



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع : شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI

- المسيلة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطالبة:

عبد العظيم بن الصغير

وفاء بحاش

أعضاء لجنة المناقشة:

أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا	أ- د عمر فرحاتي
أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	مقررا	د - عبد العظيم بن الصغير
أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	ممتحنا	أ - د محمد لمين لعجال أعجال
أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	ممتحنا	أ- د رابح الخوني

السنة الجامعية : 2013-2014

سعت المداخل الإدارية منذ بدايتها لتحقيق التميز في الأداء الإداري حيث لم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية لتحديد النموذج الأمثل لتحقيق ذلك التميز ،وقدم التركيز في بداية الدراسات العملية للإدارة على أسلوب من شأنه أن يعظم حجم الانتاج لمواجهة متطلبات الثورة الصناعية وبالتالي كان الهدف الاساسي لتمييز الاداء الاداري هو الرغبة في الاستخدام الامثل للموارد (الكفاءة) بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعامل، وعند ظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي أضافت البعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وتأسيسا على ذلك أضيف الى قاموس التميز الاداري العديد من المصطلحات مثل(العمل الجماعي) و(فرق العمل) و(جودة الحياة التنظيمية) غير أن مفاهيم تميز الأداء الإداري التي ظهرت مع بداية القرن العشرين برغم أسهامها في وضع اللبنة الأولى لعلم الإدارة إلا أنها أغفلت لحد كبير أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري.

وكنتيجة لذلك ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري، وقد أحدثت هذه الأخيرة ثورة هائلة في علم الإدارة كما أحدثت تغيرا ملحوظا في طرق العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري ومن هذه المفاهيم مفهوم(الثقافة التنظيمية)Organizational Culture. ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية ، كما تحولت دراسة المنظمات من دراسة الطرق العقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات(القيم ،المعتقدات، الطقوس،...) وتحولت اهتماماتها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها.

فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ،ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وهذا لن يتأتى إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك

الولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية بغية خلق مستويات أداء متميزة للوصول لتحقيق الكفاءة والفعالية التسييرية.

فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل ، بل تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل واتخاذ القرارات ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة خاصة في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المنظمات الخدمية وسعيها الجاد في سبيل تحسين جودة منتجاتها بكسبها لمزايا تنافسية تساعد على تحقيقها لمزيد من النجاح والرفع من حصتها السوقية ، وهذا من خلال قيام الإدارة العليا بتطوير معايير أخلاقية يسترشد بها الأفراد العاملين في بقية المستويات الإدارية.

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين لا يمكن معالجتها بتصنيف محدد لها ،إنما من خلال مجموعة من العوامل المتداخلة (القيادة –الاتصال داخل المنظمة) فكل منظمة ثقافة تنظيمية تتفرد بها وتتميز بخصائصها عن غيرها من المنظمات الأخرى مستمدة من مجموعة الأفكار الاجتماعية في المجتمع والتي توفر لأفرادها طرقا للفهم من خلال الأفعال والرموز، فثقافة التنظيمية دور فعال بما تحمله من قيم واتجاهات ودوافع في تحديد مستوى الأداء الوظيفي .

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام بضوابط العمل والإبداع يمكن لها تحقيق أهدافها بسهولة ونجاعة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

■ أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلا لتمكين المنظمة من تحقيق الأداء المتميز من خلال تفعيل أداء مواردها البشرية وهذا بزيادة تمسكهم والتفافهم حول المنظومة القيمية لمؤسستهم مما يرفع من شعورهم بالولاء والانتماء لها.

■ أسباب موضوعية:

- نقص الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم الابداعية في المؤسسات الجزائرية بشكل عام.
- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى أدائها .
- قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.
- اعتبار وجود ثقافة تنظيمية ابداعية ورشيده الاسلوب الامثل لتحقيق المنظمات لجودة وكفاءة الأداء.
- اعتبار الثقافة التنظيمية المتميزة بالشفافية آلية لمكافحة الفساد الإداري وداعمة لمفهوم أخلاقيات المهنة والعمل.

ثانيا: أهداف البحث

- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين.
- التوصل لمعرفة أهم الأبعاد المكونة لكل من ثقافة المنظمة وأداء الأفراد العاملين بها.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وبوجه خاص في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- ابراز الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في خلق ثقافة تنظيمية متجانسة وفعالة.
- تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وعناصر الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز.
- الخروج ببعض التوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي تفيد الاداريين في تكوين ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تحقق لهم جودة وكفاءة في الأداء.

