهمة بشؤون الأفراد بالمؤسسة لذا نجد كثيرا من الجوانب المتعلقة به.

1-أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

- 1-1- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ،مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية ، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية،وعليه فهذه المعايير المعتمدة في قياس

¹ ماجدة عطية ، مرجع سابق، ص36.

الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة ، إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

1-2- البعد الاجتماعي للأداء: الاجتماعي داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ) ¹ ، و يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء أن الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ ، والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل وإعطاء قيمة ومكانة للفرد داخل المؤسسة ، ويوجه هذا البعد من خلال المتغيرات الفاعلة فيه الى الحفاظ على سمعة المؤسسة والولاء لها، فقد أسهم البعد الاجتماعي في تقديم تفسير ايجابي وواضح للأداء.

2- مكونات الأداء: يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها .

1-2- الفعالية (Efficiency, Effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة ².

2-2- الكفاءة (Efficacité, Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شانه شان اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ، حيث تعرف حسب (Vincent plauchet): " بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" ، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

² نفس المرجع، ص 220.

حصول أي هدر يذكر، وعليه فالكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي رشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة¹.

3-الجوانب المتداخلة في الأداء:

3-1-الجوانب المتعلقة بالعمل:

3-1-1-الإمام بالعمل: يعتبر الإمام بالعمل ركنا رئيسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل

بالعمل الذي يؤديه، و مدى إستعبابه لدوره و مهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة،² وكذا المعرفة بنظم وإجراءات العمل من خلال معرفة مستوى إمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته، لذلك لا بد من السعي إلى تطوير قدرات الموظف ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور. بما يحقق الإنتاج الأفضل.

3-1-2-نتائج العمل: يعبر نتائج العمل على مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، و مدى مقابقتها

للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف وكل ما يميز عمله، من قيمة مضافة تعبر عن نتائج العمل و يعبر عنه ببصمات العامل في العمل، ومدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه، فمستوى الأداء يختلف من شخص إلى آخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فان التقييم عادة يكون نسبيا، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعا وكما ومستوى المهارة في التنفيذ، وهذا يتحقق من خلال التوجيه الفعال الذي يمارسه المشرفون على العمل. إذا فنتائج العمل المحققة هي انعكاس للقرارات والتوجيهات التي تتبعها المؤسسة في سبيل تحسين أداء عاملها والاهتمام بهم من كافة الجوانب.

3-2-الجوانب المتعلقة بالسلوك:

3-2-1-سلوك العامل: لا شك أن للوظيفة دورا محمدا تسعى إلى تحقيقه ضمن النشاطات المختلفة في

كل إدارة وان الوظيفة إذا ما تم أدائها على الوجه المطلوب يكون دورها ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة. و يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته و حرصه على معدات و أدوات و تجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها، و صيانتها و تجنب الإلتلاف و مدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا .

¹Vincent plauchet, mesure et emélioration des per formances industrielles ,France,tome2UPMF ,2006,p6

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص18.

3-2-2- السلوك الاجتماعي: يبدو أن السلوك هو الوسيلة لتحقيق حاجات الفرد ، ومن الضروري أن يتكلم السلوك بالنجاح، ويعتمد السلوك على قدرة التقييم ، فكل شخص يعيش حياته في حلقات من العمل الروتيني ، وهذا الأخير لا يعطي الفرصة للتعبير عن الذكاء وإبراز المهارات.

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و مدى مساهمتهم في إنجاز أعمال الجماعة و تنفيذ للأوامر و مشاركته في حل المشكلات ¹.

3-2-3- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل و التي تمكنه من التصرف بمزاج معين، يكون من خلالها متحمسا و راغبا في العمل و مستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

فمثلا الحالة النفسية السيئة للعامل التي تؤدي إلى تشتت ذهن العامل والى عدم التركيز ، وبالتالي فقد يفقد العامل السيطرة على أدوات الإنتاج مما يعرضه للمخاطر ، والحالة النفسية للعامل يمكن أن تكون قبل قدوم العامل للعمل أو من خلال عدم راحة العامل بعمله أو نتيجة لتعرضه لضغوط نفسية من صاحب العمل وغيره ، أو بسبب عوامل شخصية واجتماعية خارج نطاق العمل تؤثر على النفسية والعقلية للعامل.

3-2-4- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين و التقدم من خلال اكتساب مهارات و معلومات عن طريق البرامج التدريبية أو ممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية و فعالية أدائه،² فيجب دائما تقييم فرص تحسين مهارات الموظفين وتنميتها ، بغية تحسين الخدمات والمنتجات ، ولان الموظفين هو الدعائم التي يقوم عليها نجاح المؤسسة ، فعلى الإدارة المسؤولة أن تستثمر في تطويرهم وتدريبهم أيا كانت المهارات المتوافرة ، فتحسين أداء الموظفين يتطلب العناية الفائقة ، بتطوير مهاراتهم الحالية وتشجيعهم على تعلم الجديد منها ، غير أن الفشل في تطوير مهارات يشكل سلاحا ذو حدين ، فبينما تطوير مستويات المهارة يعمل على زيادة الإنتاج، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فان إهمال التدريب يوحي بان المؤسسة غير معنية أو مهتمة بتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم ³.

¹ نفس المرجع، صص 47.46.

² خالد عبد الرحمن الهبيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي- عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، صص 197.

³ محمد الدويرج. تطوير كفاءات الموظفين. جوان 2007، 11:34، <http://www.ecoworld-mag.com>

المبحث الثاني: إجراءات تحسين الأداء و معدلاته.

يلعب الأداء دورا بارزا بالنسبة للمؤسسة، لذ نجد هذه الأخيرة تتخذ العديد من الإجراءات لأجل تحسين أداء عاملها و ذلك من خلال توفير كل احتياجاتهم.

المطلب الأول: عملية التدريب.

زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات و الستينات من القرن العشرين، حيث ارتبط الاهتمام بالأداء و العناية بتحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب هو تنمية المنظمة و المهارات و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح، فهو عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد.¹

1- مفهوم التدريب: يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، ولقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، و سنتقصر في هذه الدراسة على بعض التعاريف التي تفي بالغرض ومنها مايلي:

- التدريب هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و بذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.

- التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك بهدف تطوير الخبرات وإكساب الفرد معارف التي يحتاج إليها وتزويده بالمعلومات التي تنقصه والاتجاهات المحفزة على العمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة ورفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته على نحو تحقيق أهداف مؤسسته.²

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن التدريب هو عبارة عن عملية تعلم بالدرجة الأولى، وذلك بهدف التمكن من مجموعة من المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية.

إن عملية تدريب الفرد الجديد تقع على المدير المباشر له، و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية التدريب إلى عامل من العمال أو من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة، و بغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي

¹ عدلي علي أبو طاحون، التغيير الاجتماعي - المفاهيم و النظريات - الاتجاهات و الأنماط - الإستراتيجيات - الآثار و الموقفات - المردودات و التكاليف - القياس، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص51.

² شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1988، ص176.

أو الأولي فإنه يؤثر على اتجاهات الفرد نحو عمله،¹ و قد بات بان تحليل أعمال الوظائف يحدد للمنظمة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة ، و كيف يؤدي إلى تحسين الأداء ، و على هذا الأساس يتم تدريب و تنمية شاغلي الوظائف و ذلك حتى يتمكنوا من إتقان عملهم في أقصى وقت و بأقل جهد ، و حتى إذا تم اختيار الأفراد على أساس علمي دقيق و كانوا يملكون استعدادات و خبرة عالية ، فلا بد من تدريبهم تدريبا منظما كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من الإنتاج و ذلك لأن ما لدى الإنسان من استعدادات فطرية، لا يمكن أن يظهر أو ينمو إلا بالتدريب.²

كما يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى الأهمية الكبرى للتدريب، و يمكن التمييز بين نوعين من التدريب هما:

1) **التدريب الموزع:** يتم تدريب الفرد على مدة طويلة من الزمن.

2) **التدريب المركز:** و يقصد به التدريب على فترات طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن.

و أثبتت البحوث و الدراسات أن التدريب الموزع يؤدي إلى نتائج أفضل في اكتساب العديد من الخبرات و المعارف و المهارات.³

2-دوافع التدريب: نظرا لأن هناك العديد من التغيرات و التحولات التي تواجه المؤسسة و التي تؤثر على

أداء عاملها، أصبح لزاما على المؤسسة تدريب الأفراد من خلال:

- ✓ التحاق الأفراد بالعمل لأول يجعلهم بحاجة ماسة للتدريب.
- ✓ تغير الوظائف نفسها و بالتالي فالأفراد ينتقلون عبر هذه الوظائف ، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند توليهم وظائف أخرى أو ترقيتهم.
- ✓ ظهور منتجات جديدة ، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.
- ✓ التطور العلمي و التكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر له تداعياته في تطوير أساليب الإنتاج والأداء.

¹ عمرو صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 188.

² محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2005، ص 730.

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، (ب ت)، ص 67.

3-أهمية وأهداف التدريب: تتجلى أهمية التدريب في انه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل ،نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل(التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف وتظهر أهمية وأهداف التدريب من خلال :

- ✓ تطوير أساليب الأداء لضمان الأداء بفعالية.
 - ✓ يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية ، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
 - ✓ يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية ، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية ، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
 - ✓ يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم .
 - ✓ يولد التدريب لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة.
 - ✓ يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
 - ✓ تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية ، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة ، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية¹ ، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.
 - ✓ إن الهدف الأساسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف في أداء العمال، و الناتج عن عدم قدرتهم على أداء أعمالهم وفق المستوى المطلوب و المرغوب فيه، من خلال السعي لاكتساب الفرد مهارات و معلومات و اتجاهات جديدة و صقل و تحسين المهارات الخاصة به.²
- و عليه فإن التدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين و المساهمة في القضاء على العديد من المشاكل التي يعاني منها العمال بالنسبة لأدائهم،فقد أظهرت الدورات التدريبية أثرها من خلال النتائج المحصل عليها ،

¹ بروس آن وبيبتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، تر: زكي مجيد حسن، عمان، بيت الأفكار الدولية، 1999، ص 15 .

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 168.

والتي أسهمت بفاعلية في تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال عدة جوانب، كما لا ننسى أن أي فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه ، وان عليه أن يتبصر بذاته وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مع مدير التدريب والوارد البشرية ، وذلك كي يعرف ما يجب عمله اتجاه هذا الأمر، فالمؤسسة تستطيع اختيار من بين أنواع التدريب ما يناسبها ، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المؤسسة ، كما يجب اخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) ، وشكل منظمات التدريب ، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

المطلب الثاني: عملية الإرشاد.

هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال و المسؤول عنهم ، و يكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية الخاصة بالعمال، و التي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال، لذلك على المشرف أو حتى المؤسسة أن تراعي هذه الأمور، و ذلك كي لا تؤثر على العمل و تشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة، و لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين المشكلات الشخصية و الأداء و الإنتاجية.

و يمكن تقسيم المشكلات الشخصية إلى مشكلات تتعلق بالمستقبل الوظيفي و أخرى لا تتعلق بالمستقبل الوظيفي بل تتعلق بمختلف مشاكل الحياة.

1- الإرشاد الوظيفي بالنسبة للمشكلات الشخصية المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

يعاني الكثير من الموظفين من خيبة أمل و عدم التأكد فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي، و قد يكون ذلك في صورة ترقية منتظرة أعطيت لشخص آخر، أو قرار نقل أو إعادة تكليف الوظيفة غير المرغوبة و فرص يصعب تقويمها كلياً و موضوعياً ، حيث يكون لهذه المشكلات تأثير كبير على العمال و يظهر هذا التأثير بشكل واضح على أدائه حيث تلفت اهتمام العمال، و على المشرف هنا أن لا يتغاضى على هذا بل عليه تقديم العون و المساعدة إلى العمال و ذلك من خلال النقاط الآتية:

✓ الإصغاء بتفهم العمال الذين يعانون من مثل هذه المشاكل.

✓ عدم تقبل الأعداء من جانب العمال المتعلقة بالإخفاق الوظيفي و التحجج بالمشكلات الشخصية و

غيرها من الطرق التي يمكن الاستعانة بها و ذلك حتى لا تؤثر على أدائهم.¹

¹ ماريون أي هايتر، إدارة الأداء، السعودية، معهد الإدارة العلمية، 2006، ص 349.

2- الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية و غير المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

يعاني كثير من الموظفين من مشكلات عائلية و صحية و قانونية و مالية أو في أفراد أسرهم، مما يجذب انتباههم و طاقتهم بعيدا عن العمل و يؤدي هذا بالتالي إلى مشكلات في الأداء مما يتطلب معالجتها. و هنا على المؤسسة و المشرف اتخاذ الإجراءات المناسبة لهذه المشكلة، فإن كان العامل يعاني مشكلة مالية فبإمكان المؤسسة تقديم المساعدة المالية للعامل لمواجهة هذه المشكلة، أو واجهت العامل مشكلة عائلية تتطلب تواجده في منزله، فهنا يمكن منح العامل إجازة بمرتب إلى حين تجاوزه هذه المشكلة، ذلك لأن المؤسسة التي تشعر العامل بأنها مهتمة لأمره و لأحواله و توليه أهمية كبرى بإمكانها أن تساهم في تحسين أداء هذا العامل.¹ إن مبدأ الإرشاد عامل مهم وذلك لتحفيز الموظفين لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، وليس من السهل تحفيز الأفراد إذا لم يتم إرشادهم إلى كيفية أداء المهام، فمن أهم مظاهر الإرشاد هو اندفاع العاملين في العمل ، والذي يعد مظهرا حيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة.

ليس بالسهل بمكان أن تدرك مشاعر الإحباط والاستياء لدى العاملين ولكن غالبا ما تدل إماراتهم على يضمرونه من سخط واستياء ، ومن مؤشرات هذا الإحباط والاستياء نجد:

- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم المحافظة على الدوام الرسمي.
- إهمال التوجيهات والإرشادات.
- التذمر المستمر من العمل.
- عدم احترام مواقيت العمل.

إن حث العاملين على الانجاز وإرشادهم حلقة مهمة والإيحاء لهم بالأداء الجيد، فالكفاءة ترتبط ارتباطا مباشرا بحسن الأداء وجودته، فالعاملون الأكفاء يتمتعون بثقة عالية بمهاراتهم وقدرتهم على الأداء الجيد، لذلك فإن تأهيل وتطوير العاملين يعني زيادة الكفاءة لديهم، كما أن المؤشرات الرديئة في العمل تدل على نقص كفاءة العاملين مما يسبب انعدام الثقة لديهم والتردد في قبول المسؤوليات ، وهنا عليك أن تحدد نقاط الضعف التي تظهر فيه كفاءة العاملين دون المستوى المطلوب ، ثم تضع البرامج التي تساعدهم على اكتساب مهارات جديدة ، فإدراك الأفراد بأن جهودهم ستكافأ بشكل عاملا مهما للاندفاع نحو العمل الجيد .

¹ نفس المرجع، ص353.

وعليه فعملية الإرشاد يمكن الاعتماد عليها بإعطاء العون و التشجيع للعمال عند التقدم في الأداء و هذا راجع للثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة و التي من شأنها تحقيق رضا العمال من خلال محتوى العمل¹، و نطاق الإشراف و جماعة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة و تحقيق الاستقرار التنظيمي.²

المطلب الثالث: عملية التأديب.

في كثير من الأحيان لا تنجح الإجراءات السابقة الذكر ، أي التدريب و الإرشاد لأجل تحسين أداء العامل و زيادة التزامه، مما يجعل المؤسسة في حاجة إلى أسلوب آخر الذي من شأنه أن يوقف استهتار العامل و أدائه السيئ، و لهذا الإجراء تأثير كبير و ذلك نظرا لصرامته و تأثيره المباشر على العامل و تستخدم الإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العامل و بطريقة منظمة و ذلك عندما تفشل الجهود الأخرى، و استخدام التأديب يكون ضد العاملين الذين يقومون بتصرفات غير مرغوبة داخل المؤسسة و لا تكون لهم مساهمة في دفع المؤسسة إلى الأمام.³

-أنواع الإجراءات التأديبية:

إن الإجراءات التأديبية في قسوتها تختلف من مؤسسات إلى أخرى، فكل مؤسسة تختار الإجراء التأديبي الذي تراه مناسباً. و تشمل ما يلي:

- ✓ التحذير الشفوي.
- ✓ الإنذار الشفوي.
- ✓ الخصم من الراتب و الترقية و سحب المزايا.
- ✓ الإيقاف عن العمل.
- ✓ الاستغناء عن خدمات العامل.
- ✓ الإقالة و الفصل.⁴

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 149.

² جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، مرجع سابق، ص 18.

³ ماريون أي هايتر، مرجع سابق، ص 353.

⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، (ب ت)، ص 477.

✓ **التحذير الشفوي:** يستخدم هذا النوع في حالة التغيير المفاجئ في سلوك أحد العمال.

✓ **الإذار الشفوي:** هناك من يرى أنه لا بد و أن تكون الإنذارات كتابية و ذلك لما لها من تأثير على العامل و يستخدم عند المخالفات الخطيرة أو عند فشل الإنذار الشفوي، إذا فهو إجراء لتحذير الموظف و يستخدم في المخالفات البسيطة والتي يرتكبها الموظف ، والهدف منها هو دفع هذا الأخير إلى عدم القيام بمثل هذه الأفعال وإلا سيتعرض إلى عقوبات أكثر صرامة.

✓ **الخصم من الراتب و الحرمان من الترقية و سحب المزايا:** لها تأثير كبير على العامل و ذلك لأنها تمس مستواه المعيشي و المادي، لكن يجب أن يراعي في هذا مستوى المعيشة بحيث لا يؤثر الخصم المالي سلبا عليها و تكون دافعا للرجوع عن الخطأ و عدم الوقوع فيه مستقبلا ليس، كما يتم حرمان الموظف من الترقية و ذلك بشطب اسمه من لائحة الترقى في الرتبة برسم السنة التي اتخذ فيها العقوبة.

✓ **الإيقاف عن العمل :** الإيقاف عن العمل هو كف يد الموظف عن العمل لمدة محدودة مع قطع راتبه عن هذه المدة كعقوبة لارتكابه هذه المخالفة ، وهذا الإجراء يترتب عليه ضياع بعض وقت العمل فضلا عن انه يؤدي إلى حرمان الموظف من جزء من راتبه.

هذا النوع من الإجراءات يستعمل كعقوبة للمخالفات و الأعمال الغير قانونية البسيطة ، و يتفاوت الإيقاف في معظم الحالات بدون أجر مما يجعلها عقوبة مالية أيضا، و لقد أثبت هذا الإجراء نجاحه في العديد من المؤسسات و ذلك نظرا لشدة وقعه على العامل حيث تتيح له فرصة إدراك التزاماته الوظيفية.¹

✓ **الإقالة و الفصل:** لا احد يحب طرد الموظفين وإقالتهم من العمل ، ومعظم المسؤولين يقولون أن من أصعب المهمات التي تحملوها إقالة موظفين في شركاتهم ، إنما لا بد من مواجهة هذه المسألة لظروف معينة سواء كان أمرا مرغوبا فيه أم لا، فعندما يتضح أن الفرصة ضعيفة جدا لرفع الأداء إلى المستوى المطلوب، و بعد فشل كل الإجراءات السابقة يتم اللجوء لهذا الإجراء و هو التخلي عن خدمات العامل و للإشارة هنا لا بد و أن يكون هناك تناسب ما بين الجزاء و الخطأ الذي ارتكبه العامل، فالمشاحنات مع الزملاء و عدم الانصياع للأوامر و الدخول في نزاع مع المشرف (الرئيس المباشر) ، و السرقة و الاختلاس و عدم الالتزام بإجراءات الأمن و الإهمال و الانضباط و التغيب بدون عذر، تعتبر كلها أمثلة لسلوكات غير مرغوبة وبالرغم من ذلك لا يجب التعامل معها كلها بنفس

¹ جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، (ب ت) ، ص 203.

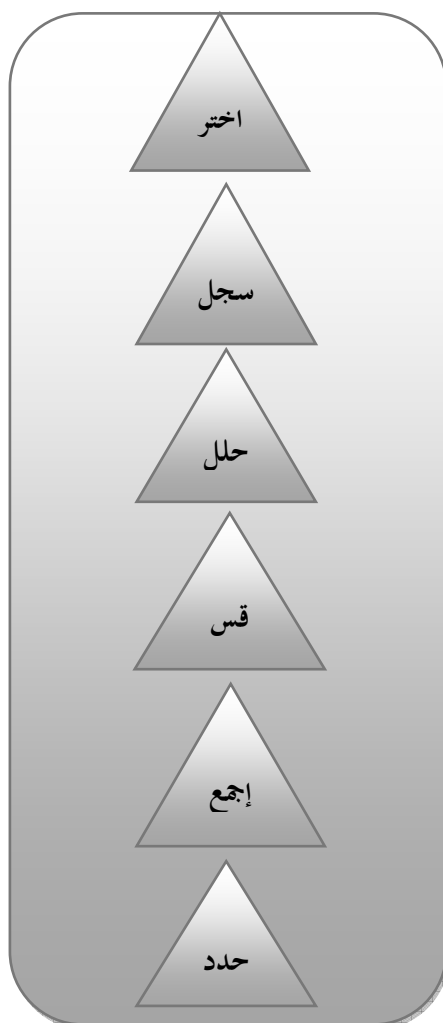
الطريقة، فالمخالفات البسيطة التي تحدث لأول مرة يمكن أن تقابل مثلاً بتحذير شفوي،¹ قبل أن يتم إقالة أي موظف لا بد من أن تكون هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع لاتخاذ مثل هذا القرار ، والتي تتمثل في تدني مستوى أداء الموظف مقارنة بزملائه ، وعدم أداء المهتم الموكلة إليه ، لذا فعند ملاحظة الانخفاض في مستوى أداء العمال، وظهور السلوكيات الغير مرغوبة فيها والتأثير على أداء العمال، لا بد وأن يتم اختيار الإجراء المناسب كما أنه يجب أن يعرف العمال ما هو متوقع منهم عمله وكذا معرفة العقوبة لعدم فعل ذلك ، وإذا أظهرت النتائج أن هناك ضعفاً في بعض كفاءة الموارد البشرية ، وبعد استنفاد كل السبل من قبل إدارة الموارد البشرية والإدارات التابعة لها هذه الموارد البشرية ، من تعليم وتدريب وغيرها من السبل التي تعمل إلى رفع من كفاءة العمال ، عندها تضطر الإدارة وحفاظاً على ربحيتها وجودة منتجاتها ومن اجل استمرارها إلى فصل العمال ذوي الأداء الضعيف، فالأداء الفعال والتميز للعمال هو الذي يضمن للمؤسسة النجاح، والتفوق ويساهم في تحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: معدلات الأداء.

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمية تتطلب وصف معدلات الأداء، من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط، والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم الأداء، نشاط معين ودون تحديد معدلات الأداء يصعب قياس الوصول إلى حكم سليم على مدى فعاليته وكفايته.

ويرى "زويلف" أن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال ستة خطوات يوضحها الشكل رقم (04).

¹ ماريون أي هايتر، مرجع سابق، ص 477.



الشكل رقم (04) يوضح وصف معدلات الأداء.

المصدر: زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 288.

وقد لخص "زويلف" كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي :

1. الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغييره، في طريقة أدائه يتطلبها تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين، من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء

2. **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3. **التحليل الانتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر كفاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4. **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت، والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5. **التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.¹

ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني و المعلوماتي في المنظمة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

1. وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

2. توضيح مستوى الأداء المطلوب المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

3. المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.²

4. توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.

5. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء بالجوانب التالية:

1. **مجالات الأداء:** وهي المجالات المتوقع أن تتحقق فيها النتائج وتندرج في شكل أولويات.

2. **مؤشرات الأداء:** تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات الحياة المتوقعة.

¹ زويلف، مهدي حسن، مرجع سابق، ص ص، 286 – 289.

² مرسي محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988، ص 105.

3. معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي والأداء المتميز.¹

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية ، المادةية ، التنظيمية ، الاجتماعية، البيئية والتقنية، وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ، ويعتمد اغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد ، و ثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها اثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء²، فالطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته ، فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذا المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص ، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

المبحث الثالث: متغيرات حول الأداء:

يعتبر الأداء بمثابة النتيجة النهائية للنشاط وهو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات من خلال مواصفات محددة.

المطلب الأول: تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء الخاصة بالعاملين هي بمثابة نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة. يقصد بتقييم أداء العاملين مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.³

1- مفهوم تقييم الأداء: ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة ، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من اجل الإجابة :على ماذا تحقق بما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة

¹ نفس المرجع، ص 106.

² العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي" من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003، ص 52 .

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 87.

ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها.

وفي هذا الشأن هناك من يرى " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة ، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية".

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المحققة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

ويعرف أيضا بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة".¹

إن تقييم الأداء يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، فهي تساعد على معرفة ما تم إنجازه، ومقارنته بالمعايير بالموضوعة مسبقا لمعرفة مدى حاجة الأفراد للتدريب أو للعقاب أو لأي من الإجراءات التصحيحية الواجب إتباعها في هذا الشأن.²

وكذلك "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى بنجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، أو ترقيته لوظيفة أخرى".³

وعلى الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة ، فمنهم من يرى أن: "تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات ، وتبريرها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها ، قم يلي ذلك الخطوات

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 102.

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2004، ص 274.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 257.

التصحيحية كلما أمكن ذلك"¹، وبعبارة أخرى فان : "تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمشروع (المؤسسة) بما يحقق أهدافا محددة من قبل".

2- صعوبات تقييم الأداء: إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين ، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة ، يقوم المسيريون من خلالها بقياس انجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع ، وذلك لكون انجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى ، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء ، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا ، لان العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون ساخطا عليه غدا ولأتفه الأسباب .

لقد تعرض مفهوم الأداء إلى إشكالية بين كون اعتباره مصطلح يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط ، فان تقييم الأداء لا تعدوا ن تكون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر ، ومن بين هؤلاء نذكر "صقر عاشور" و "Chevalier" وآخرون. وبالإضافة إلى هذه الإشكالية هناك من يطرح أيضا إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لان الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن.²

وعلى هذا الأساس فان عملية تقييم الأداء هي عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات اغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة، و تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمؤسسة:

- ✓ ضمان العدالة لجميع الموظفين.
- ✓ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم ولرفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

¹ احمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، بيروت، دار النهضة، 1969، ص635 .

² عبد الملوك مزهوده، مرجع سابق، ص98

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

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

✓ يمكن لنظام تقييم الأداء أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الغدارة وبالتالي العمل على تجنبها.¹ كما تهدف هذه العملية إلى ما يلي:

- ✓ مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج.
- ✓ تطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج أسباب الضعف.
- ✓ تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة وهو رفع إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها.²
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتقدير مسؤولياتهم وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.³

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء.

يعد قياس الأداء آلية مهمة تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الفاعلية والحكم على نتائج عمل المؤسسة من أجل تحسينها وتطويرها.

وهذه المعايير تشمل ما يلي:

1. **العناصر:** وهي الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب فيها: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ ، وتوفر هذه السلوكيات لدى الفرد يتم من خلالها الحكم على كفاءته والعناصر نوعين:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 259.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، مرجع سابق، ص 363.

³ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 90.

1-1- العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، فعن طريق عدد الغيابات ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مواظبة العامل، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة الأعمال التي قام بها العامل من قبل رئيسه.

2-1- العناصر غير الملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها وذلك لأنها تتكون من الصفات لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن أمثلة على مثل هذه الصفات: الذكاء، الشخصية، التعاون.¹

ورغم أن القياسات السلوكية تتعرض للكثير من الأخطاء، وذلك بسبب التقدير الشخصي للقائم بالقياس لكن يبقى أنها تعطي نتائج معلومات أكثر وفرة وأكثر دقة، كما أنها تعتبر مؤشرات أكثر صدقا لمساهمة الفرد فيها، وهذه المقاييس أكثر قدرة على تمييز الجوانب والأبعاد المختلفة التي يحتويها الأداء، وهي بذلك أكثر إفادة في تشخيص نواحي القوة والضعف التي يتسم بها هذا الأداء، ومن هنا فإن مقياس الأداء على بنود تصف سلوكا محددًا وليس صفات شخصية أو نتائج تنظيمية، يعتبر مفيد في تحديد احتياجات الفرد من التدريب وجوانب الأداء التي تستدعي التشجيع والتدعيم.²

2. مصادر قياس الأداء:

هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين وسنعرف فيما يلي الجهات الأربعة التي استعانة بها للحصول على المعلومات وذلك باعتبارها مصادر رئيسية للمعلومات.

✓ **الرئيس المباشر:** تجمع الآراء على أنه أنسب شخص تتوفر عليه المعلومات اللازمة على أداء العامل وذلك لأنه الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية، بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل مسؤوليتهم من بين مروؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل.³

✓ **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هو الفرد نفسه وخاصة وأنه قد اشترك سابقًا في عملية تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، واختيار هذا المصدر للقياس، وذلك لأن العامل هو أكثر الأشخاص دراية بحقيقة أدائه ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هو إعطاء الملاحظات حول تقييم العامل لنفسه، ويتميز هذا

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 101.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 261.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 103.

الأسلوب في أنه ينمي القدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمي ملكة التقدير والحكم لديهم.

✓ **الزملاء في العمل:** يرجع سبب إسناد مهمة القياس إلى زملاء العامل ذلك لان ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العامل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك أداء الفرد نتيجة احتكاكهم، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العمل، خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم وهذا من شأنه أن يتسبب في عدم موضوعية القياس ونتائجه، لكن ينصح بأن يكون رأي زملاء العمل إرشاديا ما يساعد المقيم على فهم الصورة الحقيقية عن العمل، وهذا ما يساعده تقديم على حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.¹

✓ **المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.²

✓ تحليل تقارير قياس الأداء:

وتعتبر هذه الخطوة من أهم الطرق وذلك لأنها تتعلق بردة فعل العامل اتجاه تقارير الأداء والكفاءة، كما أن هذه الخطوة تبرر أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء، يزود بالكثير من المعلومات الخاصة التي تحدد القوة والضعف في الأداء وبالتالي الموضوعية، كما أن الإدارة تتحسس المهارات الواجب تنميتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.³

المطلب الثالث: عملية المشاركة في اتخاذ القرار

رغم الارتباط الوثيق والواضح بين مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار ذاتها إلا أن هناك من يفرق بينهما، حيث يرى الكثير من الباحثين أن هناك فرقا بين القرار في حد ذاته، وبين عملية اتخاذ القرار.

1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار: في ضوء صعوبة الفصل بين القرار وعملية اتخاذه حيث أن عملية اتخاذ

القرار تمثل إجراءات التفاعل بين المدخلات والمخرجات النهائية، التي تمثل القرارات وهذا ما توضحه التعاريف التالية لعملية اتخاذ القرار.

¹ نفس المرجع، ص 104.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 389.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 361.

حيث يعرف (كنعان) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها "دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية".¹

ويلاحظ على هذا التعريف أنه حصر عملية المشاركة في مواجهة المشكلات الإدارية وحلها، في حين أن هناك أبعاد ومجالات أخرى للمشاركة، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريف المشاركة تبعاً لتعدد وجهات النظر والمجالات التي تتم المشاركة من خلالها.

فعلى سبيل المثال يعرف (فهيم 1976) المشاركة من وجهة نظر قانونية بأنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقض من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً لنظرية التقليدية".

وهذا التعريف وإن كان يشير إلى أن المشاركة هي إجراء يتم انتزاعه من المدير أو صاحب العمل، إلا أن المفهوم الحديث للمشاركة يشير إلى أنها تتم عن إرادة ورغبة في تحقيق الأهداف وليس كونها حقاً قانونياً.²

فالمشاركة كما يعرفها (خليفة) هي عبارة عن عملية تفاعل الفرد عقلياً و وجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده و طاقاته، لتحقيق الأهداف المشتركة و تحمل المسؤولية بوعي و اندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها،³ و في النظم الإدارية الحديثة تظهر الحاجة إلى توافر المشاركة في اتخاذ القرارات.

2-العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار:

- ✓ طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشموليته ومضامينه.
- ✓ عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.
- ✓ الوقت المتاح لاتخاذ القرار ، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.
- ✓ مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.
- ✓ طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة، 2007، ص 208.

² فهيم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976، ص 126.

³ شهاب إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مسقط، مجلة الإداري، عدد 61، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 210.

✓ النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها.¹

يشير(شهاب 1995) إلى أن التنظيمات الحديثة تواجهها الكثير من المشكلات من حيث التعدد والتنوع، الأمر الذي يتطلب إشراك كافة المعنيين وأصحاب الرأي و الخبرة في مواجهة تلك المشكلات وحلها، سواء كانوا مرؤوسين أو خبراء في تخصصات بعينها، ونظرا لأن إشباع الحاجات النفسية للعاملين يعد أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة فإن دعوة هؤلاء، للمشاركة في اتخاذ القرار هي إحدى وسائل إشباع تلك الحاجات، فضلا عن مدى الإيجابية التي تحققها المشاركة في تبني العاملين للقرارات التي شاركوا في اتخاذها حرصهم على تنفيذها، و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما يؤكد (سايمون 2003) من أن السلوك الجماعي لا يتطلب تبني القرارات الصائبة فحسب، وقد تناول عدد من الباحثين و المختصين في المجال الإداري المزايا التي توفرها المشاركة في اتخاذ القرارات، فلقد رصد (ستاچنر 1969) عدد من المزايا و منها:

✓ إطلاع المرؤوسين على مشكلات التنظيم و تفهم الأسباب الداعية لاتخاذ القرار، إضافة إلى إكساب المرؤوسين الشعور بان آرائهم محل تقدير و اهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين و الذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المنظمة.

✓ تحسن نوعية القرار و ترشيده.

✓ تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، مما يوفر جو من الاطمئنان النفسي.

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قرارات المرؤوسين و تطويرهم و تأهيلهم في المستويات

القيادية.²

وأخيرا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوبا في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم بحيث نصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

¹ عادل الكبيسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد 19، بغداد، التنمية الصناعية العربية، 1989، ص 9.

² السحيم خالد بن سعيد، المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة الفيصل، العدد 290، نوفمبر 2000، ص 29.

المطلب الرابع: أهمية العمل الجماعي و روح الفريق.

تسعى الأمم و الشعوب جاهدة لبناء حضارة شامخة، تكون منارة مشعة، تزين التاريخ بألوان زاهية لا يملك من يراها إلا أن يعجب بها و كأنها لوحة فنية جميلة، و بناء الحضارة لا يمكن أن يكون إلا بالعمل الجماعي الهادف و روح الفريق المنظم.

1- أهمية العمل الجماعي:

قبل التطرق إلى الأهمية الحقيقية للعمل الجماعي لابد من تعريفه، فبقدر بين (Cook و Friend 1996) أن هناك تعريفات متعددة للعمل الجماعي ، و أن الباحثين و الكتاب لا يميزون بين مفهوم العمل الجماعي و الاستشارة، و لكن العمل الجماعي يختلف عن الاستشارة، فيعرفانه على أنه أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين و يشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك. و يشير المؤلفان إلى أن كلمة "أسلوب" الواردة في التعريف تدل على أن العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل معين، و أن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقلل من أهميته بل توضح طبيعة هذا المفهوم و تميزه عن النشاط الذي تقوم به الأطراف المشتركة.

لقد أشار (Cook و Friend 1996) إلى بعض العناصر التي تعتبر خصائص محددة لمفهوم العمل الجماعي حيث أن هذه العناصر، تشرح التعريف المبدئي للعمل الجماعي و من بين هذه الخصائص ما يلي:

✓ الرغبة في العمل الجماعي: من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي، حتى و لو صدر بذلك تعليمات صريحة، فكثير من العاملين في أي ميدان يقاوم العمل الجماعي إذا أخذ صبغة الإجبارية، و إن ساهموا في العمل الجماعي فرمما تتسم مساهمتهم بالسطحية، و لا يعني هذا أن على اللوائح المنظمة للعمل تغفل جانب العمل الجماعي، بل يجب أن تسهل الطريق إليه.¹

✓ تقاسم العمل: و يقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف أو فرد له دور في التفاعل بين الأطراف المشتركة و أن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية، فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر إلى أحد الأطراف أو الأشخاص على أن لديه صلاحية أكبر لصنع القرار، أو معرفة تفوق ما عند غيره من أعضاء فريق العمل الجماعي.

¹ Friend, Marilyan, and Lynne cook. **Interactions: Collaboration skills for school professionals. Long man publishers**, white plains, New York, 1996, p 106.

✓ **الهدف المشترك:** يجب أن يكون هناك هدف واحد مشترك على الأقل، يتفق عليه جميع أعضاء فريق العمل و لا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف.

و من خلال هذا يمكن القول أن أهمية العمل الجماعي تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، فلذلك من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال العمل الجماعي، و أنشطة و سلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصا، و التي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل و خير دليل على أهمية العمل الجماعي و تأثيره على الارتقاء بالأداء، ذلك الجدل الساخن الذي يدور حاليا حول نمط الإدارة الياباني، حيث التركيز على تحقيق الأهداف من خلال مبدأ الإدارة بالإجماع و دوائر الجودة إلى غير ذلك من أساليب العمل الجماعي.¹

لو تصفحنا الساحة العالمية لوجدنا أن أوروبا بالروح الجديدة في العمل الدعوب و المثابرة المستمرة، كانت أول من رفع شعار الحرية بمفهومه الحديث و أسست الدولة القومية، لكن أمريكا تفوقت على أوروبا من خلال ممارستها لنظام (بوتقة الانصهار) التي تصهر فيه مختلف القوميات و تؤلف بينها في إطار الروح الجديدة للعمل و المثابرة، أما اليابان فقد سبقت أوروبا و أمريكا بإضافة روح الفريق الجماعية و الولاء للتقاليد و المعتقدات الدينية.²

2- أسباب غياب روح فريق العمل:

تعددت أسباب غياب روح الفريق وتنوعت فمنها ما يرجع إلى القائد، ومنها ما يرجع إلى أفراد الفريق ومنها ما يرجع إلى الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق والبيئة التي يعمل بها.

1.2 ضعف القائد: يعتبر القائد أهم فرد في الفريق، فلا يوجد فريق بدون قائد، وإذا كان القائد ضعيفا كان أثره ضعيفا، وربما كان عديم الأثر لأن القائد هو رأس الفريق وعموده، فإذا ضعف أدى ذلك إلى ضعف الفريق وعدم ترابطه وإلى تلاشي روح الفريق وضياع الهدف.

2.2 عدم الدقة في اختيار الأفراد: يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء، وعدم الدقة في اختيار أفراد الفريق يؤدي إلى وجود أفراد هم أخطر ما يكونوا على قوة روح الفريق ومن ثم نجاحه، وذلك لأنهم إما غير مؤهلين للدور الذي سيقومون به ضمن أعمال الفريق، أو ليس لديهم الاستعداد أو الرغبة في التعليم والتدريب للقيام بما يوكل إليهم بأعمال.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 205.

² هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995، ص 28.

3.2 عدم وضوح الأهداف: إن الأهداف بكل بساطة هي معرفة ما نريد أن نحقق، ومع ذلك فإن غالبية الناس (وبخاصة المدراء) يباشرون أعمالاً غير محددة بوضوح وغامضة جداً من حيث إسهامها في إنجاز الأهداف، وإنه لمن الصعب جداً أن نخطط كيف سنجمع أو نقيس مدى التقدم من دون أهداف.

4.2 عدم وضوح ثقافة المؤسسة التي ينتمي إليها الفريق: إن غموض ثقافة المؤسسة على أفراد الفريق الذي ينتمي إليها ليؤثر حتماً تأثيراً سلبياً عليهم، فبعض المؤسسات تقوم فيها الإدارة العليا بكتمان سياسات التوظيف والمكافآت والحوافز وخطط العمل المستقبلية على موظفيها، وبعض الشركات تقوم بحجب المعلومات الدالة على مدى تقدم الشركة ومدى خسارتها، بل إن بعضها تقوم بخداع الموظفين بالتلاعب بالألفاظ والوعود الكاذبة، مثل هذه الممارسات وغيرها تعطي صورة غامضة لثقافة المؤسسة وتجعل الأفراد يعيشون في جو من عدم الرضا والشك وعدم الاستقرار.¹

لقد شكلت الجماعات منذ فجر التاريخ لانجاز الأهداف والمهام، إن الجماعة الصغيرة التي يعمل أعضائها متعاونين ومتكاتفين من أجل مصلحتهم المتبادلة أو بقائهم، هي أقدم أشكال التنظيم الاجتماعي، ويعتبر العمل في منظمات العمل الحديثة عملاً جماعياً في الدرجة الأولى كما أن الناس العاملين هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة.

من الملاحظ أن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، فالعمل بأسلوب الفريق يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، وهذه هي الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح، مما يقلل من المنافسة الفردية كما يتيح أسلوب العمل الجماعي فرض تبادل المعلومات المطلوبة بحرية، فأهمية العمل الجماعي تعتبر بمثابة أسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ن وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل أو المرونة في التعامل، وهذا بدوره ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والاتفاق والثقة والولاء.

¹ نفس المرجع، ص 52.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على سلوك و أداء العاملين:

للثقافة التنظيمية دور كبير على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة ،حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

✓ **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

✓ **الانتشار:** يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

✓ **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.¹

✓ **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

* تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

* استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

* التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.²

¹ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 433.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق تنافسية، مرجع سابق، ص 85.

✓ **الالتزام بالانضباط:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام، لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- ✓ إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
 - ✓ توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
 - ✓ تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرًا للمزايا التنافسية للمنظمة.
 - ✓ أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
 - ✓ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
 - ✓ ضرورة اقتصاد السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة، وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات التنافسية لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عدداً من المقومات الجماعية وهي كالتالي:

- ✓ انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلاً للإبداع.
- ✓ تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- ✓ تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة، والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحامساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- ✓ تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط السلوك.
- ✓ جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلافات في التصورات.¹

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين، وتحقيق رضائهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق الأداء المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أداءهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ✓ ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- ✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- ✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.¹

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Waterman) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ✓ ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

¹ نفس المرجع، ص 83.

- ✓ ضرورة البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- ✓ تشجيع الاتصال الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- ✓ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
- ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسوك الأفراد داخل المنظمة.

بالإضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف للثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر على الميزات التالية:

- ✓ تمتع الأفراد بجرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة.
- ✓ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمته الجتهدين ويوقظ هم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف بثقافة المنظمة.
- ✓ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- ✓ إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبيها يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.¹
- ✓ ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس فيها ثقافة تقضي اي على محاولة للتجديد والتطوير.
- ✓ ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ نفس المرجع، ص 85 - 86.

وعليه فان للثقافة التنظيمية أهمية بالغة وذلك لتأثيرها المباشر على أداء ونجاح هذه المنظمات، فالثقافة الايجابية التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها وتساعد في التقليل والتقليل من سيطرة ثقافة الجماعات والتنظيمات والتكتلات داخل بيئة العمل.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

هناك عدة عوامل تلعب دورا حساسا في بقاء المنظمة ونموها ورجحيتها.

إن الإستراتيجية التي تمثل أنماط قرارات هامة ترشد المنظمة ببيئتها وتؤثر في تركيبها وعملياتها، وهناك من أرجع بقاء المنظمة وسر وجودها إلى الغرض الاجتماعي والاقتصادي ص المعبر عن أحد أركان توجهها المستقبلي وقد أثير تساؤل عن كيف تستطيع الإدارة اكتشاف ومراعاة الاعتبارات التي يمكن أن تساهم في بقاء المنظمة حيوية إلى الأمد البعيد، وقد أقرن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع إضافة لأهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة مع التغيير، حيث تعتبر القدرة على التغيير أو التراجع محدد البقاء المنظمة، من موقها في بيئة حركية...¹ وتعد ثقافة المنظمة من أساليب التعزيز الذاتية لتلك المنظمات، فمع وجود ثقافة المنظمة، وانتشارها يتحقق الاستقرار.

إن تواجد الأفراد في المنظمة يجعلهم يعرفون ما يتوقع منهم وما هو أهم، وماذا يتم عمله، فهم سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وكى تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء، فإن المديرين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن جميع الوظائف الإدارية التي تساهم في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة إلا أن الأهمية الخاصة يجب أن تعطى للقيادة.