ثالثا: أهمية الموضوع

- هذه الدراسة ستشكل اطار معرفي للعديد من الباحثين من خلال فتحها لآفاق جديدة لمجالات البحث في الثقافة التنظيمية بما يمكن ويساعد على تنمية المؤسسات الجزائرية التي هي بحاجة لتطبيق اتجاهات الإدارة الحديثة.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي.
- إن هذا الموضوع يبرز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية.
- ما للثقافة التنظيمية من دور هام في تحديد اتجاهات القادة لما لهذه الاخيرة من دور فعال في تبني إستراتيجيات وآليات لتدعيم ثقافة المنظمة.

تكمّن كذلك أهمية الدراسة في كون الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال .

- كما تتجلى أهمية الدراسة في امكانية التوصل لفهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسات الجزائرية وهو ما يدعو للتأكيد على هذه القيم وتعديلها لتواكب عمليات التغيير والتطوير لمواجهة الانفتاح على السوق العالمي.

رابعاً: الدراسات السابقة

▪ الدراسة الاولى: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين"¹

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ، حيث أظهرت هذه الدراسة ان هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، وبوجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين ، الأنماط السلوكية ،المعتقدات التنظيمية وبين مستوى أداء العاملين.

كما اظهرت الدراسة ان العاملين بحاجة لتطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

▪ الدراسة الثانية: بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الكويتية الصناعية " .²

هذه الدراسة تهدف للتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية حيث اثبتت هذه الدراسة بأنه يوجد تأثير لثقافة القوة ،الدور ، المهمة ،الفرد ،

1 أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين "،رسالة ماجيستر،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية بغزة ،2008.

2 فهد يوسف الدولية، "اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الكويتية الصناعية"،رسالة ماجيستر ، كلية الدراسات الادارية والمالية ،جامعة عمان ،2007.

على أداء الموظفين وان هناك علاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين في الشركات الكويتية تعزى للعمر، الخبرة العملية، الجنس، متوسط الدخل الشهري للموظف.

الدراسة الثالثة: بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة".¹

هذه الدراسة تهدف لتبيين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد وانتاجية مرتفعة في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات اثرت سلبا على رضا العاملين وادائهم و التي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة (ميدان الدراسة).

■ الدراسة الرابعة: بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي والذي هو جزء من ثقافة المنظمة السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية. وقد أثبتت الدراسة وجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء.

■ الدراسة الخامسة: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية".³

¹ الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

² محمود عبد الرحمان ابراهيم، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، 2006.

³ زيد صالح سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة اليمن، 2009.

وقد خلصت الدراسة لثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وصعوبة فصل أداء الفرد على ثقافة المنظمة، كما أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفته (الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في الوظيفة).

بالإضافة إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء الوظيفي المرتبطة بنمط أداء المهمة يتفاوت من حيث (الجودة، الكفاءة، الفعالية، الامام الوظيفي، الابداع والابتكار).

■ **الدراسة السادسة : بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية".¹**

هدفت هذه الدراسة لبيان أن لا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافة قوية حيث أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أدائها وتحقيق النجاح والتميز .

حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي والقيم المشتركة والتحسين المستمر تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تناولنا للثقافة التنظيمية من حيث طبيعتها في مؤسسة جزائرية لأن أغلب الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات لدول عربية تختلف من حيث بيئتها ودرجة اهتمامها بالموارد البشرية عن بيئة عمل المؤسسات الجزائرية ذات المناخ المتسم بالبيروقراطية إلا في بعض المؤسسات الكبرى كمؤسسة سونلغاز.

¹ فاطمة الزهراء مهديد، "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2010.

- كذلك كان تركيزنا على الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بالقيادة الادارية التي تلعب دورا هاما في توجيه المنظمة وفقا لتوجهاتها من خلال الاعتماد على ثقافتها كأداة تسهل عليها تمرير قراراتها وقبول العاملين لها تجنباً لحدوث صراعات بين الادارة العليا والعاملين.
- اهتمام هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية باعتبارها المحدد والموجه لاستراتيجية المنظمة وتصوراتها وبأنها المحرك الاساسي للأداء الفعال لمواردها البشرية.