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها.

يرى الكاتب "دجاي برني" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة أو غير قابلة للتقليد.²

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 100.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 339 .

بالإضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين والتي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا بعكس الثقافات الضعيفة.

ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى.¹

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة، وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية كالروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية،² فالمنظمة بمثابة البنية التي يتفاعل فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات ، والفرد بانضمامه إليها لن يتجرد من قيمه واتجاهاته وإنما يحملها إليها كما انه لن يجد تلك المؤسسة مجرد كيان مهيكّل وفارغ ، وإنما يشتركون في مجموعة من القيم والعادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز، وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه نجد أن لكل مؤسسة عوامل خاصة بها ، فليس هناك قواعد أو طرق عامة تسمح بالوصول إلى الامتياز ومنه إلى النجاح ، وإنما لكل مؤسسة محيطه ، مهنة ، طموحات خاصة بها ومن ثم ارث متقاسم يتجسد في ثقافة المؤسسة، وبالرغم من وجود كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير قوي وبارز على كل من أداء العاملين وسلوكهم بصفة خاصة، وعلى المنظمة ومدى تحقيق فاعلية الأفراد داخلها، إلا أن الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات التي ترفعها، فتلك الممارسات تعد بمثابة الاختيار الحقيقي والفعلية لطبيعة الثقافة السائدة، وهو ما يشكل مؤشرا واضحا لدى العاملين وبالتالي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاح المنظمة وتميزها، فإذا أثرتنا تقدما في السبيل الثقافي نجد أن خصوصيات كل منظمة تتجلى أكثر فأكثر كعامل محدد، حيث لا يوجد عامل محدد ولا قاعدة صالحة للتطبيق في كل المنظمات ولا نموذج يسمح بالمرور إلى الامتياز ومن

¹ محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 290.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 313.

خلالها إلى النجاح ، فلكل منظمة أفراد ، محيط ، مهنة ، طموح وتمتلك إرثاً، هذه العوامل التي تتضمنها جميعاً ثقافة المنظمة ، فوجود الثقافة يرتبط بوجود نسق لتكوين المجموعات وللتعلم والتصادم الثقافي ، فهذه الثقافة تندرج ضمن إطار ذو مستويين ، فنجدها منبثقة من تنظيمها الداخلي ومن ثقافتها الخارجية .
وعليه فالثقافة التنظيمية تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، وتساهم في توجيه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

المطلب الرابع: الخلفية النظرية لتقييم أداء العاملين.

يعتبر الأداء كمارسة قديمة عرفتها حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها وذلك بتطور الفكر الإداري إلى وقتنا الحالي.

1. الحضارات المتعاقبة:

يعتبر البعض أن العملية كانت مع ظهور الإنسان ومع بداية إصداره لاستشارات القبول والرفض، عند ملاحظته عمل من هم حوله، ويزن أدائهم وفقاً لما يتصوره ويتوقعه من أداء، ويتطور الحياة، وتوسع المجتمعات توسعت معها كيفية استخدام هذه العملية، ففي حضارة بابل مثلاً استخدمت العملية كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارة الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.¹

وفي الحضارة الرومانية استعملت عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظراً لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية يستلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.²

ولقد كان للحضارة الإسلامية دور بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تكمن من استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار، وذلك ابتداءً بالاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والحاصل التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: " إِنَّ خَيْرَ مَنْ

اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ "، (الآية 26، القصص).

¹ خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سابق ، ص 197.

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 375.

وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا وإسداء النصح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء، واكتشاف مواطن الضعف في أدائهم و تقدير نقاط القوة و التميز في الأداء.

كما أمر المنهج الإسلامي أتباعه بالإتقان و الإحسان في أداء أعمالهم، حيث يقول الله تعالى: " **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ** "، (الآية 90، سورة النحل)، و يتضمن معنى الإحسان السرعة و استثمار الوقت و بذل الجهود لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.¹

وكل هذا أدى إلى تنمية سلوك الفرد المسلم و أخلاقيات العمل و أحسن للأمانة و ضرورة التقييم العادل و الموضوعي لأداء العاملين و تنمية روح الابتكار و الإبداع لديهم.²

2- مساهمة مدرسة الإدارة العلمية و النظرية البيروقراطية .

لقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف و بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.³

ولقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل، والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثلة الطرق لضبط وترقية أداء العمل ، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي : اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد ، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية ، دراسة الحركة والزمن، و استبعاد الحركة الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز ، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه ، كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء .⁴

¹ نفس المرجع، ص 375.

² محمد ياغي و توفيق مرعي، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة المجلد

الثالث ، المملكة العربية السعودية . 1990 . ص 286

³ نفس المرجع. ص 198

⁴ سالم إلياس .مرجع سابق .ص 50

كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ .
(One Best Way).

وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي.

و على غرار النظرية التaylorية، ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين و يعتبره الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، و تحاول هذه النظرية من خلال إبرازها أهمية التقسيم الإداري و مدى تأثيره على الأداء و السلوك داخل المنظمة.

و قد قام "ماكس فيبر" بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف و على عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة.

و تلمي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، و يخضع في ذلك لرقابة و إشراف المستويات العليا، و من ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقي في السلم الوظيفي¹ ، من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية مهارات الأفراد العاملين كمتطلب أساسي و ضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة و في زيادة درجة الإنتاجية الفردية، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي تلعبه الإدارة في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد.

و أهم انتقاد وجه لهذه النظرية هو عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، كما أن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام من خلق حالة من التوتر و الروتين لدى العامل، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمنح التنظيمي يتميز بانضباط صارم و وضع القواعد التنظيمية.²

3- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، و نتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل و الأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة "إلتون مايو" (Elton Mayo) ، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية و الإنسانية و ظروف العمل المادية على الأداء.³

¹ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، ط2، الكويت وكالة المطبوعات، 1980، ص 32.

² سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية. 1992، ص 222.

³ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 50.

وقد رأيت بأن تحفيز العامل ماديا و كذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ، و رغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه يكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته و إشباع حاجاته و تفوقه في أداء مهمته.¹ وهي بهذا (النظرية) تنظر إلى المنظمة على أنها تمثل بناء اجتماعيا، ذلك أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه و لكن هو انعكاس لأفكار الجماعة و اتجاهاتها.²

4- إدارة الأداء:

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر ما يلي:

- ✓ تهيئة البيئة المحيطة المتعلقة بمكان أداء العمل.
- ✓ تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب و النتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية و كل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.
- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية المؤهلة لأداء العمل، و إعدادهم وفق خطة الأداء و الأهداف المرغوبة و توفير المعلومات المطلوبة و الكافية عن مستويات الجودة و معايير تقييم النتائج.
- ✓ المتابعة المستمرة للأداء و ملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم، و تزويدهم بالمعلومات المتجددة و المساعدة على تصحيح مسار التنفيذ و تخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.
- ✓ رصد نتائج الأداء و تقييمها بالمقارنة إلى الأهداف المسطرة و تعويض العامل عن أدائه وفقا لما حققه من نتائج.
- ✓ و عليه فإدارة الأداء تقوم أساسا على عدة عمليات تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة و المتمثلة أساسا في تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تشخيص الأداء و تطويره.³

¹ عبد الغفار حنفي و صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1988، ص 328.

² زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 59.

³ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 87.

خلاصة:

يقيم العنصر البشري أهم ركيزة أساسية والتي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فهو بمثابة العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة، إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال أساليب فعالة والتي تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تستغل كفاءة وقدرات عاملها، فقد سعى الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ، ويمكن القول بان المؤسسة الناجحة هي تلك التي تقوم بإتباع إستراتيجية فعالة ، قادرة على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بديوان

الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

تمهيد.

المبحث الأول : المجال الدراسة المكاني والزماني والبشري.

المبحث الثاني : تفسير معطيات الفرضية الأولى.

المبحث الثالث : تفسير معطيات الفرضية الثانية.

المبحث الرابع : تفسير معطيات الفرضية الثالثة.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري من المؤسسات الفعالة في الجزائر، فهو من أهم المؤسسات الوطنية التي تقدم خدمات على مستوى التراب الوطني، وهذه المكانة جعلته من أهم المؤسسات الناجحة، و إحدى الركائز الأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث تبرز قوتها ومكانتها من خلال نشاطاتها المكثفة الأمر الذي يتطلب رفع التحديات لتعزيز إنجازاتها من خلال إعادة الهيكلة وفعالية التسيير .

المبحث الأول : مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري

يلعب ديوان الترقية والتسيير العقاري دورا هاما في اقتصاد الجزائر وهذا ما سنتطرق إليه في العناصر التالية :

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

تم إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب مرسوم الدولة رقم 76-143 المؤرخ بتاريخ 29 شوال 1396 هـ الموافق لـ 23/10/1976 بالجزيرة الرسمية وهذا إلى غاية 1991 ثم تغيرت الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية العقاري وتحديد كيفية عملها لتصبح ذات صفة تجارية تشرف عليها وزارة السكن والعمران كما يديرها المدير العام.

يتمحور نشاطها الأساسي في ترقية وإنجاز الخدمة العمومية المتمثلة في تشييد السكن الاجتماعي ذو الطابع الإيجاري والتساهمي وفي بعض الأحيان ترقية المباني لفائدة متعاملين آخرين مثل: صندوق معادلة الخدمات الاجتماعية ومؤخرا تم اعتماد المنتج الجديد وهو السكن الترقوي المحافظ على طابع النسيج العمراني الخاص بمنطقة الجنوب.

يتأسس الجهاز الإداري مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي ، يشهر بالجزيرة الرسمية معين بمقتضى اقتراح من وزير السكن والعمران لدى الديوان الرئاسي بناء على معايير وشروط لتولي جهاز تنفيذي (بالنسبة لتصنيف الولاية) ويساعده طاقم من :

- 1- الإطارات المسيرة وفريق من العاملين بقسميهم الإداري والتقني على مختلف الفئات المهنية.
- 2- إطارات تحكيم.
- 3- تنفيذ.

يعتمد الديوان في الجانب التسييري والتنظيمي على نظام الدوائر على سبيل المثال لا الحصر نذكر بعض الأنشطة الأساسية التي يتولاها الديوان .

- ✓ بناء وترقية السكن.
- ✓ تسيير الحاضرة العقارية المؤجرة والمتنازل عنها والمبرمة عن طريق اتفاقيات بالنسبة للأشخاص المعنيين
- ✓ ترقية وبيع السكن التساهمي بواسطة التركيبة المالية مضافا إليها دعم الدولة.
- ✓ صيانة الحاضرة العقارية التي يشرف عليها الديوان .
- ✓ متابعة جرد الممتلكات (منقولات وعقارات).
- ✓ تقييد محاصيل تأخير السكن الاجتماعي واستعمالها كمورد لسد نفقات التسيير من أجور العمال ، مصاريف صيانة ومصاريف مختلفة...
- ✓ متابعة ملف التنازل عن السكن الاجتماعي لفائدة أصحابه في إطار المرسوم 03-269 المؤرخ في 07 جوان 2003، المحدد لكيفيات وشروط التنازل عن الأملاك العقارية لديوان الترقية والتسيير العقاري الموضوعة قبل أول جانفي 2004.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

الهيكل التنظيمي المقترح تطبيقا لأحكام القرار الوزاري رقم 572 المؤرخ في 25/04/2005

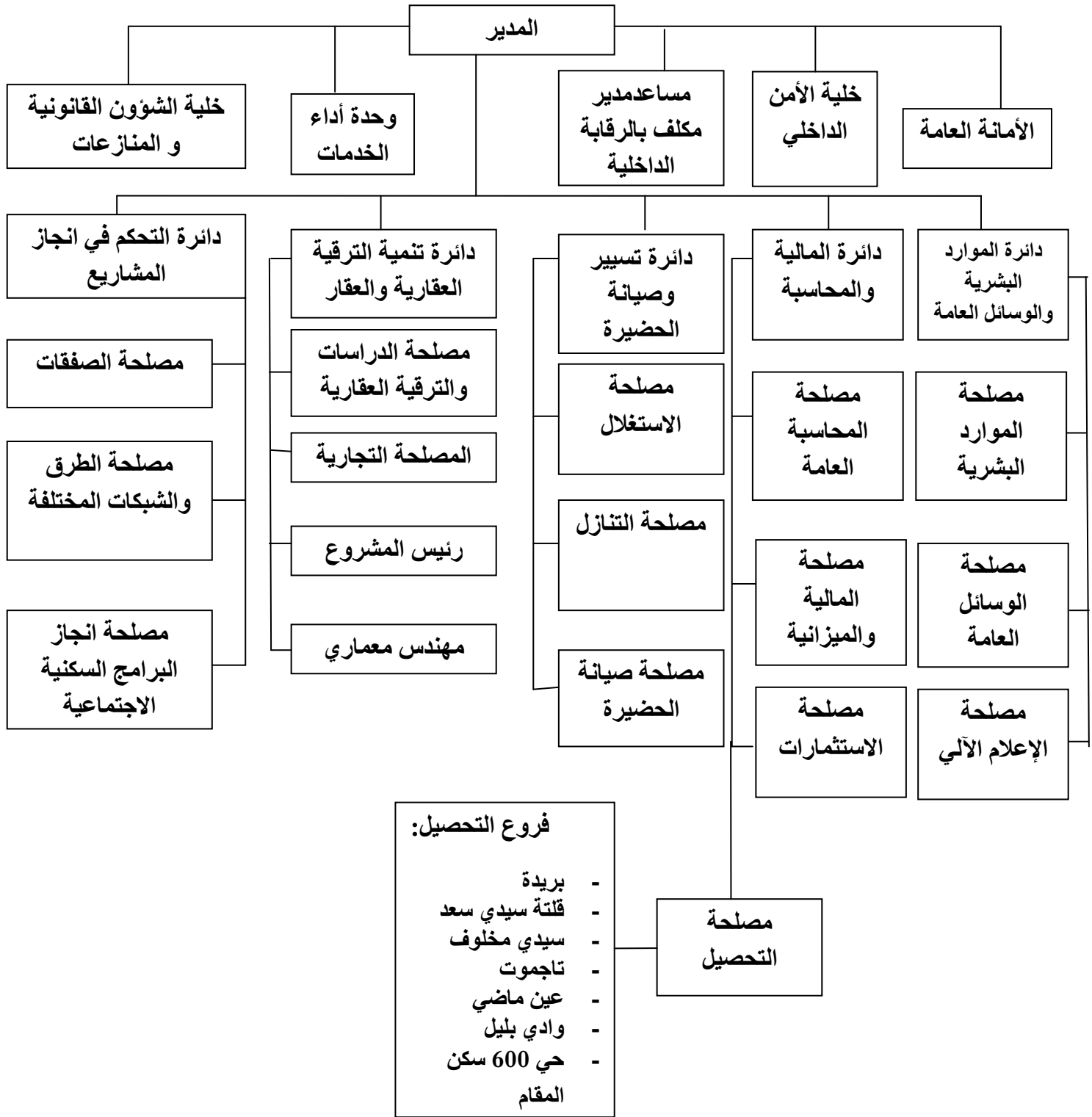
أسباب اقتراح الهيكل التنظيمي الجديد.

بمقتضى مراسلة السيد وزير السكن والعمران تحت رقم: 516/أ.خ.و.و.س.ع المؤرخة في 23 نوفمبر 2005، وتنفيذا لأحكام القرار الوزاري رقم 572 المؤرخ في 25/04/2005 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 43/خ.و/ المؤرخ في 19 أكتوبر 1998 المتضمن الهيكل التنظيمي لدواوين الترقية و التسيير العقاري بحيث طلب من الدواوين بحث عن أسلوب تنظيمي جديد يركز على تنصيب هيئة مكلفة بتدقيق الحسابات الداخلية المنصوص عليها في المادة 02 من القرار 2005/572 المؤرخ في 25/04/2005، وهو التزام قانوني بالنسبة لمؤسسة اقتصادية عمومية.

تطبيقا لتعليمات الوزارة الوصية يمكننا أن نعطي عرض مختصر للمبررات والأسباب التي دفعتنا لاقتراح هذا الهيكل التنظيمي الجديد بحيث أنه مع مرور الوقت وتوسع نشاط الديوان بات من الضروري لكل مسير مؤسسة أن يبحث عن الأساليب الجديدة لممارسة مهمة الرقابة عن طريق تدقيق ومراقبة حساباته المالية بهدف تحسين مستوى تسيير هياكل إدارته الداخلية فمن عيوب تطبيق الهيكل التنظيمي المطبق حاليا يمكن أن نلاحظ أنه لم تعطى الوظيفة المالية بديوان الترقية والتسيير العقاري بعدها الحقيقي مما أثر سلبا على نتائج الميزانيات وتحقيق الأهداف الأساسية بحيث لم يراعي كذلك التوافق بين تكامل وانسجام وظيفتي المالية والمحاسبة ووظيفتي المراقبة مع التقييد وظيفتي المحاسبة مع الميزانية ويعتبر تكامل هذه الوظائف جميعا شرطا أساسيا لتمكين طاقم الإدارة من بلوغ ومتابعة الأهداف المسطرة فتعرف مهمة التدقيق والمراقبة على أنها كل دراسة أو تحقيق منتظم من أجل تحديد وضعية المؤسسة الحقيقية وبتقييم الإمكانيات بالتوافق مع صحة المعلومات المقدمة لمدير المؤسسة حتى يتمكن من تحسين أسلوب التسيير ويحقق أهداف مؤسسته.

ومن أجل اختيار الإطار التي ستوكل لها المهام يقترح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الأغواط

توزيع المهام الأساسية (حسب الهيكل التنظيمي المقترح) على 05 دوائر تنظيمية:



الشكل (05) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

المصدر (مصحة الموارد البشرية).

- 1- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.
- 2- دائرة المالية والمحاسبة.
- 3- دائرة التحكم في المشاريع.
- 4- دائرة تسيير وصيانة الحضيرة العقارية.
- 5- دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار.

✓ المديرية العام:

- 1- المدير العام
- 2- وحدة أداء الخدمات.
- 3- مساعد المدير المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات.
- 4- الأمانة.
- 5- خلية الأمن الداخلي.
- 6- مساعد مدير مكلف بالرقابة الداخلية.

المدير العام:

يترأس الجهاز الإداري لديوان مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي يشهر بالجريدة الرسمية معين بمقتضى اقتراح من طرف السيد وزير السكن والعمران يودع لدى ديوان الرئاسي لرئيس الجمهورية هذا الاختيار بناء على معايير وشروط لتولي منصب مدير تنفيذي ويساعده طاقم من الإطارات المسيرة وفريق من العاملين بقسميهم الإداري والتقني على مختلف الفئات المهنية.

إطارات تحكيم وتنفيذ ويعتمد الديوان في الجانب التسييري على نظام الدوائر

.Departmental Ssystem

فعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر المهام الأساسية التي يتولاها المدير العام في إطار تأديته مهامه:

- 1- السهر على تطبيق برامج الوصاية ابتداء من تسجيل إلى شهر وانطلاق المشاريع الاجتماعية.
- 2- تثبيت نظام تسيير وتنظيمي في إطار قيادة الجهاز الإداري للديوان.

3- تولى جميع المشاريع التسجيل على مستوى الولاية باعتبار المدير العام للديوان هو طاقم تنفيذي مع السيد والي الولاية.

4- إرساء سلسلة إجراءات قواعد التسيير بالنسبة لمختلف الدوائر الإدارية والمصالح والوحدات التابعة للمديرية العامة.

5- بناء وترقية السكن.

6- تسيير الحضيرة العقارية.

7- ترقية وبيع السكنات التساهمية بواسطة التركيبة المالية بإضافة دعم الدولة.

مهام أمانة المديرية العامة:

✓ تسجيل إرسال حجز على جهاز الإعلام الآلي لكل المراسلات الخاصة بالمديرية.

✓ ترتيب البريد ومختلف الوثائق المرتبطة بالمديرية العامة.

✓ تنظيم مكتب المدير العام والرعاية اليومية لبرنامج عمل المدير العام.

✓ متابعة برامج المدير العام.

وحدة أداء الخدمات (مستقلة)

✓ إعداد جدول القيادة الشهري للشركة.

✓ إعداد إجراءات التسيير الخاصة بكل وظيفة.

✓ إبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالتسيير.

✓ إجراء مراقبة دورية للوظائف وإعداد تقارير خاصة بذلك.

✓ إنجاز حصيلة النشاطات الشهرية.

مساعد مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات

المهام:

✓ الدفاع عن مصالح الديوان أمام مختلف الجهات القضائية.

✓ ضمان مراقبة جميع العمليات المتعلقة بتسوية مختلف النزاعات.

✓ السهر على احترام القوانين أثناء إبرام العقود.

- ✓ المتابعة والتنسيق مع مصالح الديوان فيما يتعلق بالجوانب القانونية.
- ✓ السهر على تنفيذ الأحكام والقرارات الداخلية.
- ✓ ضمان الاستشارة القانونية لكل مهام الديوان على جميع مستوياتها.

مساعد مكلف بخلية الأمن الداخلي للمؤسسة

- ✓ السهر على تطبيق نظام الداخلي.
 - ✓ مراقبة حركة الدخول والخروج بالنسبة للمواطنين والزائرين لإدارة الديوان.
 - ✓ إعداد مخطط تدخل الأمن والحرائق والمصادق عليه من طرف الأجهزة الأمنية التابعة للولاية والموافق عليه من طرف السيد والي الولاية سنويا.
 - ✓ مراقبة معدات الإطفاء وإخماد الحرائق.
 - ✓ السهر على حراسة ممتلكات الديوان : الحضيرتين العقارية والمنقولة .
 - ✓ ضمان حراسة السكنات الاجتماعية المستلمة وتوزيعها على مستفيديها.
 - ✓ السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع.
 - ✓ مراقبة المكاتب قبل وبعد خروج العمال وإطفاء جميع الأجهزة ومراقبة إطفاء السجائر.
- وفي إطار مهمة الأمن الداخلي للمؤسسة فهو مكلف بـ:
- ✓ ضمان أمن الديوان بجميع فروع و وحداته.
 - ✓ السهر على حسن سير عملية المراقبة والأمن.
 - ✓ الإشراف على متابعة نشاط أعوان الأمن والحراسة.
 - ✓ إعداد التقارير الشهرية عن الوضعية العامة.
 - ✓ اقتراح الإجراءات الأمنية والاحتياطية حسب الضرورة أو المستجدات.
 - ✓ تمثيل الديوان على مستوى كل اللجان الخاصة بالوقاية والأمن على مستوى الولاية.

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

- 1- رئيس الدائرة .
- 2- مصلحة الموارد البشرية.
- 3- مصلحة الوسائل العامة.
- 4- مصلحة الإعلام الآلي .

رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة

المهام:

- ✓ يراقب ويتابع وينسق مختلف نشاطات مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة.
- ✓ يسهر على ضمان توفير مختلف الوسائل المادية الضرورية من أجل السير الحسن للديوان.
- ✓ يضع حيز التطبيق جميع الإجراءات اللازمة التي تضمن وقاية مصالح الديوان.
- ✓ مراقبة وتطبيق القرارات المتخذة في مجال التكوين وتحسين المستوى لأعوان الديوان.
- ✓ إحصاء احتياجات جميع الدوائر ووحدات الديوان.
- ✓ يراقب تسيير الموارد البشرية التابعة له.

رئيس مصلحة الموارد البشرية:

المهام:

- ✓ مسؤول عن تسيير مجموع مستخدمي الديوان طبقا للقوانين المعمول بها.
- ✓ إحصاء احتياجات الديوان من المستخدمين لمختلف المصالح.
- ✓ إعداد الاحتياطات الضرورية لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية وضمان توزيعها مع المصالح المالية.
- ✓ أعداد أجور المستخدمين ومراقبة جميع العمليات المتعلقة بها .
- ✓ تنسيق ومراقبة وتنشيط جميع النشاطات المتعلقة بهذا المجال (توظيف، أجور، تحسين المستوى، الانضباط).

رئيس مصلحة الوسائل العامة:

المهام:

- ✓ مسؤول عن توفير وتسيير الوسائل المادية اللازمة لسير الديوان.
- ✓ التسيير الأمثل للمخزن والمحافظة عليه.
- ✓ إعداد العناصر التقديرية لمختلف الوسائل والاحتياجات.
- ✓ مراقبة جميع عمليات الشراء (عتاد، معدات، تجهيزات).

- ✓ مراقبة مختلف النشاطات المرتبطة بتسيير المخزونات.
- ✓ السهر على إرسال الوثائق المحاسبية إلى المصلحة المعنية.
- ✓ السهر على تحسين سير حظيرة الديوان وصيانتها .
- ✓ استلام جميع المشتريات والموارد ومراقبتها.
- ✓ مراقبة أوامر النفقات الخاصة بالتسيير.
- ✓ ضمان الوثائق اللازمة لعملية الجرد.
- ✓ يشارك في عملية صرف العتاد غير الصالح.
- ✓ ضمان حسن التوزيع للموارد البشرية على مختلف المصالح.

مصلحة الإعلام الآلي

المهام:

- ✓ انجاز البرامج الخاصة بالإعلام الآلي.
- ✓ السهر على سير عملية الاتصال والإعلام الآلي.
- ✓ يشرف على عملية اقتناء أجهزة الإعلام الآلي ولواحقه.
- ✓ وضع شبكة معلوماتية داخلية بمقر المديرية العامة.
- ✓ الإشراف على شبكة الاتصال الداخلية والخارجية.

دائرة المالية والمحاسبة

- 1- رئيس الدائرة.
- 2- مصلحة المالية والمحاسبة.
- 3- مصلحة المحاسبة العامة.
- 4- مصلحة التحصيل.
- 5- مصلحة الاستثمارات.

رئيس الدائرة مصلحة المالية والمحاسبة:

المهام:

- ✓ يراقب وينسق مختلف المصالح التابعة للدائرة .
- ✓ يراقب النشاطات المالية والمحاسبة للديوان .
- ✓ إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للديوان .
- ✓ ينشط ويراقب ويتابع عملية تحصيل مستحقات الإيجار .
- ✓ متابعة مختلف عمليات الإيرادات والنفقات .
- ✓ مسؤول المسؤولية الكاملة والتامة على تنفيذ كل عملية ذات أثر مالي .

مراقبة رئيس مصلحة المالية والميزانية:

المهام:

- ✓ الوثائق المحاسبية قبل التخليص .
- ✓ السهر على الإيداع اليومي للأموال المحصل عليها لدى البنوك .
- ✓ مسك حسابات الديوان
- ✓ إعداد الميزانية ومراقبة مدى تطبيقها .
- ✓ المحافظة على جميع الوثائق المالية والمحاسبية .
- ✓ استخدام وترقية المحاسبية التحليلية .
- ✓ تحليل المسائل المالية الضرورية لسير الحسن للديوان ومتابعة ومراقبة تنفيذها. ضمان مراقبة عمليات الجباية للديوان .

- ✓ المسك اليومي لحركة السيولة .
- ✓ ضمان مسك الدفاتر المحاسبية .
- ✓ ضمان جميع العناصر الضرورية لتحديد احتياجات مختلف المصالح .
- ✓ إجراء مختلف التحاليل المالية الضرورية لمعرفة قيمة الاحتياجات .
- ✓ مراقبة جميع العمليات المتعلقة بتحصيل جميع الإيرادات وتسديد الديون .
- ✓ إعداد الوثائق المالية والمحاسبية لعملية الجرد .

- ✓ السهر على إعداد مختلف الجداول التقديرية للنفقات والإيرادات.
- ✓ تحصيل وقبض مختلف الحقوق التابعة للديوان.
- ✓ متابعة كل العمليات المتعلقة بالحسابات البنكية والبريدية.
- ✓ انجاز وتحضير التصريحات الجبائية والشبه جبائية.

رئيس مصلحة المحاسبة العامة:

المهام:

- ✓ ترتيب وترقيم الوثائق المحاسبية حسب نوعها.
- ✓ تقييد العمليات المحاسبية.
- ✓ متابعة الحسابات.
- ✓ انجاز تحاليل الحسابات.
- ✓ انجاز الحصيلة السنوية.
- ✓ إجراء العمليات السنوية المحاسبية.
- ✓ تقدير المتونات المحتمل تجسيدها.
- ✓ مكلف بجميع النشاطات المتعلقة بالمحاسبة الخاصة بالديوان.
- ✓ السهر على المسك الحسن للكتابات المحاسبية.
- ✓ متابعة ومراقبة الأموال المتوفرة لدى صناديق الديوان وكذا أموال المودعة لدى مختلف المؤسسات

المالية.

- ✓ المسك الجيد والحفاظة على الوثائق المتعلقة بنشاطه.

رئيس مصلحة التحصيل:

المهام:

- ✓ متابعة ومراقبة عملية تحصيل الإيجار ومستحقات التنازل التي يقوم بها الأعوان المكلفين بذلك عبر مختلف صناديق الديوان.
- ✓ السهر على وضع بطاقة لمستأجري وملاك السكنات والمحلات التابعة للديوان.
- ✓ حث المستأجرين على تسديد المنتظم لمستحقات الإيجار.

✓ متابعة المستأجرين الراضين لتسديد مستحقات الإيجار وتحويل ملفاتهم إلى خلية المنازعات والشؤون القانونية.

✓ إعلام مصلحة المحاسبية والمالية على مجموع المداخيل.

✓ إنجاز حصيلة شهرية لعملية التحصيل.

✓ تقديم اقتراحات بخصوص نقص التحصيل.

رئيس مصلحة الاستثمارات

المهام:

✓ تحضير وإعداد جميع المعلومات الخاصة بدراسة السوق الإيجارية.

✓ متابعة جميع التحولات والظروف الاقتصادية للديوان مع المتعاملين الآخرين.

✓ اقتراح توجيه الاستثمار وإيداع الأموال لدى البنوك والهيئات المالية المختارة.

✓ دراسة الميزانية التقديرية وتقدير الاستثمارات الطويلة والمتوسطة وقصيرة المدى لجميع الهياكل ومشاريع

الديوان.

✓ إنجاز ملف استثمارات الديوان سواء المنقولة أو غير المنقولة.

✓ متابعة الاستثمارات المتنازل عليها.

دائرة التسيير وصيانة الحضيرة العقارية

1- رئيس الدائرة

2- مصلحة الاستغلال.

3- مصلحة التنازل عن الممتلكات.

4- مصلحة الصيانة والترميم.

رئيس دائرة التسيير وصيانة الحضيرة

المهام:

✓ تسيير الحضيرة السكنية والسهر على صيانتها.

- ✓ مراقبة استعمال الممتلكات في إطار الإيجار أو الملكية المشتركة والتنازلات.
- ✓ متابعة مراقبة جميع النشاطات المتعلقة بصيانة الحاضرة السكنية.
- ✓ التنسيق مع مختلف المصالح التابعة للدائرة و الدوائر الأخرى .

مصلحة الاستغلال

المهام:

- ✓ مسؤول عن التسيير الإداري واستعمال الممتلكات في إطار الإيجار أو الملكية المشتركة.
- ✓ تنسيق ومراقبة النشاطات الخاضعة لسلطته.
- ✓ مراقبة بطاقات المستأجرين.
- ✓ مراقبة عمليات المخالصات.
- ✓ تنشيط العمليات المتعلقة بتوزيع السكنات ومسك الملفات.
- ✓ مراقبة الدفتر الصحي لممتلكات الديوان.
- ✓ إعداد العقود والمقررات واتفاقيات الإيجار.
- ✓ متابعة عملية تحديد عقود الإيجار.

رئيس مصلحة التنازل

المهام:

- ✓ متابعة تنفيذ مجموعة عمليات البيع ومتابعة ملفات الملاك.
- ✓ توزيع ومتابعة جميع الأعمال التابعة لمصلحته.
- ✓ ضمان استلام استغلال جميع الطلبات لاكتساب المحلات.
- ✓ إعداد جداول الدفع للملاك.
- ✓ متابعة ملفات طالبي اكتساب السكن في إطار البرامج الأخرى(السكن الاجتماعي التساهمي، السكن الترقوي...).

رئيس مصلحة الصيانة والترميم

المهام:

- ✓ السهر على مراقبة ومتابعة حسن الصيانة الحضيرة السكنية للديوان.
- ✓ إعداد البطاقات العقارية ومتابعتها.
- ✓ المسك الجيد للدفتري الصحي للحضيرة السكنية.
- ✓ مراقبة عمليات الصيانة والترميم.

دائرة التحكم في إنجاز المشاريع

- 1- رئيس الدائرة.
- 2- مصلحة الصفقات.
- 3- مصلحة إنجاز البرامج السكنية الاجتماعية.
- 4- مصلحة الدراسات والمتابعة.

رئيس الدائرة

المهام

- ✓ تحضير مشاريع الانجاز.
- ✓ متابعة تنفيذ جميع مشاريع الانجاز.
- ✓ إبرام الصفقات والاتفاقيات طبقا للقوانين ومتابعتها ومراقبة تنفيذها.
- ✓ مراقبة أشغال تنفيذ المشاريع.
- ✓ تحليل الميزانية التقنية والمالية لكل مشروع.
- ✓ التنسيق بين المصالح التابعة لإدارتها.

رئيس مصلحة الصفقات

المهام:

- ✓ تقسيم ومناقشة المناقصات والعروض المقدمة.
- ✓ إبرام الصفقات.
- ✓ تنشيط ومراقبة مدى احترام الإجراءات إبرام الصفقات.
- ✓ تحليل وتحديد الأسعار .
- ✓ مراقبة وثائق ملفات التعاقدات.
- ✓ إعداد ملفات إعادة التقييم للمشاريع.

رئيس مصلحة إنجاز البرامج السكنية الاجتماعية.

المهام:

- ✓ التحكم في أشغال البرامج الاجتماعية التجهيز والصيانة.
- ✓ مراقبة تنفيذ الأشغال طبقا للشروط التعاقدية واحترام الضوابط التقنية المعتمدة في هذا المجال.
- ✓ القيام بزيارات الورشات للتحقق من نسبة الانجاز ومدى مطابقتها للمخططات وبنود الصفقات.
- ✓ إعداد البيانات للأشغال المنجزة وكذا محاضر ورشات الأشغال.

رئيس مصلحة الدراسات والمتابعة:

المهام:

- ✓ الإشراف على أشغال الشبكات والطرق المختلفة .
- ✓ مراقبة تنفيذ الأشغال طبقا للشروط التعاقدية واحترام الضوابط التقنية المعتمدة في هذا المجال.
- ✓ القيام بزيارات للورشات للتحقق من نسبة الانجاز ومدى مطابقتها للمخططات وبنود الصفقات.
- ✓ تنشيط الورشات.
- ✓ إعداد البيانات للأشغال المنجزة وكذا محاضر ورشات الأشغال.
- ✓ الاستلام المؤقت والنهائي لمختلف المشاريع وتركيب قنوات الصرف الصحي وقنوات المياه الصالحة للشرب.

دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار

- 1- رئيس الدائرة.
- 2- مصلحة الدراسات والترقية العقارية.
- 3- المصلحة التجارية.
- 4- رئيس المشروع
- 5- مهندس معماري .

رئيس الدائرة:

المهام:

- ✓ تنسيق ومراقبة مختلف نشاطات المصالح التابعة لدائرته.
- ✓ العمل على توفير العقار لانجاز البرامج السكنية.
- ✓ السهر على انجاز مختلف البرامج الترقية.
- ✓ القيام بالدراسات التقنية الكاملة و مراقبة تنفيذها.
- ✓ إعداد دراسة أسعار جميع الأشغال الصيانة والترميم للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
- ✓ اقتراح فواتير مخالصة أشغال الصيانة والترميم أو تأجير عناصر الإنتاج .
- ✓ دراسة وبرمجة مختلف المشاريع .
- ✓ متابعة جميع النشاطات المرتبطة بإبرام عقود الدراسات مع مكاتب الدراسات.

رئيس مصلحة الدراسات والترقية العقارية:

المهام:

- ✓ التحكم في أشغال البرامج الترقية.
- ✓ مراقبة تنفيذ الأشغال طبقا للشروط التعاقدية واحترام الضوابط التقنية المعتمدة في هذا المجال.
- ✓ القيام بزيارات للورشات للتحقق من نسبة الانجاز ومدى مطابقتها للمخططات وبنود الصفقات.

- ✓ تنشيط الورشات.
- ✓ إعداد البيانات للأشغال المنجزة وكذا محاضر الورشات.
- ✓ الاستلام المؤقت والنهائي لمختلف المشاريع.
- ✓ دراسة وبرمجة مختلف المشاريع.
- ✓ تنسيق ومتابعة العمليات المتعلقة بإنجاز المشاريع.
- ✓ مراقبة ومتابعة مكاتب الدراسات.
- ✓ تجهيز ملفات دراسات المشاريع.
- ✓ القيام بجميع الإجراءات القانونية لتوفير العقار.
- ✓ تنفيذ إجراءات اكتساب الملكية العقارية.
- ✓ مراقبة عقود الدراسات لعمليات إنجاز البرامج السكنية.

مهندس معماري:

المهام:

- ✓ الإشراف على المخططات المعمارية.
- ✓ متابعة العروض المعمارية.

رئيس المصلحة التجارية:

المهام:

- ✓ القيام بعمليات التعريف بالسكنات المعروضة للبيع في إطار الترقية العقارية أو السكن الاجتماعي التساهمي أو البيع بالإيجار.
- ✓ الإشهار والترويج للمحلات التجارية أو السكنية المعروضة للبيع.
- ✓ حث الراغبين في امتلاك المحل السكني أو التجاري في إطار الترقية العقارية أو السكن الاجتماعي في إطار الترقية العقارية أو السكن الاجتماعي التساهمي أو البيع بالإيجار وتشجيعهم على ذلك.
- ✓ توفير كل الضمانات القانونية والتقنية للراغب في الامتلاك.

✓ استقبال الراغبين في امتلاك وترشيدهم وتوجيههم.

رئيس مشروع:

المهام:

✓ مكلف بجميع البرامج التي تمت ترقيتها لفائدة متعامل.

✓ السهر على انطلاق المشاريع الجديدة لفائدة الصندوق.

المجال الزماني والمكاني للدراسة :

بدأت هذه الدراسة في 27 فيفري 2013 وإلى غاية 20 ماي 2013 بديوان الترقية والتسيير العقاري الأغواط.

المطلب الثالث: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

مناهج البحث العلمي من الأدوات التي تجعل من المادة العلمية متحدة وموضوعية ، فالمناهج العلمية بمثابة نسق من القواعد والإجراءات الواضحة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية وواقعية قدر الإمكان، غير أن اختيار مناهج البحث والأدوات الملائمة كثيرا ما يكون استجابة لطبيعة المشكلة مجال الدراسة وإمكانيات الباحث المتوفرة، وبعد مطالعة المشكلة مجال الدراسة في الفصول النظرية السابقة، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية في التراث الغربي السوسيوتنظيمي ثم مطالعة المشكلة على مستوى التراث السوسيو تنظيمي الجزائري وذلك من خلال الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ، من خلال عينة البحث بالمؤسسة مجال الدراسة لذا توجب علينا أن نحدد المنهج والأدوات المستخدمة في هذه المرحلة من البحث .

1- المنهج المستخدم:

تعددت المناهج تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وذلك للوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة ، وكذا طبيعة البحث ، فالمنهج هو طريقة يتبعها

الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة على صحة الحقيقة المعلومة ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي:

-المنهج الكمي:

يشير المنهج الكمي إلى البحث الذي يتخذ من الأرقام والعمليات الإحصائية أساسا له، ولذلك فهو يهتم بالمتغيرات التي تتضمن قياس صفات الأشياء وخصائصها، ويستخدم المنهج الكيفي على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية : مثل علم النفس، علم الاقتصاد ، علم الاجتماع والتسويق والعلوم الاقتصادية.

وهو أيضا منهج يستخدم لمعالجة بيانات أعطيت في الماضي أو تعطى في الحاضر ، أولا بناء على طلب المعنيين بالحصول عليها لمعالجتها، وثانيا إجابة عن أسئلة محددة توجه إليهم ، إما بواسطة صحائف استخبارات تحتوي على هذه الأسئلة وإما بواسطة الباحثين الاجتماعيين أنفسهم أو من يساعدهم عن طريق استخبارهم شخصيا في مقابلات تحدد أوقاتها معهم من قبل.

إن الباحث الذي يستخدم الأسلوب الكمي يتعامل مع أرقام فهي تعبير عن أفكار وآراء ولكنها في هذه الحالة تكون في صورة مكممة أي بلغة الأرقام أو الكم¹.

وهذا ما يفيدنا في هذه الدراسة من خلال تكميم البيانات في عملية متابعة الخطوات تنتهي بجداول تحوي أرقاما في محاولة فهمها والتفطن إلى ما بين البيانات الرقمية من علاقات وبذلك يمكن القيام بعملية التحليل والتفسير.

وقد يساعد هذا المنهج العلوم الطبيعية بصفة خاصة والتي سبقت في الإفادة منه أعظم فائدة، وخاصة في معرفة أسرار الفضاء الخارجي وما يجري في المجموعة الشمسية .

2-تقنيات جمع البيانات:

ترتبط نتائج البحوث الدقيقة وقيمتها العلمية بالاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمثل الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها.

¹ حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت ، دار النهضة العربية، 2003، ص 180.

2-1- الملاحظة:

في بداية دراستنا هذه ومن خلال الزيارات الأولى للمؤسسة استخدمنا الملاحظة البسيطة ، للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا وفي ظروفها الطبيعية بمعنى جمع معلومات عامة عن الموضوع ، كملاحظة بعض السلوكيات والعلاقات الإنسانية بين العاملين مثل: إلقاء التحية على بعضهم البعض، ووجود تعاون من حيث أداء المهام ، ومن خلال هذه الملاحظة تم تسجيل ما تم التعرف عليه دون تحديد الجوانب التي يجب ملاحظتها، وهي معلومات عامة عن الموضوع دون استخدام أدوات لقياس دقة الملاحظة.

2-2- استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستبيان بمثابة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد¹.

وقد كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة تأثير الثقافة السائدة على أداء العاملين وسلوكياتهم.

وقد شملت الاستمارة على 04 محاور:

*محور البيانات الشخصية:

واشتمل هذا المحور على بيانات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والمنصب ، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها على أداء وسلوك العاملين.

*محور الثقافة التنظيمية:

وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى تأثير نمط الثقافة التنظيمية السائدة على سلوك العاملين بالمؤسسة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر، مطبعة دار هومة، 2002، ص 123.

***محور العمل الجماعي وروح الفريق:**

الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى انتشار قيم روح الفريق والعمل الجماعي والتماسك ومدى تأثير ذلك على الأفراد.

*** محور المشاركة في اتخاذ القرارات:**

ويهدف إلى معرفة مدى مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماسة والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة.

3- أسلوب اختيار العينة:

إن أي بحث علمي يمر بمراحل مهمة في انجازه من بينها أسلوب اختيار العينة وذلك لما لها من تأثير على مجريات البحث ، وصحة النتائج المتحصل عليها وإذا كان الباحث بصدد اختيار العينة ، فإن عليه أن يعي تماما أن هناك شرطا رئيسيا يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي ، وهو التمثيل الذي يتطلب توفر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجا مصغرا لهذا المجتمع ، و قد استخدمنا في دراستنا هذه العينة العشوائية البسيطة والتي يكون فيها احتمال اختيار أي مفردة مساو ، كما أن اختيار أي مجموعة لكي تمثل عينة من عينات مجتمع الدراسة¹.

-طريقة اختيار أفراد العينة:

تم سحب عينة تقدر بـ 50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 187 عامل.

-تحديد حجم العينة :

حجم العينة = النسبة المختارة X العدد الإجمالي للعمال ÷ 100

حجم العينة = 50 X 187 ÷ 100 = 93.5 ≈ 94 عامل

أي تقدر العينة = 94 عامل.

¹حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص119

المبحث الثاني : تفسير معطيات الفرضية الأولى

لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري. من خلال هذا الجزء من الدراسة سنحاول تفسير وتحليل البيانات المجمعة حول واقع الثقافة التنظيمية .

المطلب الأول : محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع العاملين حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار الجنس
81.91	77	ذكر
18.08	17	أنثى
100	94	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة كانت (81.91%) بينما نسبة الإناث كانت (18.08%)، إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة أداء العمل والإنتاجية بين الذكور والإناث، إلا أن الفرق راجع إلى عمل الذكور أكثر خاصة في المراكز المهمة لأن الذكور يتفوقون بالخبرة، أو ربما راجع إلى معدلات الغياب والتأخر بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل ، ويرجع ذلك إلى اضطلاع المرأة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البيت ورعاية الأبناء، خاصة وأن النساء في المؤسسة متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة، أي أن أغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة .

الجدول رقم 02: توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار / المستوى التعليمي
00	00	أمي
03.19	03	ابتدائي
17.02	16	متوسط
45.74	43	ثانوي
34.04	32	جامعي
100	94	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (45.74%) أي (43) فردا ينحصر مستواهم في الثانوي ونسبة (34.04%) مستواهم جامعي، في حين كانت نسبة (17.02%) هي أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، بينما تقدر فئة نسبة الابتدائي بـ (03.19%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة وبحكم طبيعة عملها تحتاج إلى إداريين ذو مستوى عالي من الإطارات . وهذا الأمر يساعد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية الفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح كي يتمكن من تحقيق أداء متميز.

الجدول رقم 03: توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار الحالة الاجتماعية
51.06	48	أعزب (ة)
38.29	36	متزوج (ة)
06.38	06	مطلق (ة)
04.25	04	أرمل(ة)
100	94	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (51.06%) نسبة العزاب بينما تليها (38.29%) من المتزوجين في حين تتراوح نسبة المطلق والأرمل بين (06.38%) و (04.25%)، وقد يرجع نسبة الغالبية من العزاب إلى عدم استقرارهم في الوظيفة أو ربما رغبة البعض في تأخير الزواج.

الجدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار الأقدمية
22.34	21	أقل من 05 سنوات
15.95	15	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
42.55	40	من 11 سنة إلى 15 سنة
19.14	18	من 15 سنة فأكثر
100	94	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن (42.55%) من مفردات العينة أي(40) فردا تراوحت مدة خدمتهم في المؤسسة من(11)إلى(15) سنة في حين أن الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم عن (05) سنوات كانت بنسبة (22.34%) وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم في إعطاء فرص للكفاءات الجديدة واستقطابها ، وهذا الأمر يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة، ما نتج عنه تماسك بين العاملين خاصة أصحاب الخبرات ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة، كما تدل الخبرات الطويلة في العمل على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ ببعض عمالها لفترات زمنية طويلة خاصة وان هناك من بينهم من يملك مهارات وقدرات فنية عالية تأهله للعمل في مؤسسات أخرى.

الجدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب المنصب

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار المنصب
40.42	38	إطار
27.65	26	عون تحكم
31.91	30	عون تنفيذ
100	94	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن المؤسسة يشغلها نسبة (40.42%) من الإطارات أي ما يعادل (38)إطار موزعين بين مهندسين وإطارات جامعية ، و (31.91%) من أعوان التنفيذ، أي ما يعادل (30)فردا في حين كانت نسبة (27.65%) من أعوان التحكم، ويمكن القول أن المؤسسة تركز على فئة الإطارات وهذا نظرا لطبيعة العمل ومتطلباته الأمر الذي من شأنه تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار.

المطلب الثاني: واقع الثقافة التنظيمية

الغرض من هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الأولى التي فحواها لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم 06: علاقة العمال برئيسهم المباشر وتأثيرها على حبهم للعمل

المجموع		لا		نعم		العلاقة بالرئيس المباشر
تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
26	27.65	06	33.33	20	26.31	جيدة
43	45.74	03	16.66	40	52.63	حسنة
06	06.38	00	00	06	07.89	سيئة
19	20.21	09	50	10	13.15	لا ادري
94	100	18	100	76	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاها أن نسبة (52.63%) من العمال يحبون عملهم ويتفانون فيه ، لان علاقتهم برئيسهم المباشر حسنة ، وتليها نسبة (26.31%) يحبون عملهم وعلاقتهم برئيسهم المباشر جيدة ، أما الذين لا يحبون عملهم فكانت نسبتهم (33.33%) لأنهم يرون أن علاقتهم برئيسهم المباشر ليست جيدة.

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري التنظيمي ، خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، فهي تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمؤسسة ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، فعند التحاق الأفراد بالعمل يسعون إلى التكيف مع نظام وسياسة هذا العمل ، ويحدث في كثير من الأحيان أن يتغير القائمون على إدارة مكان العمل وسياسته ، وحب الأفراد لعملهم يكون ربما ناتج لكون العمل مربح وسط مجموعة من الزملاء والرؤساء الذين يتسمون بالتعاون فيما بينهم والتفاهم ، وفي كثير من المؤسسات والشركات وحتى الكبيرة منها

تقوم بتعيين الموظفين في وظائف ثابتة فليس هناك مجال للترقي، فالفرد ربما من شدة حبه وتعلقه لعمله يجعله يتفانى فيه ويفضل البقاء فيه ، فقد ينتقل الفرد إلى عمل آخر نتيجة الترقية ثم يكتشف أنه غير مريح، وقد يرجع حب بعض العاملين لعملهم وحسب النسبة أعلاه إلى أن بداية العمل تكون غالبا قبل الزواج، ولذلك يكون لدى العاملين وفرة وقت والذي يسمح لهم بالاستمتاع بعملهم دون وجود أي عوائق أو منغصات تمنعهم من ذلك، والتفرغ للعمل وجعله المستحوذ شبه الأوحده على حياتهم يخلق لديهم حالة من الحب بينهم وبين هذا العمل الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تدور حوله حياتهم، لدرجة أن خروجهم من عملهم يعني أحيانا الترويح عن أنفسهم بعيدا عن جو المنزل الممل ، ولكن مع مرور الوقت والدخول في تجربة الزواج تتعدد المهام وأدوارهم الحياتية وتتعدد بدرجة كبيرة ، فالآن هم مطالبون بإحداث نوع من التوازن بين كل هذه المهام وان لا يغلب أي منهم على الآخر، فحب العامل لعمله وتفانيه فيه من شأنه أن يزيد من أدائه داخل المؤسسة، وذلك يتحقق من خلال العلاقة الجيدة بين العامل ورئيسه المباشر وتشجيع هذا الأخير وتمنيته للجهود التي يقدمها الفرد قصد تحفيزه، وهذا الأمر إن دل على شيء فإتما يدل على نمط الثقافة التنظيمية السائدة وقوتها في التأثير على سلوك العاملين .

الجدول رقم 07: رؤية الأفراد لمعنى العمل

النسبة المئوية (%)	تكرار	تكرار معنى العمل
07.44	07	ملئ فراغ
56.38	53	الأجرة
36.17	34	رغبة في العمل
100	94	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها أن الغالبية ترى أن العمل بالنسبة إليهم مرحلة من أجل الأجر وتقدر هذه النسبة بـ (56.38%)، أي (53) فردا من مجموع أفراد العينة، وتليها مباشرة الفئة التي ترى أنها ترغب في العمل بنسبة (36.17%) وتنخفض نسبة كبيرة في فئة التي ترى أن العمل مجرد ملء الفراغ بنسبة (07.44%) .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمرؤوسين يرون أن العمل بالنسبة إليهم يمثل الأجرة، وهذا الشيء طبيعي لأن الإنسان كائن بيولوجي له حاجات ودوافع لا بد من إشباعها ليحقق رضاه، فالموظف أيا كان مجاله يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الأجرة، حيث يمكن أن توظف الإحساس والحماس والدافعية والشعور بمعنى العمل لدى العامل الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الأجرة تساعد الفرد على التفاعل مع المؤسسة وتدفعه للعمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، ولكي تحقق المؤسسة فاعليتها لا بد من تحقيق فاعلية الأفراد من خلال الرضا الوظيفي، فالحافز المادي وشعور الفرد بأن عمله يقدم له أجر مغري ومناسب من شأنه أن يمنعه من الشعور بالإحباط، فتهيئة الأجور سواء كانت مادية أو معنوية هي كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، فالأجرة هي من العوامل التي تساهم في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وإشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وهذا ما ركزت عليه النظرية التaylorية التي ترى أن الحافز المادي هو الأساس في زيادة أداء الأفراد، في حين أن الفئة التي ترى أن العمل عندها يتمثل في رغبة في العمل فقط ناتج لوجود علاقة الطيبة بينهم وبين رؤسائهم، وهو ما يدل على وجود جو من التفاهم و الرضا الوظيفي الذي هو تواءم الفرد مع وظيفته ما يجعله يتجاهل الأمور المادية، وهذا يقودنا إلى نظرية Douglas McGregor، والتي ترى أن الأفراد مخلصون في عملهم ويحبونه ويسعون له لانجازه في الوقت المحدد، وتتقلص الفئة التي ترى أنها تأتي للملئ الفراغ وهذا يدل على أن للعامل مشاريع واهتمامات أخرى خارج نطاق العمل مما يضطره لتضييع الوقت في المؤسسة، وهذا ربما راجع لغياب الضمير المهني وطبيعة الثقافة السائدة عند هذه الفئة، أو ربما أن الأمر راجع إلى أن الموظفين لا يقدرهم المفهوم الحقيقي للعمل باعتباره علاقة ايجابية متكافئة بين طرفين لا يجور احدهما على الآخر، (حقوق وواجبات)، خاصة في ظل عدم اهتمام بعض المسؤولين بالتأهيل والتدريب المناسب للعاملين، خاصة المسؤولين الذين يمثلون قدوة للموظفين الآخرين فيبدون أمامهم ضعفي المستوى، إضافة إلى بعض العوامل الاقتصادية التي تلعب دورا مؤثرا كتدني المردود المادي وضعف الحوافر بأشكالها المختلفة.

الجدول رقم 08: تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملون وعلاقتها بالمستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملون بالمستوى التعليمي
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
00	00	00	00	00	00	أمي
03.19	03	00	00	03.75	03	ابتدائي
17.02	16	14.28	02	17.50	14	متوسط
45.74	43	35.71	05	47.50	38	ثانوي
34.04	32	50	07	31.25	25	جامعي
100	94	100	14	100	80	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال هم أصحاب المستوى التعليمي الثانوي التي تمثل نسبة (45.74%) من المجموع الكلي أن وظائفهم التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهذا ما تبينه نسبة (47.50%) ويليها المستوى الجامعي بنسبة (34.04%) من المجموع الكلي وأن الوظيفة التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، في حين يرى بعض العمال من نفس المستوى أن وظائفهم تتلاءم مع مستواهم العلمية وذلك بنسبة (31.25%)، ويتقلص المستوى التعليمي المتوسط بنسبة (17.02%) من المجموع الكلي بينما ينخفض في المستوى الابتدائي بنسبة (03.19%) من المجموع الكلي أي أنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها بسبب مستواهم ومؤهلاتهم العلمي.

لقد أصبح اليوم الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين واسع الانتشار في التطبيق العملي بالدول المتقدمة وأصبح هناك تفهما كافيا بين المدير فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة التي تدل في معناها عمل الأشياء الصحيحة، فهي تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء لذا كان لأهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة، فالوظيفة تتأثر تأثرا كبيرا من خلال معطيات هذه الدراسة بالمستوى التعليمي، فالمورد

البشري يعد الدعامة الأساسية والطاقة التي يعتمد عليها لتحقيق هذه الأهداف ، لذا كان لا بد على المؤسسة أن تقوم بتخطيط لهذه القوى العاملة قبل استقطابها ، من حيث العدد وطبيعة الوظيفة وتطابقها مع المستوى التعليمي ، وذلك حسب مواصفات الوظيفة ، فمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تسعى جاهداً إلى توفير الشروط التي من شأنها تحقيق الهدف الأسمى في محاولة لتأقلم العامل مع وظيفة ومدى قدرته على تقديم الأحسن من خلال مؤهلاته، فالعامل إذا أحس أن وظيفته التي يشغلها لا تتناسب مع مستواه التعليمي قد يؤدي به الأمر إلى كبت كل طاقته وعدم إحساسه بالرضا وبالتالي إهماله لوظيفته.

الجدول رقم 09: حب العمل وعلاقته بالمتاعب التي تواجه العامل

المجموع		أحيانا		كثيرا		قليلا		متاعب العامل حب العمل
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
87.23	82	92.85	39	60	12	96.87	31	نعم
12.76	12	07.14	03	40	08	03.12	01	لا
100	94	100	42	100	20	100	32	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن جل العاملين يجبون عملهم بنسبة (87.23%) من المجموع الكلي و أن متاعب العمل قليلة بالنسبة إليهم حيث تقدر بنسبة (96.87%) ، بينما في نفس الفئة من يرى أحيانا أنه توجد لديه متاعب في عمله ، وعلى عكس ذلك أن هناك فئة لا تحل العمل وهو ما تؤكد نسبة (12.76%) من المجموع الكلي أن متاعب العمل كثيرة وهذا ما توضحه نسبة (40%).

تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة وذلك من خلال تحقيق فاعلية الفرد وتسخير كافة جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل أساسا في تحقيق إنتاجية عالية و استقرار واستمرار المؤسسة ، ولكي تحقق المؤسسة هذا لا بد من إيجاد جو ملائم يسوده التفاهم والتعاون والثقة وبالتالي تمسك العامل بوظيفته مما يولد الشعور بالحب وبالتالي التقليل من التعب وتقدير الجهد المبذول ، فالاعتراف بالجهد الذي يبذله الشخص في أداء عمله هو مكافأة هامة بالنسبة له، وتشجعه على أداء مزيد من العمل والانجاز للتشجيع المطلوب للشخص الذي ينجز عمله والذي لا ينجز ، كما ينبغي على هذا الأخير أي الذي يكون أدائه ضعيفا ، فليس الحل كما يتصور

الكثيرون أن عدم الأداء يكون بالاستبعاد من العمل وتعيين أشخاص آخرين بدلا منه، كما أن الحل لا يكون بإنقاص راتبه المادي أو توجيه عبارات اللوم والانتقاد وتكثيف المهام وإصدار الأوامر والذي من شأنه أن يولد للموظفين عدم حبهم لعملهم وبالتالي شعورهم بالتعب وان هناك ضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، كما أن حب الموظف لعمله ، وعدم شعوره بالتعب والضغط يهدف إلى تحسين الأداء وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، فالمؤسسة التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية من شأنها الارتقاء بأداء موظفيها والاستثمار في خبراتهم وقدراتهم، ومن الأسباب التي يمكن أن تجعل الموظف يهمل عمله ولا يحبه ، هو أن العمل قد لا يتوافق مع قدراته ، بحيث يجد صعوبة في في التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل كأن يكون ضعيفا في مهارات التواصل مع الآخرين و يحتم عليه عمله مقابلة الجمهور أو أن يكون شخص كثير الحركة فيجبره عمله على الثبات على كرسيه طيلة ساعات دوامه.

وما لمسناه بديوان الترقية والتسيير العقاري هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وذلك من خلال تحديد المؤسسة لأهدافها إضافة إلى مدى درجة اهتمام المؤسسة بأفرادها والقدرة على مواكبة التغيرات ، فديوان الترقية والتسيير العقاري يولي أهمية كبيرة للموارد البشرية إلى درجة مناقشة بعض المسائل المتعلقة بتحقيق الأهداف معه، وهذا مؤشر عن قوة الثقافة السائدة في هذه المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن يقلص من ضعف الثقافة وتحييز المسؤولين لأفكارهم واتسامها بالعدائية وذهنية اتخاذ القرارات إضافة إلى اللامبالاة بمتطلبات الزبائن.

المطلب الثالث: أهمية الوقت في إتقان العمل

يعتبر الوقت الخاص بالعمل من أهم العوامل لنجاح المؤسسة واحترامه يزيد من إنتاجيتها.

الجدول رقم 10: احترام العاملين لوقت العمل وإتقانهم له

إتقان العمل		عبادة		واجب		إثبات الذات		رقابة		المجموع	
احترام وقت الدخول والخروج	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار
نعم	31	100	12	80	06	50	11	30.55	60	63.82	60
لا	00	00	03	20	06	50	25	69.44	34	36.17	34
المجموع	31	100	15	100	12	100	36	100	94	100	94

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال تحترم وقت الدخول والخروج للعمل وذلك بنسبة (63.82%) من المجموع الكلي ، إذ ترى هذه الفئة أن العمل هو بمثابة عبادة وذلك بنسبة (100%) وفي نفس الوقت الفئة أيضا هناك من يرى أن إتقان العمل هو واجب وهو ما تمثله نسبة (80%) بينما في نفس الفئة من يرى أن العمل هو إثبات الذات وقدرت هذه النسبة (50%)، وعلى غرار ذلك هناك من يرى أن الرقابة وما تمثله من نسبة (30.55%) هي سبب من أسباب احترام لوقت الدخول والخروج للعمل بنسبة (36.17%) من المجموع الكلي ، إذ يرون إتقان العمل هو عبارة عن رقابة وذلك بنسبة (69.44%).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج، ويحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم وذلك من خلال استغلاله أحسن استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد، وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم وهذا راجع إلى وجود مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

يرى عدد من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري أن رؤسائهم بمثابة قدوة لهم، وهو ما يسهل في ممارسة القيادة ويزيد من إمكانية حسن الولاء لهم من طرف العاملين وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر وأداء الأعمال ، إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول والخروج واحترام هذا الدوام.

إذن قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء العاملين، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة فقيمة الوقت تساهم في تطوير المؤسسة وتزيد من إتقان العامل لعمله، والشعور بالأهمية وحبه لهفأتقانا العمل يعتبر بمثابة ثقافة المجتمع وأحد العوامل المهمة التي تقود إلى الصفوف الأولى نحو الريادة ، فالعامل هو الذي يبي الحاضر بكل إنجازاته والمستقبل بكل آماله ، لكن إن كان عمله غير متقن يصبح الحاضر فارغا والمستقبل معتما ويزيد من ظاهرة عدم إتقان العمل التي تشل التطوير، وعليه فإتقان العمل مسألة مبادئ وقيم وهو أمر مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة داخل كل مؤسسة فكل إنسان يعطي صورة على ما تربى عليه وما تعلمه في بيته ومجتمعه، فالثقافة التنظيمية بالنسبة لعمال ديوان الترقية والتسيير العقاري تعد بمثابة نظام أو أحد المقومات التي تتكون من العناصر الفعالة والتي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، فهي تعكس وتعزز القيم الرئيسية كاحترام الوقت الخاص بالعمل وإتقان العمل والشعور بأهميته وهذا لا يتحقق إلا في ضوء ثقافة تنظيمية قوية.

الجدول رقم 11: الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم وعلاقتها بالوقت.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الوقت الكافي
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	لأداء المهام
19.14	18	10.34	03	50	08	14.28	07	الصعوبات
80.85	76	89.65	26	50	08	85.71	42	أثناء القيام بالعمل
100	94	100	29	100	16	100	49	نعم
								لا
								المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها من أغلب العاملين أنهم لا يواجهون صعوبات أثناء القيام بأعمالهم وهذا ما توضحه نسبة (80.85%) من المجموع الكلي، أحيانا الوقت المستغرق لأداء مهامهم لا

يكفيهم وهذا ما تبينه نسبة (89.65%)، بينما تنخفض نسبة (19.14%) من الذين لا يرون أن الوقت غير كافي لأداء مهامهم وهو ما تبينه نسبة (50%).

إن هذا الأمر لا يتحقق إلا بإحلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع ، فالمواطن في الإدارة ملزم باحترام الوقت وكثيرا ما نجد موظفين منشغلين بكثرة الأعمال نظرا لحجمها من جهة وعدم كفاية الوقت لانجازها من جهة أخرى ، ومن خلال دراستنا هذه بديوان الترقية والتسيير العقاري ، وحسب أفراد العينة نجد أن الكثير من العمال لا يواجهون صعوبات أثناء عملهم وذلك نظرا لاهتمامهم الشديد وحبهم لعملهم وتقدير قيمة الوقت ومحاولة استثماره من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وضمان استقرار المؤسسة ، فعدم وجود الصعوبات بالنسبة لهذه الفئة من العمال يدل على أن هناك هامش من الحرية بالنسبة لهم وكيفية التصرف ومحاولة مواجهة أي عراقيل خاصة بالعمل ، وهو الأمر الذي من شأنه أن يبعث فيهم الشعور بالثقة والقدرة على التصرف وبالتالي كسب ثقة وتقدير رؤسائهم، فالثقافة التنظيمية الخاصة بديوان الترقية والتسيير العقاري تتمثل في سعي الإدارة إلى حل مشاكل العاملين ومنع أي صعوبات تواجههم حتى يشعروا بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة .

إذا ما واجهت العاملين صعوبات أثناء أدائهم لعملهم فإن هذا الأمر من شأنه أن يولد مشاكل وعراقيل، فالمؤسسة تتعامل مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، كما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل تنشأ بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد والمؤسسة إشباع رغباتهم الخاصة).

إن أهمية الوقت يعتبر عامل من عوامل نجاح المؤسسة والصعوبات التي تواجه العاملين في عملهم أمر في غاية الأهمية كما أن الحل أيضا سبب في نجاح المؤسسة وتحقيق أهداف كل من العامل والمؤسسة، فلمواجهة صعوبات العمل لا بد من وجود قيم ثقافية أساسها التفاهم والتعارف المشترك بين العامل والمؤسسة ، وهذه القيم هي التي تشكل النمط الثقافي القوي الذي يساهم في استقرار المؤسسة وزيادة الأداء المتوقع من العاملين وضمان الاستمرارية.

المطلب الرابع : الرغبة في تغيير العمل وعلاقتها بالتحفيز

يطمح كل عامل داخل أي مؤسسة إلى تحقيق الأفضل في حياته وهو ما تحدده طبيعة الوظيفة وما تقدمه من تحفيزات فقد يسعى إلى الانتقال إلى عمل آخر نظرا لأن عمله لا يحقق تطلعاته.

الجدول رقم 12: الانتقال إلى عمل آخر وعلاقته بنظام التحفيز داخل المؤسسة

المجموع		لا أدري		لا		نعم		اهتمام المؤسسة بوضع نظام التحفيز الانتقال إلى عمل آخر خارج المؤسسة
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
11.70	11	00	00	20	07	06.77	04	نعم
88.29	83	00	00	80	28	93.22	55	لا
100	94	00	00	100	35	100	59	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال غير راغبين في الانتقال إلى عمل آخر خارج المؤسسة وهذا ما تؤكدته نسبة (88.29%) من المجموع الكلي إذ يرون أن المؤسسة تضع نظام حوافز وذلك لرفع مستوى أدائهم وقدرت هذه النسبة بـ (93.22%) وتنخفض نسبة (11.70%) من المجموع الكلي الراغبون في الانتقال إلى عمل آخر خارج المؤسسة إذ يرون أن المؤسسة لا تضع أمامهم أي نظام لتحفيزهم وهذا ما تبينه نسبة (20%) في حين تنعدم في فئة لا أدري.

من قراءتنا للجدول أعلاه يتبين أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يولي أهمية كبيرة للموارد البشرية ، والمتمثلة في الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة بمختلف المستويات والتخصصات من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها، لذلك تهتم الإدارة بالمورد البشري والإنتاجية من خلال البحث عن العوامل

المؤثرة في إنتاجية وكفاءة الموظفين إيجابا وسلبا ، وأحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو السعي والعمل إلى أن يصل الموظفين بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وذلك لضمان بقاء الموظف وعدم رغبته في الانتقال إلى عمل آخر، وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود ثقافة تنظيمية قوية.

ويعتمد أداء الموظف وكفاءته على عنصرين أساسيين وهما قدرته على العمل ورغبته فيه، وتتمثل مقدرته على العمل فيما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات ومعارف يكتسبها بالتعلم والتدريب خلال سنوات العمل، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، فالحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع العامل على زيادة أدائه وتميزه، وهذا التميز في الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمؤسسة التي يعمل بها، لأن تلك الحوافز توظف الحماس والدافعية وتشجع على الرغبة في العمل أيا كان، مما ينعكس ذلك إيجابا على أداء الموظف العام ويحقق التفاعل بينه وبين المؤسسة ويدفعه إلى العمل بكل طاقاته الفكرية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة فالعامل إذا أحس أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لجهده وتقديره، وتقدم له التحفيز المادي والمعنوي فإن هذا الأمر من شأنه أن يعزز لديه الشعور بالثقة والرضا وبالتالي الولاء وعدم رغبته في الانتقال إلى عمل آخر، وعلى عكس العامل الذي يشعر بالملل والروتين وأن المؤسسة لا تهتم به ولا تقدر كفاءته وأن الحوافز المقدمة لا ترضي تطلعاته ولا تتوافق مع ما يقدمه من جهده للمؤسسة وبالتالي تولد في ذاته رغبة كبيرة في الانتقال إلى عمل آخر يحقق رغباته ويقدم له تحفيزات وفق ما يتناسب مع الإمكانيات التي يقدمها للمؤسسة ، فالموظف الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا مما يزيد من كفاءته الإنتاجية .

لاشك أن هناك إمكانية كبيرة للاستفادة من نظم الإدارة ، وذلك بمحاولة تكييف السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري المسؤول عن مزج عوامل الإنتاج الأخرى لكي تحقق أهداف أي مشروع فتتمية قدرات الأفراد بالتدريب داخل أو خارج المؤسسة يعظم الشعور بالولاء والرضا وهو من أسباب نجاح أي مؤسسة ،فالثقافة التنظيمية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تعكس طبيعة أهدافها وقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة من خلال الأفكار والعادات والتقاليد التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، فالثقافة القوية هي التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية الأعضاء وتؤثر على سلوكياتهم، فالسلوك هو دالة الأخلاق ويظهر ذلك في شعور العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 13: علاقة العمال مع رئيسهم المباشر

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار علاقة العمال مع رئيسهم المباشر
27.65	26	جيدة
45.74	43	حسنة
6.38	06	سيئة
20.21	19	لا أدري
100	94	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه تبين أن (43) من أفراد العينة بتكرار نسبي (45.74%) علاقتهم مع رئيسهم المباشر حسنة، بينما نجد أن نسبة (27.65%) من أفراد العينة أي ما يعادل (26) فردا ترى أن علاقتهم مع رئيسهم المباشر هي علاقة جيدة في حين نجد أن نسبة (20.21%) من أفراد العينة أي ما يعادل (19) فردا من المجموع الكلي اكتفوا بالقول لا أدري ، بينما كانت نسبة (6.38%) أي ما يعادل (06) من أفراد المجموع الكلي الذين كانوا يرون أن علاقتهم مع رئيسهم المباشر سيئة، وعلى العموم فعلاقة العمال مع رئيسهم المباشر هي علاقة حسنة ومقبولة على العموم.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب اتجاهات العمال تميل إلى العلاقة الحسنة مع الرؤساء وتظهر جليا من مناقشة المشاكل بطريقة جماعية من طرف مشرفيهم فمادام هذا المسؤول المباشر يتقرب من عماله ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانونه من ضغوطات في العمل ومحاوله حلها ، فنجد المشرف اعتمد على حل مشاكل العمال بطريقة جماعية من اجل خلق نوع من الجو العائلي، وهذا ما بدوره يزيد في العمال من خلال الطريقة التي

يتبعها المشرف معهم، أما الفئة التي ترى أن العلاقة مع رؤسهم سيئة فهؤلاء لا يناقشون المشاكل خوفا من مسؤوليهم وهذا بدوره يقلل من رضاهم، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة بينهم كونها علاقة هشّة، وهذه المشاكل أو الصعوبات التي تواجه هؤلاء العمال هي نتيجة عدم الثقة.

إن العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر علاقة وثيقة فكل منهما يحتاج للآخر لتنفيذ أفكاره وتحقيقها عمليا فالعامل يحتاج إلى إدارة وتوجيه وأيضا إلى أفكار لينفذها ، لذا فمن حظ العامل أن يتدخل المدير في عمله فالمدير الذي يحمل المسؤولية مع الموظفين ويساعدهم في التقدم في المهنة ، ويعطيهم ملاحظات مفيدة ، بدل أن يتحملوا وحدهم عواقب اجتهاداتهم الفردية، فعندما يكون المسؤول المباشر متفهما ويحسن الإدارة بأسلوب الاحترام ويكون مرنا في العمل و يحرص على تأمين مناخ جيد للجميع ، سواءا بمسائرتهم أو التعامل معهم بشكل ودي أو البقاء مع من لديه عمل بعد الدوام الرسمي تحفيزا له على إنجاز العمل.

ويمكن القول أن روح الانتماء والولاء للفريق والرؤساء في المؤسسة مقبولة مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة إذ تدفع بالعاملين لبذل قصارى جهدهم في أداء واجباتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الخاصة بديوان الترقية والتسيير العقاري تضم جملة من المعارف والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الرؤساء في ممارستهم لعملية القيادة، المتمثلة أساسا في تفعيل القيم الثقافية التي تضمن استقرار المؤسسة كتعزيز الروابط الأخوية والتكامل والتي تنبثق عن الروابط الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن علاقة العمال برئيسهم المباشر هي حجر الأساس لنجاح العمل، وتحتاج إلى تدريب وخبرة، وبصفة عامة يجب أن يكون الرئيس قدوة للعمال في احترامه لمواعيد العمل وإتقانه له، وعليه أن يحافظ على التوازن في تلك العلاقة، وهذا الأمر يعكس نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية ، بحيث تلعب دورا بارزا في التأثير على سلوك وأداء العاملين، وهو محور فرضيتنا الأولى.

المبحث الثالث: تفسير معطيات الفرضية الثانية

يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة، حيث يعتبر العمل أهم شيء في حياة الأفراد فتختلف طريقة تأقلمهم معه حسب نظرة كل واحد منهم .

المطلب الأول : أهمية العمل بالنسبة للعاملين

سنتطرق في هذا العنصر إلى أهمية العمل وكيفية انجازه بالمؤسسة:

جدول رقم 14: طبيعة العمل وكيفية انجازه في المؤسسة

المجموع		بمساعدة زملائك		بمفردك		انجاز العمل
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	طبيعة العمل
55.31	52	40.81	20	71.11	32	فردى
44.68	42	59.18	29	28.88	13	جماعى
100	94	100	49	100	45	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن بعض العاملين يرون أن طبيعة العمل الفردي يستوجب عمل فردي وهذا ما تؤكده بنسبة (55.31%) من المجموع الكلى إذ أن انجازهم لعملهم يقومون به بمفردهم، وهذا ما تؤكده بنسبة (71.11%) أما الذين يرون أن طبيعة العمل لجماعى يتطلب تعاون الأفراد مع بعضهم وهذا ما تؤكده (44.68%) من المجموع الكلى إذ أن قيامهم وانجازهم لأعمالهم يكون بمساعدة زملائهم وذلك نظرا لضرورة العمل وهذا ما تبينه نسبة (59.18%).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العاملين ينجزون أعمالهم بمفردهم وهو ما يدل على أن طبيعة العمل الفردي، فهناك أشخاص لا يخدمون إلا على مستوى معين، فالعمل الفردي يتميز بحب أكبر، فهناك من العمال من يجد نفسه مرتاحا عند انجازه للعمل بمفرده، ولا يجد الفرد العامل نفسه إلا بمفرده فيشعر أنه بإمكانه أن ينجز العمل بكل دقة، ويستطيع أن يبرز قدراته وبالتالي يمكن أن يحصل على أعلى تقدير ومكافأة، في حين أن هناك فئة

ترى أنها تقوم بإنجاز عملها من خلال تعاونها مع زملاء العمل ، أي أن العمل الجماعي له أهمية كبرى ، فهو يمثل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات ، وأسرار نجاحها وبلوغها غاياتها وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجا لأداء الأفراد ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل، وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره ، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل ، وكيفية تواجد الأفراد ضمن مجال عمل مميز وقابل للتطور.

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت عدة مفاهيم دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس ، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية ، والعمل الجماعي هو نتيجة جهود عدة أفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة ، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أفراد الجماعة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم....، فالمهام التي يقوم بها ديوان الترقية والتسيير العقاري والتي لا يستطيع أن ينهض ويستمر وينمو إلا بأدائها ، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي منظمات الأعمال يكون قوامها فردا واحدا، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة ، فالعمل الجماعي يولد التعاون بين الأفراد وبالتالي توطيد العلاقات وهو ماذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تعاون العمال ومدى أهمية جو الصداقة والعلاقات بين الأفراد وتفاعلهم الدائم والمباشر، ذلك أن انسجامهم وتوحد أفكارهم من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة.

إن تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم، والاتفاق على مجموعة من الآليات التي يتم بها تسيير العمل، وبالتالي فإن توفرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن ، بحيث يكون عمل كل فرد منهم متكاملا لعمل الآخر مما يؤدي به في النهاية إلى تحسين الأداء ورفع في الإنتاجية وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.

جدول رقم 15: الشعور بالعمل مع الزملاء وعلاقته بهم

المجموع		لا أدري		سيئة		حسنة		العلاقة مع الزملاء الشعور بالعمل مع الزملاء
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
62.76	59	38.09	08	13.33	02	84.48	49	الرضا
17.02	16	09.52	02	86.67	13	01.72	01	عدم الرضا
20.21	19	52.38	11	00	00	13.79	08	لا شيء
100	94	100	21	100	15	100	58	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال راضية بالعمل مع زملائهم وهذا ما تمثله نسبة (62.76%) من المجموع الكلي إذ أن علاقتهم مع زملائهم حسنة وهذا ما توضحه نسبة (84.48%) ويتقلص عدم الرضا العمال مع العمل مع زملائهم بنسبة (17.02%) إذ أن علاقتهم مع زملائهم سيئة وهذا ما تؤكدته نسبة (86.67%)، أما نسبة (20.21%) من المجموع الكلي لا يشعرون بأي شيء مع زملائهم وأن علاقتهم مع زملائهم لا يشوبها أي لبس وهذا ما تؤكدته نسبة (52.38%) من فئة لا أدري .

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال راضية بالعمل مع زملائهم وهذا ما يدل على أن هناك روح التعاون بين العمال، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق فاعلية العمل الجماعي، الإنتاجي والسلوكي وذلك من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وهذا ما لاحظناه بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، فالعاملين يشعرون بالعمل مع زملائهم وأن هذا الأخير يساهم في تحقيق التماسك، وهي طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

فشعور العاملين بالرضا عن العمل مع زملائهم من شأنه أن يساهم في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهاراتهم وزيادة مداركهم، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

يحقق العاملون بديوان الترقية والتسيير العقاري ذاتهم في ضوء عملهم مع زملاء العمل، وتعاونهم وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يرون أن هذا التعاون يساهم في توحيدهم في فريق واحد، ويتيح هذا أسلوب إدارة وبناء فرق عمل بفعالية فرص تبادل المعلومات بحرية وبطريقة إنسانية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى أي من الأعضاء إلى الإدارة، وقد نجد بعض العاملين يفضلون العمل بمفردهم نظراً لأن علاقتهم بزملاء العمل غير حسنة، ونظراً للخلافات والصراعات بينهم وهو ربما راجع لثقافة المناخ التنظيمي والتي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي وهو ما لمسناه في بعض المبحوثين، بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة أستطيع أن اعمل، فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أي تعاون مع زملاء العمل أو بشكل فردي.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين

تعتبر المؤسسة ككيان اجتماعي واقتصادي بمثابة الحيز الذي يجوي العمال ويحقق تطلعاتهم وأهدافهم.

الجدول رقم 16: أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين وكيفية مناقشة أمورهم غير المتعلقة بالعمل

المجموع		عائلة ثانية		مكان عمل		أهمية المؤسسة مناقشة أمور غير متعلقة بالعمل
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
34.04	32	56	28	09.09	04	مطولا
15.95	15	18	09	13.63	06	قليلا
25.53	24	22	11	29.54	13	أحيانا
24.46	23	04	02	47.72	21	أبدا
100	94	100	50	100	44	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن بعض العمال يناقشون أمور غير متعلقة بالعمل أثناء عملهم مطولا بنسبة (34.04%) من المجموع الكلي، إذ يعتبرون أن المؤسسة تمثل لهم عائلة ثانية وهذا ما توضحه نسبة (56%) بينما هناك من يرى أنهم يناقشون أمورهم الغير متعلقة بالعمل أحيانا داخل المؤسسة ، وهذا ما بينته نسبة (25.53%) من المجموع الكلي، إذ يرون أن المؤسسة تمثل مكان العمل وتتقلص عند الذين لا يناقشون أمورهم أبدا أو الغير المتعلقة بالعمل وهو ما توضحه نسبة (24.46%) من المجموع الكلي ، إذ أن المؤسسة هي بمثابة مكان للعمل وهذا ما تبينه نسبة (47.72%) وفي الأخير ينخفض عند الذين يناقشون أمورهم الغير المتعلقة بالعمل بنسبة (15.95%) من المجموع الكلي ، إذ يرون أن المؤسسة هي عائلتهم الثانية.

لقد شغلت المؤسسات ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الكتاب فالمؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا وكمعامل اقتصادي ، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح، فهي تساهم في إشباع حاجات الإنسان ورغباته، فالعاملين يرون أن المؤسسة تمثل لهم عائلة ثانية وأنهم يناقشون أمورهم الغامضة والغير المتعلقة بالعمل، فهم يجدون فيها المتنفس فمناقشة الأمور الغير متعلقة بالعمل يندرج في إطار علاقة العاملين ببعضهم البعض، وهو ما يتجسد في نمط العلاقات الشخصية في العمل، وهي مهمة بالنسبة للصداقة والدعم المتبادل، إلا أن الأهم في العمل هو العلاقات المهنية فالهدف الرئيسي من الوظيفة هو إنجاز العمل من أجل المؤسسة، ولكي تنجح العلاقات الشخصية والمهنية معا لا بد من إدراك المشكلات النابعة من الخلط بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وذلك ربما راجع إلى عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو رسمي، وهو الأمر الذي لمسناه من خلال إجابة بعض المبحوثين في اعتبار أن المؤسسة بمثابة مكان للعمل. فمن العاملين من يرى أن العلاقة التي تربطه بزملاء العمل هي علاقة عمل فقط وأن مناقشة الأمور الغير متعلقة بالعمل أمر غير ممكن وان المؤسسة مكان للعمل فقط، وهو الأمر الذي يوضح قوة الثقافة التنظيمية بديوان الترقية والتسيير العقاري، فهي بمثابة المحرك لنجاح المؤسسة، وهي تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها .

تعتبر علاقة العاملين ببعضهم البعض ومناقشة أمورهم الغير المتعلقة بالعمل أمر من شأنه أن يساهم في شعورهم بالأهمية داخل المؤسسة التي يرون أنها بمثابة عائلة ثانية ، هذا ما يولد علاقات إنسانية طيبة لا تتعارض مع

حسن الإدارة، فهي علاقات لا تنبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب، بل هي مبادئ علمية سليمة وهذا ما يعكس طبيعة القيم السائدة بالمؤسسة ، وهذه الأمور من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة. وعليه فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

الجدول رقم 17: التعاون الجماعي في العمل وتأثيره على الأداء.

المجموع		لا		نعم		أثر التعاون على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة
تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
69.14	65	60.71	17	72.72	48	تعاون مع زملاء العمل
						نعم
30.85	29	39.28	11	27.27	18	لا
						المجموع
100	94	100	28	100	66	

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن تعاون العمال مع بعضهم البعض يقدر بنسبة (69.14%) من المجموع الكلي إذ يرون أن لهذا التعاون الأثر الايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أداء أفضل، وهذا ما تؤكدته نسبة (72.72%) وتنخفض بنسبة (30.85%) من المجموع الكلي للذين لا يجذون التعاون مع الزملاء في العمل إذ يرون أنه لا يحقق أي أهداف للمؤسسة وهذا ما تمثله نسبة (39.28%).

إن الإنسان يقضي جزءا ليس باليسير من حياته في مجال عمله، وتنشأ العلاقة بين الزملاء في العمل في هذا المحيط وفق لسياسات العمل المنظمة لهذه العلاقة والمرتبطة بالانجاز وتحسين مستوى الأداء في ضوء تهئية البيئة الملائمة، وتعتمد البيئة على التعاون كجسر عبور لتحقيق الأهداف، فتحقيق التعاون يمر من خلال القنوات التي من شأنها ترسيخ هذا المفهوم وتمريه بصيغة حضارية راقية وتتخذ العلاقة بين الزملاء في العمل بعدا أشمل من كونها

صدقة عابرة بل هي علاقة راسخة وتمتد آثارها لتطال المؤسسة بالكفاءة العالية سواء في مجال الإنتاج أو العمل بروح الفريق، أو من خلال تسهيل الأداء بتفاعل مرن يوحي بأن هذا الفريق لا يقبل إلا الواجب. بمنظور واسع وإحاطة شاملة للقيمة المعنوية التي يقدمها الموظف عندما يسهم في تمرير المعاملات وأدائها على وجهها الصحيح. وفي الوقت الحالي أصبح العمال يكافؤون على التعاون الجماعي فيما بينهم ، وليس على الصراع والتنافس وقد صاحب هذا التحول تغير جذري في الهيكل التنظيمي للعديد من المؤسسات ، لذا سعت المؤسسات جاهدة إلى دعم التعاون الجماعي بين العمال لأنه يقلل من زيادة المنافسة بينهم .

إن في دراستنا هذه ومن خلال رؤية الباحثين نلاحظ أن هناك تعاون وثيق بينهم وبين زملاء العمل، وأن هناك تعاون وعمل بروح الفريق المتحاب والتعاون وتغليب مصلحة الفريق والمؤسسة على المصلحة الخاصة ، فنجاح القسم والمؤسسة يعني نجاح وتميز العاملين به، وهذا الأمر يرسخ قيم العمل الممثلة في المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، فالعمل بروح الفريق يجسد مبدأ التعاون بين زملاء العمل بمفهومه المتجدد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أدائها، حيث صار يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها ، والعمل بروح الفريق الواحد ، وهذا ما لاحظناه في بداية دراستنا الميدانية فالتعاون بين زملاء العمل من شأنه أن يقوي العلاقات والتماسك بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين ورؤسائهم وبين العاملين أنفسهم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد ، وبث فيهم روح المحبة والنظام والتفاعل الايجابي، كما تشجع التنافس الشريف والإبداع وتستفيد دائما من اقتراحاتهم، وتصغي إلى طلباتهم ، وتلبي حاجياتهم فالمدیر الناجح هو الذي يعزز الايجابيات عند الموظفين، بحيث يشعر من يعمل معه انه عون له على النجاح والتقدم في عمله ، أما الموظف الناجح هو الذي يتحلى بالإخلاص وإتقان العمل، ويلتزم بالسلوك الوظيفي المميز وإذا شاعت روح التعاون بين زملاء العمل أمكن الاستفادة من كل شخص مهما قلت مواهبه ومن كل فرصة ووسيلة ما دامت مشروعة فالتعاون بين زملاء العمل آلية تقدم المؤسسة ونجاحها، وقد يساعد على تحقيق الرضا والتوافق والانسجام الجماعي السائد داخل الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، وذلك من خلال وحدة المشاعر ومستويات عليا من التضامن والتضحية ونكران الذات والتحرك نحو الأهداف المشتركة كشخص واحد.

المطلب الثالث : روح الفريق والعمل الجماعي

من خلال هذا العنصر نحاول تسليط الضوء على أهمية روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

جدول رقم 18: فرصة اختيار فريق العمل

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار اختيار فريق العمل
54.25	51	زملاء جديدين في العمل
10.63	10	زملاء من نفس الأصل الجغرافي
35.10	33	زملاء يساعدونك في حالة وقوعك مشكلة
100	94	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (54.25%) أي (51) فردا من أفراد العينة يفضلون العمل مع زملاء جديدين في العمل وهذه النسبة تمثل الغالبية العظمى ، في حين نجد أن نسبة (35.10%) أي ما يعادل (33) فردا يجذبون العمل ضمن فريق يساعدونهم في حالة وقوعهم في مشكلة، أما نسبة (10.63%) أي ما يعادل (10) فردا يجذبون العمل مع فريق يكون من نفس الأصل الجغرافي.

من خلال هذه الإجابات نرى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بحس المسؤولية والانخياز نحو الفعل والعمل الجاد داخل المؤسسة بغية تحقيق نتائج جيدة تمكن مؤسستهم من التميز والنمو والبقاء، فالعمل مع زملاء جدد يحقق درجة كبيرة من التماسك والتعاون الذي يمكنهم من تحقيق أداء فردي وجماعي جيد، وهذا ما أجاب به معظم أفراد العينة، و هو ما لاحظنا أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ وأعاون التحكم في علاقاتهم مع بعضهم البعض باعتبارهم مرؤوس ورئيس مباشر.

إن فرصة اختيار العاملين لفريق عمل وزملاء جديدين يعني إيمانهم بوجود جماعة عمل فعالة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق، ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه، فقد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدوده معا ، ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط، بل إن كان عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسؤولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه فقط، فالعمل مع زملاء جدد وفرصة اختيار فريق عمل جيد، يساهم في

الحرص على الأفكار الإبداعية، والحلول الإبتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق ككل، وما لاحظناه في الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري، إن فريق العمل المنظم جدا يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره وما هو المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه ، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه، فبمجرد ما تحدد إدارة المؤسسة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك بكيفية لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك ، وبالتالي فهو يقيم نفسه بنفسه ، والفرد يشعر بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة، ويمتلى قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق، ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم، فالفريق يتصف بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة الثقة والاحترام والتعاون والدعم، ويتم تبادل المعلومات بطريقة وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق، وقد كان لنظرية العلاقات الإنسانية سبق في ذلك من خلال تطرقها لأهمية العلاقات الإنسانية من خلال دراسات التون مايو الذي ركز على أهميتها .

جدول رقم 19: روح الفريق والعمل الجماعي ومساهمتها في استمرار وبقاء المؤسسة.

النسبة المنوية(%)	تكرار	التكرار روح الفريق والعمل الجماعي
88.29	83	نعم
11.70	11	لا
100	94	المجموع

من البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن (83) فردا من أفراد العينة أي بتكرار نسبي (88.29%) أجابوا بأن روح الفريق والعمل الجماعي تساهم في استمرار بقاء المؤسسة أما نسبة (11.70%) أي ما يعادل (11) فردا من أفراد العينة يرون عكس ذلك ومن خلال ذلك ترى المؤسسة بأن العاملين هم مصدر البقاء .

إن روح الفريق والعمل الجماعي هي القدرة على العمل معا من أجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه الأهداف التنظيمية ، وتلعب القيادة الفعالة دورا مهما في تحقيق العمل الجماعي، كما تساهم الاتصالات في التفاعل بين الأفراد، فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ، ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فهذا الفريق هو في عملية تطور دائمة لا تتوقف أبدا، فعلاقات العمل هي عبارة عن اتصال قائم بين مختلف أعضاء المؤسسة ، وتبنى هذه العلاقات على علاقات رسمية وأخرى غير رسمية و تعتبر هذه العلاقات أساسية داخل المؤسسة إذا لا يمكن الاستغناء عنها.

يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية والإدراك والشخصية والتعلم وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها، فهناك الكثير من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فريق العمل سواء أكان ذلك لإدارة الشركات التي يعملون فيها أو لأنفسهم شخصا، فالتطور الإداري اعتبارا من منتصف القرن الماضي، ساهم في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات ، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنميته والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية كخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعيا لتحقيق رضا العملاء والمستهلكين.

إن الهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء، لتكون في النهاية جماعة مندمجة وملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة وواضحة ،لذا ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد ، وذلك بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة .

ومن هنا أخذت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى العمل بمنهجية روح الفريق والعمل الجماعي وذلك من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوزيعها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

إن العمل بروح الفريق والعمل الجماعي يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار و يؤدي في النهاية إلى انجاز الأعمال وحل المشكلات ، وذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية، فالعاملين يتحلون بروح الفريق والعمل الجماعي السائدة بينهم وهو ما يساهم في تطوير أداء

المؤسسة وتحقيق أهدافها ، فالثقافة السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تساهم في إعطاء الفرد فكرة ايجابية عنها من خلال جماعة العمل التي تؤثر على اتجاهات أعضائها، فالجماعة من و خلال اللقاءات والنقاشات تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد...،فأي سلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن السلوك يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها ، وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها .

وعليه يمكن القول أن روح الفريق والعمل الجماعي لها تأثير قوي على أداء العاملين بالمؤسسة.

المبحث الرابع: تفسير معطيات الفرضية الثالثة

إن زيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من شأنها أن تساهم في زيادة فاعلية أفرادها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول : اشتراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة

إناتباع الإدارة للأسلوب الديمقراطي يمكنها من تحقيق أهدافها.

جدول رقم 20: إشراك العاملين في تحديد الأهداف وعلاقته بالتفاعل مع الرئيس المباشر

المجموع		لا		نعم		التفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين
تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
59	62.76	15	53.57	44	66.66	إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة
35	37.23	13	46.42	22	33.33	نعم
94	100	28	100	66	100	لا
						المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في تحديد أهدافها وهذا ما أكدته نسبة (62.76%) من المجموع الكلي وهو ناجم عن التفاعل بين الرئيس والعاملين ، إذ تقدر هذه النسبة

بـ (66.66%) أما الذين لا يرون أن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم في تحديد أهدافها قدرت بنسبة (37.23%)، إذ أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لا يوجد تفاعل بينهما وهو ما تمثله نسبة (46.42%).

من الجدول أعلاه يتضح أن تفاعل الرئيس مع العاملين مرده إلى الثقة المتبادلة بينهما، والذي يتم من خلالها فسح المجال للعاملين في تحديد أهداف المؤسسة، وبالتالي يشعرهم بالأهمية وأنهم محل تقدير واهتمام، وهذا ما يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومن خلال استعراضنا لأسلوب إشراك العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم وانه لا بد من تبني هذا الأسلوب في جل المؤسسات العامة والخاصة، وذلك لزيادة الفعالية الإدارية، حيث أن أكثر ما تعاني منه جميع مؤسساتنا هو عدم وضوح أهدافها، فلا بد من إتباع سياسة إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة، وذلك لضمان زيادة الأداء وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في صياغة هذه الأهداف وتحديد على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة، فعملية إشراك العاملين في تحديد الأهداف هي نتيجة تفاعل بين الرئيس المباشر والمرؤوسين والتي من شأنها أن تحقق الالتزام من خلال انجذاب الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها، والتي من شأنها أن تؤثر على الفعالية التنظيمية ورفع المستوى الأداء، حيث يرى العامل من خلال هذا أن هناك تطابق بين أهدافه وبين أهداف المؤسسة، وينتج أيضا تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية وتقوم عملية إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة أساسا على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المراد تحقيقها، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم لقياس تلك النتائج مع مراجعة دورية من جانب كل من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج مقابل الأهداف، وقد لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية أن إشراك العاملين في تحديدا لأهداف من شأنه أن يساهم في رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، وذلك لأن الفرد رقيب على نفسه في تحقيق أهداف المؤسسة المحددة، فهذه الآلية بمثابة وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الانجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة، فتقييم العاملين في المؤسسة يكون على أساس تقدير ووزن ما يؤديه من إنجازات وأعمال لتحقيق الأهداف، وذلك بإشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة والذي يعد وسيلة مناسبة لتحديد المسؤوليات ويزيد من فهم العاملين لطبيعة أعمالهم وإشراكهم في وضع الأهداف يصرهم بالدور المسند إليهم بالمهام المطلوبة منهم مما يجعل القيام بالعمل أيسر وأسرع وتحديد المهام لكل عامل في المؤسسة بما لا يدع مجالاً للتهرب أو التلاعب وارتكاب الأخطاء.

إن الاهتمام الكبير بالعاملين وبالعامل هو أمر من شأنه أن يزيد من تطور المؤسسة ، وهذا لا يتحقق إلا في ظل توفر قيادة رشيدة تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وتشجيع الاتصال وتبادل المعلومات ، وتفويض السلطة والمشاركة ، فالفائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار، إلا أن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة بالنسبة للأشخاص ولظروف العمل ، ويصعب نجاحه وقت الأزمات الخاصة.

الجدول رقم 21 : تزويد الإدارة العاملين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار تزويد الإدارة العاملين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة
23.40	22	دائما
48.93	46	أحيانا
08.51	08	نادرا
19.14	18	أبدا
100	94	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن (46) فردا من أفراد العينة أي نسبة (48.93%) يرون أن الإدارة أحيانا تقوم بتزويدهم بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة بينما يرى (22) فردا من أفراد العينة أي نسبة (23.40%) أن الإدارة دائما تقوم بتزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث في المؤسسة ، في حين يرى (18) فردا من أفراد العينة أي (19.14%) أن الإدارة لا تزودهم بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة ، بينما يرى (08) أفراد من أفراد العينة أي نسبة (08.51%) أنه نادرا ما تقوم الإدارة بتزويدهم بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي ، خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المؤسسة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري

لذلك كان لا بد لأي مؤسسة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار المؤسسة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمية من حيث الموقع وصلة الارتباط.

إن هذا الأمر لا يتحقق إلا في ظل وجود إدارة قوية تقوم بتزويد العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وهذا ما يساهم في استقرار المؤسسة وبقائها، فمثلا إذا قامت المؤسسة بوضع إستراتيجية جديدة فإنها تقوم بتزويد العاملين بأهم مجريات هذه الإستراتيجية، وهو ما يبعث الثقة لديهم ويشعرهم بالولاء ويبعث فيهم الرضا، ويرفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما يدل على أن الإدارة تتبع الأسلوب الديمقراطي في ضمان مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات وبالتالي فالمؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية قوية، بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتزويدهم بأهم المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أمر مهم في المؤسسة، فهو يساعد على تحفيز العاملين على الالتزام في تطبيق القرارات أو إثارة دافعيتهم للعمل، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما يساعد في حل مشكلات العمل، ولهذا نجد أن الكثير من رجال الإدارة ورجال الفكر يرون بأنه لا بد من تزويد العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة...، بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على ضمان وضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيرا ما يسيطر عليه فكره، أو جانب من القضية تجول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى، وهذا ما لاحظناه من خلال النسب المتفاوتة في الجدول أعلاه، إن تزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، يختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على إشباع حاجات ودوافع الأفراد وبث روح التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

إن تزويد الإدارة العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة هي وسيلة أساسية في الاتفاق على المعايير الديمقراطية والتي تخفف من انحراف العاملين وهي مظهر من مظاهر عدم تكيفهم داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يساهم ذلك في زيادة أدائهم وتحقيق فعاليتهم، وهذا الأمر يتحقق في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ومدى تأثيرها على أداء وسلوك العاملين، فالمؤسسة التي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية هي التي تسعى إلى إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وظلك لتحقيق أداء أفضل.

المطلب الثاني: المشاركة في تسيير المؤسسة وأسلوب التواصل مع العاملين

تعتبر المشاركة في تسيير المؤسسة وأسلوب التواصل داخل المؤسسة من آليات تقدم المؤسسة .

جدول رقم 22: تحقيق المشاركة في تسيير المؤسسة

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار
		المشاركة في تسيير المؤسسة
29.78	28	أداء أفضل واستقرار وظيفي
56.38	53	تلبية حاجات اجتماعية
13.82	13	ترسيخ التماسك بالمؤسسة وإخلاصك في خدمتها
100	94	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (56.38%) من أفراد العينة أي (53) فردا يرون بأن المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لهم حاجات اجتماعية فيما نجد أن نسبة (29.78%) أي (28) فردا من أفراد العينة يرون بأن المشاركة تساهم في تحقيق أداء أفضل واستقرار وظيفي فيما نجد أن نسبة (13.82%) من أفراد العينة أي ما يعادل (13) فردا ترى بأن مشاركتهم في تسيير المؤسسة يمكن أن تحقق لهم التماسك بالمؤسسة وترسيخ قيم إخلاص العاملين في خدمتها.

إن تحقيق المشاركة في تسيير المؤسسة تجعل العاملين أكثر اجتهادا وبذلا لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها كما أنها أي المشاركة من شأنها حماية العمال من استبداد الإدارة العليا وتسليطها بالمشاركة في تسيير المؤسسة تتيح للأفراد العاملين بها تحقيق حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات والروابط الاجتماعية من خلال المشاركة نتيجة لزيادة احتكاك العاملين والإدارة بعضهم ببعض وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة ، لذا كان من الضروري إشراك المرؤوسين في تسيير المؤسسة وذلك لضمان تبادل الرأي والقرارات قبل اتخاذها وضمان تعاونهم والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات ، وهذا ما أكدته مبدأ النظرية التaylorية لمفهوم المشاركة في تسيير المؤسسة فالمشاركة في تسيير المؤسسة تعتبر من أعقد العمليات وأساسها في

نفس الوقت فكأنها السهل الممتنع، وإن قلنا أن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة قرارات فإننا نسهل بعض أهم مكوناتها وهو الجزء القيادي.

و يمكن القول أن عملية المشاركة في تسيير المؤسسة تدخل تحت مظلة القيادة ، لذلك فإن مجموعة القرارات الصائبة والدقيقة في الأداء هي الجزء الأهم في القيادة الحكيمة وقد لاحظنا من خلال دراستنا لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة يساهم في تماسك العاملين ، وأن هذا المبدأ يزيد من درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين ، مما ينعكس إيجابا على دقة العمل وجودة المخرجات ، لأن المرؤوس في هذه الحالة يتحول من أجير يتقاضى راتبا على مجهوداته إلى شريك فاعل في المؤسسة ويشعر بأهميته ودوره فيها، وقد تأكدت فاعلية مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وأدت إلى نتائج جيدة من حيث إثراء القرارات وتأثيرها بمعلومات وخبرات واسعة ومتنوعة ، وتمثل عملية اتخاذ القرار المشاركة فيه بديوان الترقية والتسيير العقاري بعدا هاما من أبعاد الوظائف التي يقوم بها أصحاب المواقع القيادية، وهذا البعد له أهمية خاصة بالمؤسسة نظرا لأن أدائها يتوقف على صنع القرار ، وعلى الرغم من أن المشاركة في صنع القرارات تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية ، إلا أن الأمر عكس ذلك ، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل ، أما في حالة المشاركة في صنع القرار فان الرئيس هو الذي يتخذ القرار ، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل.

إن عملية المشاركة في تسيير المؤسسة من المبادئ والأسس الهامة في تطوير الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

الجدول رقم 23: الرضا عن الأداء وعلاقته بالأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العاملين .

المجموع		غير مباشر		اتصال مباشر		أسلوب التواصل مع العاملين الرضا عن الأداء بالمؤسسة
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
34.04	32	09.67	03	46.03	29	راضي
32.97	31	32.25	10	33.33	21	راضي نوعا ما
32.97	31	58.06	18	20.63	13	غير راضي
100	94	100	31	100	63	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن بعض العمال راضون على أدائهم بالمؤسسة وهذا ما تبينه نسبة (34.04%) من المجموع الكلي وهذا من خلال الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل معهم ألا وهو الاتصال المباشر، وهذا ما تؤكدته نسبة (46.03%) بينما في فئة راضين نوعا ما على أدائهم بالمؤسسة إذ تقدر نسبته (32.97%) إذ يرون أن الاتصال معهم بطريقة مباشرة على عكس الذين يرون أنهم غير راضين على أدائهم وهذا ما توضحه نسبة (32.97%) من المجموع الكلي إذ يرون أن المؤسسة تتبع معهم اتصالا غير مباشر وهذا ما أكدته نسبة (58.06%).

تتجلى أهمية الاتصال في المؤسسة في الدور الذي تلعبه في ممارسة كافة العمليات والإدارات كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص النمو للمؤسسة ، من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر الإنتاج، ذلك أن الاتصال بنوعيه المباشر وغير المباشر هو أحد أهم الآليات في أي مؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف ورفع الأداء يجب إتباع اتصال فعال وهادف، وقد تتبع المؤسسة هذا النوع من الاتصال وذلك بهدف معرفة نمط العلاقات السائدة داخل المؤسسة ، وبالتالي فالموظف يسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهدفه ، وذلك من خلال رضاه عن أدائه ، فالرضا لا يتحقق إلا في ضوء وجود ثقافة تنظيمية تتبعها الإدارة من خلال الاهتمام بالعاملين ومحاولة التقرب منهم، ودعمهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، فالرضا عن الأداء هو أن يقتنع العامل بما يقوم به من أعمال وأهميتها، حتى ولو

لم تكن لها أهمية في نظر البعض ويقتنع بعمله ويرضى عنه ويؤديه كما يجب أن يكون، من هنا يتولد شعوره بالأهمية والرضا عن أدائه لعمله المكلف به، وينعكس ذلك على إنتاجيته أولا وعلى زملائه، ثم على باقي العاملين في المؤسسة، وبالتالي على الكم والكيف بالنسبة للإنتاج، ثم على العائد على المؤسسة الذي يعمل بها، إذا كانت من المؤسسات الربحية أو على المجتمع المحيط ثم باقي المجتمع.

إن رضا العامل لأدائه داخل المؤسسة لا يتحقق إلا في ضوء الاتصال الذي تتبعه المؤسسة وذلك من خلال المؤتمرات والمداخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين، لضمان تنميتهم وتطويرهم، والاحتفاظ بالموارد البشرية، وقد تنشأ علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على الأساس الشخصي التلقائي.

المطلب الثالث: استشارة العاملين وروح المبادرة

إن الأخذ برأي العاملين وتشجيعهم على إبداء روح المبادرة يشعروهم بأهميتهم داخلها.

الجدول رقم 24: استشارة العاملين وعلاقته بالتشجيع على إبداء روح المبادرة

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		تشجيع روح المبادرة استشارة العاملين
تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
57	60.63	00	00	04	57.14	27	62.79	26	59.09	فعلية
37	39.36	00	00	03	42.85	16	37.20	18	40.90	غير فعلية
94	100	00	00	07	100	43	100	44	100	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تقوم باستشارة العاملين في بعض الأمور استشارة فعلية وهذا ما تبينه نسبة (60.63%) من المجموع الكلي، إذ يرون أن هذه الاستشارة تشجعهم على روح المبادرة أحيانا بنسبة (62.79%) وتليها أيضا نسبة (59.09%) دائما في نفس الفئة بينما يرى بعض العاملين أن هذه

الاستشارة غير فعلية وهنا ما تؤكد نسبة (39.36%) من المجموع الكلي إذ يرون أنها نادرا ما تشجع على إبداء روح المبادرة وهذا ما توضحه (42.85%).

إن مشاركة العاملين تصنع بيئة عملية يصبح للأفراد فيها تأثيرا وضاحا على القرارات والأنشطة مما يؤثر إيجابا على أدائهم ، إلا أن مشاركة العاملين ليس هدفا بحد ذاته ولا أداة كما توظفها العديد من المؤسسات، إنها نوع من فلسفة الإدارة والقيادة حول كيفية تمكين الأفراد في الاشتراك في التطوير المستمر والنجاح المستمر الخاص بالتنظيم الذي ينتمون إليه ، فاستشارة العاملين قدر الإمكان في جميع وجوه قرارات العمل والتخطيط تساعد في زيادة هامش الانتماء والالتزام ، وتساعد على الاحتفاظ بأفضل عاملها كما تهتم بيئة يختار الأفراد فيها أن يكونوا محفزين وفاعلين، علاوة على أنها أمر عام لبناء فريق عمل جيد، وهذا الأمر من شأنه أن يمكن العاملين من تقديم الأفضل، وإبداء روح الابتكار والمبادرة وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، و هو ما يجعل العاملين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وأن أهدافهم انعكاس لأهداف المؤسسة.

تعتبر الطريقة التي تتبعها المؤسسة في استشارة العاملين في صنع القرارات وفي الأنشطة المتطورة باستمرار أمرا استراتيجيا في عملية المشاركة ويمكن أن تتضمن طرقا مثل أنظمة الاقتراحات ، وفرق العمل، وخلايا الإنتاج واجتماعات التطوير المستمرة ، وأنشطة العمل التصحيحي ونقاشات ودوريات مع المشرف .

عند قيام المؤسسة بفتح المجال للعاملين لإبداء روح المبادرة والابتكار فإنها تساهم في تطوير أداء عاملها فالمؤسسة عندما تتيح لهم مجال الحرية والمحاولة حتى وإن أخطؤوا فعلى المؤسسة أن تقوم بتقديم هذه الأخطاء وتصحيحها، فالهدف الأساسي من تمكين العاملين من صنع القرار واستشارتهم وإعطائهم روح المبادرة هو من أجل منحهم دورا كبيرا في صناعة القرار الخاص بالمؤسسة ، والقرارات المتعلقة بأمور العمل التي تمسهم خصوصا وتتفاوت مساحة الحرية والتأثير هذه من مجرد إبداء الاقتراحات إلى إمكانية الاعتراض وإيقاف قرارات الإدارة العليا ، فاستشارة العاملين في تحليل المواقف وتحديد المشكلات وربط هذه العملية مع جهود الإدارة العليا، ودورها الأساسي في تنسيق الحلول عبر الأقسام المختلفة داخل المؤسسة ، سيحسن صناعة القرار على مستوى المؤسسة كلها ويعزز عملية تعلم المؤسسة و يتيح للعاملين إبداء روح المبادرة ، ومن جملة المهارات الإبداعية المباشرة حتى ولو توفرت الموهبة لأن المهم المتابعة والتصميم فالموهبة وحدها لن تحقق النجاح ، فكثير من ذوي المواهب ليسوا ناجحين فروح المبادرة هي السمة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية و هي السمة الغالبة على المبدعين

فهم لا ينتظرون طلب الحل للمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة ولكنهم دائما يقدمون الاقتراحات البناءة ، فهي جانب من جوانب روح المبادرة التي تجعل من الشخص مبدعا ، فكل صاحب عمل لديه رغبة وحاجة إلى موظفين يستطيعون أن يضعوا أيديهم على المشكلات ، و يبادروا بتحسينات اللازمة في العمل فازدياد روح المبادرة يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتتوسع القدرات والمعارف والمهارات ، ولكن إلى حد ما لأن الكثرة في تضخيم المؤسسة قد لا تساعد على أداء العمل ، وقد ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة وإضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة ، وهو ما يتطلب تصميم خرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام.

جدول رقم 25: الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح
70.21	66	سهل
19.14	18	صعب
10.63	10	غير ممكن
100	94	المجموع

إن عدد أفراد العينة الذي يرون بأن الوصول إلى الرئيس أو المدير لتقديم أي اقتراح أمر سهل كان عددهم (66) فردا بتكرار نسبي قدره (70.21%)، بينما نجد أن (18) فردا الذين يشكلون نسبة (19.14%) يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم اقتراح أمر صعب ، بينما باقي أفراد العينة وعددهم (10) فردا ممثلة في نسبة (10.63%) يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر غير ممكن لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وصول العمال للمدير بديوان الترقية والتسيير العقاري أمر سهل وذلك لتقديم أي اقتراح من شأنه أن يخدم المؤسسة، فالشعور بالسعادة في العمل يستمد من الاختيار الصحيح لكل من الرئيس والمرؤوس فلطالما يهرب أصحاب العمل بعيدا تجنباً للتواصل مع موظفيهم ويضعون حاجز بينهم، فالعنصر

البشري في المؤسسة الإدارية هو عمودها الفقري وهو المورد الذي تفوق قيمته أهمية موارد المؤسسة الأخرى كالموارد المالية والمادية، وهو في نهاية الدائرة الإدارية من يباشر الأعمال وينفذ المهام، ولذا فإن جزءا من وقت وجهد المدير ينبغي أن يتوجه بشكل دوري للاهتمام بالموظفين وتذليل العقبات التي تواجههم في أداء أعمالهم وتكوين بيئة تنظيمية مناسبة تتضمن توضيح المهام والصلاحيات وقنوات الاتصال وتكوين بيئة اجتماعية بإنشاء علاقات مناسبة اجتماعية فيما بينه وبين الموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وتجهيز بيئة جديدة تتوفر فيها المكان اللائق والأدوات المناسبة للموظفين، وهذا لا يتحقق إلا في ظل التواصل الجيد بين المدير والعاملين ، وهو ما يولد الثقة المتبادلة بينهما من خلال المعاملة الطيبة فهذه الخيرة من شأنها أن تجعل العاملين سعداء وصحيين كمكان عملهم، فالمدير الناجح هو الذي يستمع لموظفيه ويعطيهم الفرصة للحديث عن مشاكله في العمل، ويترك لهم الفرصة لتقديم الحلول لبعض المشكلات ، وقد تختلف طبيعة العاملين في المؤسسة ، فمنهم من ينجز الأعمال بشكل مسؤول دون الرجوع إلى صاحب العمل بوزاع من المسؤولية بداخلهم، وينجزون أكثر و أكثر دون إصدار التعليمات لهم.

بالرغم من أن الحرية مطلوبة لكافة العاملين بالمؤسسة بشأن اتخاذ القرارات لتنمية عامل المسؤولية لديهم، إلا أن هناك حدودا لهذه المسؤولية فالقرارات الخاصة بالأعمال الكبيرة ، والتي يكون لها تأثير على العمل بشكل ضخم لا بد أن يترك زمام أمورها في يد المدير أو صاحب العمل ، وصحيح أن كل عامل مسؤول عن نطاق عمله وله الحرية المطلقة في أن يصدر قراراته وفق مصلحة العمل ومتطلباته ، إلا أن هذه الحرية مقننة ، إذ المصلحة في الأصل أن تحقق الخطة الموضوعة مسبقا وأن ينجح المنتج المراد تنفيذه الذي يعود بالربح على جميع أفراد العمل بداية من صاحب العمل وانتهاء بأقل الموظفين رتبة فيه، وقد يكون سبب تصريح بعض العمال أن الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر صعب مرده إلى العلاقات بين الطرفين أو لكون المصلحة تقتضي احترام السلم الهرمي.

إن العاملين في أي مجال هم بمثابة البطارية التي تحتاج إلى شحن من حين لآخر، وتصبح حالات الملل والتعب السلبية في بعض الأحيان من روتين في حياة العمل فعلى المدير أن يفرغ هذه الشحنات وإحلال شحنات ايجابية محلها للاستمرار وذلك بوسائله الذكية ، وأن يحرص دائما على أن تكون حرارة العمل لديهم مرتفعة في معظم الوقت، ولكن دون ضغوط نفسية فلا بد أن يكون هناك اتصال مباشر ومستمر بين المدير والعاملين ويأتي هنا دور المسؤول في توطيد هذا الاتصال وتدعيمه عن طريق إخبار موظفيه بكل ما يقابل الشركة من نجاح أو

تعثر .

خلاصة

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب الميداني للدراسة ، وقد تطرقنا للمؤسسة مجال الدراسة من خلال عدة جوانب ومن مختلف أبعادها المادية، والتنظيمية ، الاجتماعية والسلوكية، في محاولة لتفسير تصرفات العاملين داخل أجهزة الإدارة و من خلال التفاعل الذي يحدث داخل هذه البيئة ، ذلك أن تناول المؤسسة الجزائرية المتمثلة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ، كان من اجل اخذ صورة واضحة عن هذه المؤسسة وعن بيئتها، وأجهزتها المختلفة وطبيعة نشاطها.

• نتائج الدراسة :

- بعد الدراسة التي أجريت بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري-الأغواط- حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين،فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.
- إن التغيير سواء في الثقافة أو في الإستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا والقدرة على مواكبة التغيير في العالم هو من ابرز خصائص المؤسسات القوية والثقافات القوية وهذا ما تم ملاحظته من خلال البيانات التي تم التحصل عليها بديوان الترقية والتسيير العقاري ، ذلك انه يتبنى ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بصلاية قيمها ومعاييرها.
- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها وإستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
- كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية ، ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للموارد البشرية.
- يعتبر ارتفاع الأداء من النتائج الايجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الأولى "لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة".
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفرادبالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن العمل بروح الفريق من شأنه أن يوفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات وتحقيق الانسجام بين الأفراد وشعورهم بالالتزام.
- إن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الانجاز وتحقيق الأداء الأفضل.

- تساهم روح الفريق والعمل الجماعي في إيجاد الجو الملائم لجعل الأفراد يشعرون بالانتماء والرضا ويقل شعورهم بالإحباط والفشل .
- شعور العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والمسؤولين يقوي عزيمته وإخلاصه في إتقان عمله وحبه له.
- وجود تقدير متبادل بين أعضاء الفريق لجهود الأفراد مما يزيد من مضاعفة الجهود.
- شعور العاملين بالولاء الكبير للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة مما أدى بشعور العامل بثقة في نفسه وان محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة.
- إيماناً لأفراد بضرورة إتقان العمل واستعدادهم لذلك لأنهم يرونه السبيل الوحيد لتحقيق أداء جيد.
- وجود تقدير احترام كبير بيديهما المسؤولين للعاملين بالمؤسسة مما يشعر العاملين بالرضا وأنهم محل تقدير وهذا ما يدفعهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أداء أفضل، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الثانية التي ترى أن "روح الفريق والعمل الجماعي تساهم في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة".
- إن الأفراد بالمؤسسة يحترمون مواعيد الدخول والخروج مما يدل على إحساسهم بقيمة الوقت واحترامهم لمدة العمل.
- مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.
- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تلبية حاجات اجتماعية نتيجة روح الفريق .
- تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل بالمؤسس
- إن تجاهل المؤسسة للجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية يؤدي إلى حدوث مشاكل نتيجة تجاهل رغباتهم.... وهذا ما يقودنا للإجابة على الفرضية الثالثة "كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها".

الختامة :

إن المنظومة القيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة ،فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها،وعليه فهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل ، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ماهو متوقع ، فدراسة الظواهر الإنسانية في أطر تنظيمية أصبح في وقتنا الحاضر احد أهمالأهداف المسطرة من طرف المختصين التنظيميين وعلماء الإدارة ،وذلك إيماننا منهم بإنجازات وعطاءات الموارد البشرية داخل المؤسسات مهما كان حجمها ونشاطها، فالثقافة تساهم في تحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة ، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة .

لقد تعلم الفرد بصفته عضوا فاعلا في المجتمع أن يحترم بعض القواعد والقوانين التي أصبحت عادات وأعراف متفق عليها فحازت على تقدير وتقديس في بعض الأحيان،فمن الصعوبة بمكان تغييرها أو التخلي عنها حتى أصبح بعض من الأفراد داخل المجتمع أو خارجه يعتبرونها قيودا لا بد من التحرر منها ،لذا كان لزاما على المؤسسة أن تسعى إلى تبني ثقافة تنظيمية ضمن إستراتيجيتها التي تضعها بعد تحديد الأهداف ،فهي تمثل عملية أساسية في المؤسسة بل ضرورية ، ولعل هذا من أهمالأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع خاصة بالمؤسسات الجزائرية،وبما أنها تحدد الطريق التي يسير عليها الأفراد العاملين فهي تساهم إذن في تشكيل سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المنشود ، وبما أن المؤسسات الجزائرية هي إحدى المؤسسات التي تتبنى الثقافة التنظيمية ، فارتأينا من خلال هذا البحث الوقوف على معرفة الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأسلوب الذي تتبناه المؤسسة في كيفية تحديد أهدافها ، وعلى أي أساس يتم معرفة مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية ، وهي تمثل فرضيتنا الأولى، كما أردنا من خلال هذا البحث معرفة اثر روح الفريق والعمل الجماعي في تحقيق أداء أفضل،وهي تمثل فرضيتنا الثانية ، ثم تطرقنا إلى مدى مساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في زيادة فاعليتهم، وهي كانت فرضيتنا الثالثة، ومن خلال بحثنا ذا بشقيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهممكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ، فهي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز ، أي أنها تعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال ، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداءالأفراد والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد و أعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يولد لهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع تم التطرق لهذا المفهوم والذي نقصد به طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل الجماعة ، ويتم توارثها من جيل إلى جيل فالثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام ، فالفرد يسهم في عدة نشاطات بالمجتمع كالعامل مثلا ، فهو إذن يصحب هذه الثقافة إلى المؤسسة ، لذا لا بد على المؤسسة هنا من توحيد ثقافات هؤلاء الأفراد تحت تنظيم ثقافي موحد، ولعل ابرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ،هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، ومن اجل تحقيق الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فاعليته كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد وتحقيق رضاه ورغبته، فلقد انطلقنا في بداية بحثنا هذا من فكرة مفادها أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والإشارات والرموز والممارسات المتكررة....تؤثر إيجابا وسلبا على أداء العاملين داخل المؤسسة وعلى تصرفاتهم وعلى إدراكهم للأشياء وتقييمهم لها وعلى مواقفهم المختلفة ، فالتمييز في الأداء ومختلف الانجازات والنجاحات يصنعها الأفراد ، ولأن العنصر البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير ، ولأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يعيشون فيه، يتأثرون به وبتقافته ويؤثرون فيه ، فهم يأتون للمؤسسة من أوساط (جماعات) اجتماعية مختلفة ويحملون قيم ورموز مجتمعاتهم الصغرى،وعليه من خلال دراستنا هذه نؤكد على أهمية الفرد فهو من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة ،ثم تأتي أهمية الزبون كمحدد لقيمة المؤسسة ،فهذه الأخيرة هي كيان اجتماعي لا يمكن بأي حال من الأحوال عزلها عن بيئتها ولا عن المجتمع الذي تعمل فيه فهي بهذا المعنى نتاج هذا المجتمع وتلك البيئة.

-قائمة المراجع:

I-المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم مذكور و آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995
- 2- إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005
- 3- إبراهيم عبده الدسوقي، التغيير الاجتماعي و الوعي الطبقي " تحليل نظري "، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2004
- 4- إبراهيم عبلة محمود، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة ودكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين الشمس، 1993
- 5 - أحمد بوشنافة وأحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، 03 و 04 ماي 2005
- 6- أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ، المنصورة ، مصر، دار الوفاء ، 2000
- 7- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية ، (ب ت)
- 8- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، 1983
- 9- أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، بيروت، دار النهضة، 1969
- 10- أندور دي سيز لا في .و. مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ت:جعفر أبو القاسم ، السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1991
- 11- أكرم عبد المجيد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية ، دراسة مسحية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، 2003
- 12- إيهاب فاروق ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2011
- 13- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1983
- 14- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010

- 15- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010
- 16- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل، تر: صليب بطرس، ط 2، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط 2، 1998
- 17- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، (ب ت)
- 18- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
- 19- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2002
- 20- جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
- 21- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004
- 22- حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت ، دار النهضة العربية، 2003
- 23- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002
- 24- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر، 2004
- 25- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع النفسي (المجتمع ، الثقافة ، الشخصية) ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2005
- 26- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005
- 27- حمد صالح القريوبي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000
- 28- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003

- 29-** خضراء بوقرين، التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، "مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إشراف أ.د هواري معراج، جامعة الإغواط، 2009/ 2010
- 30-** خليل العمر معن، التغيير الاجتماعي، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004
- 31-** رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر، مطبعة دار هومة، 2002
- 32-** زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980
- 33-** زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- 34-** زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993
- 35-** زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر، 2006
- 36-** زين الدين بروش و كمال قاسمي ، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03- 04 ماي 2005
- 37-** صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001
- 38-** سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2006
- 39-** سامية حسن الساعاتي ، الثقافة والشخصية ، ط2، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1983
- 40-** سعد مرسي بدر، عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي - ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000
- 41-** سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية. 1992.
- 42-** سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998
- 43-** سلسلة إصدارات بيميك، الجودة الشاملة الدليل المتكامل ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 2003

- 44- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003
- 45- سمير سعيد الحجازي ، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، درا الكب العلمية، 2007
- 46- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس 2005
- 47- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001
- 48- شهاب إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مسقط، مجلة الإداري، عدد 61، معهد الإدارة العامة، 1995
- 49- شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1988
- 50- طارق طه، الإدارة، ط 1، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005
- 51- طاهر منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأعمال والمجتمع، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005
- 52- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)
- 53- طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993
- 54- عادل الكبيسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد 19، بغداد، التنمية الصناعية العربية، 1989
- 55- عاطف وصفي ، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان ، دار النهضة العربية ، (ب ت)
- 56- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2008
- 57- عبد الله فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن، 2007
- 58- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 382، القاهرة، جامعة الدول العربية ، 2003

- 59- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006
- 60- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002
- 61- عبد الغفار حنفي و صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1988
- 62- عبد الفتاح بوخمحم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، ديسمبر، 2002
- 63- عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، عدد6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010
- 64- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم -العدد1، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ،الجزائر، نوفمبر 2001
- 65- عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث غير منشور ، 2005
- 66- عثمان فراغ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
- 67- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، ط2، الكويت وكالة المطبوعات، 1980
- 68- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001
- 69- علي الشريف و منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
- 70- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002
- 71- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999
- 72- علي عبد الرزاق الجلي، السيد عبد العاطي و آخرون، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988

- 73-** علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1984
- 74-** علي عدلي أبو طاحون، التغيير الاجتماعي - المفاهيم و النظريات-الاتجاهات و الأنماط - الإستراتيجيات- الآثار و المعوقات - المردودات و التكاليف - القياس، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 1997
- 75-** فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1977
- 76-** فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية،-مفاهيمها وعملياتها المعاصرة ،عمان، دار وائل للنشر، 2000
- 77-** فهميم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976
- 78-** كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003
- 79-** ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، الأردن، دار الشروق، 2003
- 80-** ماريون أي هايتر، إدارة الأداء، السعودية، معهد الإدارة العلمية، 2006
- 81-** محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975
- 82-** محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007
- 83-** محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 96/95
- 84-** محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006
- 85-** محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003،
- 86-** محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003
- 87-** محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، فلمنج للطباعة، (ب ت)
- 88-** محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006
- 89-** محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000

- 90- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008
- 91- محمد زاهد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار المسيرة، 2011
- 92- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003
- 93- محمد شفيق، العلوم السلوكية -مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000
- 94- محمد عباس إبراهيم، الثقافات الفرعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997
- 95- محمد علي ربايع، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية-، عمان، دار الصفاء، 2003
- 96- محفوظ جودة، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، الأردن، دار وائل للنشر، 2004
- 97- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2004
- 98- محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية ، 1990
- 99- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل- الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004،
- 100- محمد فرحي، دروس في المنهجية، السنة الأولى ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة الاغواط ، 2008
- 101- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000
- 102- محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، بيروت ،دار النهضة العربية، 1999
- 103- محمد ياغي و توفيق مرعي، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة المجلد الثالث ، المملكة العربية السعودية . 1990.
- 104- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2005
- 105- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن ، دار وائل للنشر، 2004
- 106- مرسي محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988
- 107- مصلح الصالح، التغيير الاجتماعي و ظاهرة الجريمة، عمان، مؤسسة الوراق، 2005

108 - مصطفى بلمقدم و راضية بوشعور ، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004

109 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992

110 - مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992

111 - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، (ب ت).

112 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004

113 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتعزيز القدرة التنافسية- الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003

114 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000

115 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005

116 - منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

117 - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002

118 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004

119 - نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة، 2007

- 120- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005/2004
- 121- نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات - تر: حسن حسني محمود، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004
- 122- هاني حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1997
- 123- هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002
- 124- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، فيرجينيا، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995
- 125- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: الجبالي سعد، ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004
- 126- وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار، رسالة لنيل شهادة ماجستير مدرسة دكتوراه، حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، إشراف بوشيشي عائشة، 2012/2011.
- II-المراجع باللغة الأجنبية :

- 127- A.C.Martinet, *l'entreprise dans un monde en changement*, Paris, éd. Du seuil-Ovrières, 1992
- 128- Danielle Kaisergruber et josee landrieu, *Tout n'est pas économique*, Paris , édition l'aube, 2000
- 129- *Dictionnaire Larousse de la langue française*. 2001-
- 130- Eric Delavallée, *La culture d'entreprise* ،(pour manger autrement) Paris. édition d'organisation. 2002
- 131- Friend, Marilyn, and Lynne cook. *Interactions: Collaboration skills for school professionals*. Long man publishers, white plains, New York, 1996
- 132- ILies, L and Gavrea , *The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance* , 2003
- 133- Lund, Daulatram B , *organizational culture and Job satisfaction*, *The Journal of Business & Industrial Marketing* , vol18 ,no.3, 2003

-
- 134 - Patrick Gilbert, Francis Guérin et (ETAL) , Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux), Paris
- 135-P.Drucker.l'avenir du management selon Drucker ,Paris, Editions village mondial,1999
- 136- Reitter .R et autres,Culture d'entreprises, Paris, Vuibert Gestion,1991
- 137- Vincent plauchet,mesure et emélioration des per formances industrielles ,France,tome2UPMF ,2006

III-موقع الانترنت:

138- <http://www.ecoworld-mag.com>. محمد الدويرج. تطوير كفاءات

الموظفين. جوان 2007، 11:34

139- www.dampress.net إعداد الدكتور محمد خير أبو

حبيب، 08:38:19 ، 2012 /04/03

140- عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب و التقنية، الرياض السعودية، المؤسسة

العامة، للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73، مارس 05، ص53، انظر موقع :

www.gotevot.edusi

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع

" الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة "

يسرني ان أقدم هذه الاستبانة والتي صممت من اجل الحصول على بعض البيانات والتي ستخدم البحث العلمي ونرجوا منكم ان لاتدخروا جهدا في تقديم المعلومات اللازمة علما بان إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة .

للإجابة على الأسئلة عليك وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوكربوط عزالدين

من إعداد الطالب:

سويسي أحمد

السنة الجامعية: 2013/2012

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي :

بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3- الحالة الاجتماعية :

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5- المنصب :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

6- هل تحب عملك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما سبب ذلك ؟

7- ماذا يعني لك العمل ؟

ملئ الفراغ الأجرة رغبة في العمل

8- هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما سبب ذلك ؟

9- هل ترى أن العمل الذي تقوم به متعب ؟

قليلًا كثيرًا أحيانًا

10- هل تحترم وقت الدخول والخروج في العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذا راجع إلى : حب الانضباط

اللوائح والقوانين التنظيمية التي تنص على ذلك

- في حالة الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى : لا أحد يبالي بالانضباط

المسؤولين لا يقدرّون الجدية والانضباط في الوقت

11- هل إتقانك لعملك بالمؤسسة هو ؟

عبادة واجب إثبات الذات

رقابة أخرى أنكرها :

12- هل واجهتك صعوبات أثناء قيامك بعملك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما سبب ذلك ؟

13- هل يكفيك الوقت لأداء مهامك في العمل اليومي ؟

نعم لا أحيانا

14- هل ترى أن المؤسسة تهتم بوضع نظام لتحفيز العمال لرفع مستوى أدائهم ؟

نعم لا لا أدري

15- هل علاقتك مع رئيسك المباشر تتصف بـ :؟

جيدة حسنة سيئة لا أدري

16- هل ترغب في الانتقال إلى عمل آخر خارج المؤسسة ؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم برر؟

المحور الثالث : روح الفريق والعمل الجماعي

17- ما طبيعة العمل في المؤسسة : ؟

فردى جماعى

18- هل إنجازك لعملك يتم : ؟

بمفردك بمساعدة زملائك أخرى أنكرها :

19- هل يشعر كعملك مع زملائك بـ : ؟

الرضا عدم الرضا لاشيء

20- هل علاقتك مع زملائك : ؟

حسنة سيئة لا أدري

21- إذا أتاحت لك فرصة إختيار فريق عمل فماذا تختار ؟

زملاء جديين في العمل زملاء من نفس الأصل الجغرافي

زملاء يساعدونك في حالة وقوعك في مشكلة أخرى أذكرها

22- ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة إليك ؟

مكان عمل عائلة ثانية أخرى أذكرها:

23- هل تناقش الأمور غير المتعلقة بالعمل أثناء أدائك لعملك ؟

مطولا قليلا أحيانا أبدا

24- هل تعتبر أن تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك حافز أو دافع للعمل ؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم حددها

25- هل تجد أن لهذا التعاون الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة بـ "لا" بين ذلك :

26- هل تعتقد أن روح الفريق و العمل الجماعي من شأنها أن تساهم في إستمرار وبقاء المؤسسة ؟

نعم لا

برر الإجابة في كلتا الحالتين :

نعم :

لا :

المحور الرابع : المشاركة في اتخاذ القرار

27- هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد أهدافها ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين بين ذلك :

نعم :

لا :

28- هل تزودكم الإدارة بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

29- هل يوجد تفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ"لا" ما سبب ذلك؟

30- هل المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لك؟

- أداء أفضل و استقرار وظيفي

- تلبية حاجات اجتماعية

- ترسيخ التماسك بالمؤسسة وإخلاصك في خدمتها

- حاجات أخرى أذكرها:

31- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال؟

اتصال مباشر اتصال غير مباشر أخرى أذكرها:

32- هل أنت راض عن أدائك بمؤسستك؟

راض راض نوعا ما غير راض

33- هل يعطي المشرف جدية للمرؤوسين في أداء أعمالهم؟

دائما أحيانا نادرا

34- إذا قامت المؤسسة باستشارتك في بعض الأمور هل ترى هذه المشاركة؟

فعلية غير فعلية

35- هل ترى المؤسسة تشجع على إبداء روح المبادرة؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

36- هل ترى أن الوصول إلى المدير لتقديم أي إقتراح؟

سهل صعب غير ممكن