خامسا: طرح إشكالية الدراسة

تأسيسا على ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات :

• التساؤلات المتعلقة بالشق النظري:

1- إلى أي مدى تؤثر ثقافة المنظمة في تشكيل وتوجيه سلوكيات وممارسات الافراد داخل المنظمة؟

2- هل يمكن اعتبار ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الفعالية التسييرية ؟

3- هل يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح او فشل المنظمة ؟

• تساؤلات الشق الميداني:

1- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز ومدى ادراك العاملين لها؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور القيادة الادارية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة في مؤسسة سونلغاز؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟

4- كيف تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية لتفعيل اداء موارد البشرية؟

سادسا: فرضيات الدراسة

وكإجابة محتملة عن التساؤلات السابقة نقتح الفرضيات التالية:

• الفرضية العامة:

لثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيل اداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال بلورة وتكييف سلوكياتهم وقيمهم ومعتقداتهم مع أهداف التنظيم.

الفرضيات الجزئية:

• الفرضيات المتعلقة بالشق النظري:

- 1- تؤثر ثقافة المنظمة بشكل كبير في تشكيل انماط سلوك العاملين من خلال منظومة قيمية وفكرية واخلاقية.
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية المتضمنة للمحددات الايجابية والمحفزة في الأداء المحرك الاساسي للفعالية التسييرية.
- 3- يفترض وجود علاقة ترابطية بين نجاح أو فشل المنظمة وقوة أو ضعف ثقافتها التنظيمية.

• فرضيات الشق الميداني:

- 1- تتحدد درجة قوة وضعف الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز بمستوى ادراك العاملين لأهداف المؤسسة وتصوراتها العامة و الاستراتيجية.
- 2- هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية فعالة وقوية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- 3- هناك فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- 4- تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية من خلال اعتماد ادارة الموارد البشرية على مجموعة من الاليات والاستراتيجيات لتحقيق نجاعة اداء مواردها البشرية.

سابعا: المناهج والأدوات البحثية

■ المناهج:

- المنهج الوصفي: "وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول

الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".¹

كما أنه يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة وايجاد العلاقة بينها وبين الظواهر المختلفة الهدف من ذلك الوصول الى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا لوصف الظاهرة المدروسة ألا وهي الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى أداء الموارد البشرية معتمدين على مجموعة من الأدوات البحثية للاستقصاء وجمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة ومن ثم محاولة اسقاطها على أرض الواقع بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

■ الاقتربات:

- الاقتراب النسقي: فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتداخل فيه انظمة فرعية تتجلى في (الشعب

، الزبائن ، المتعاملين ، الموظفين) وهي متزايدة تجعل صانع القرار الاداري يعيد النظر فيها ويحولها لمخرجات وهي بدورها تتأثر بالمطالب المتزايدة للجمهور وطبيعة التغذية العكسية التي تحدث تجعل صانع القرار يعيد النظر في الاستجابة للمطالب ، ان الفائدة المرجوة من توظيف الاقتراب النسقي هو معرفة تأثير النظام الفرعي(مدرجات الافراد ، معتقداتهم ،قيمهم) على النظام الكلي في المنظمة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث وطرق اعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص139.

■ الادوات البحثية:

● **الملاحظة:** "وتعتبر من اهم الادوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة ،فهي عبارة عن توجيه للحواس ومراقبة سلوك معين في الواقع ومعرفة العلاقات التي ترتبط به"¹، وسيتم الاستعانة بها للوقوف على الظاهرة المدروسة في وضعها التلقائي وتتجلى في سلوكيات الافراد العاملين وقيمهم واتجاهاتهم المختلفة والتي تشكل ثقافة المنظمة ومدى تأثير مدركاتهم على مستوى الاداء.

● **المقابلة:** "هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث لفظي(شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث(المستجيب)"².

وسيتم الاستعانة بهذه الاداة البحثية في اجراء مقابلات مع المسؤولين والأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية ومدى اهتمام الادارة العليا بتغيير سلوكيات العاملين وافكارهم بما يتماشى وطبيعة العمل بغية الوصول لمستويات أداء فعالة.

● **استمارة الاستبيان:** هي "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل ازاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ليجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"³.

كما أنها" عبارة عن مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين نيتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ،وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"⁴.

وسيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان المغلقة في الحصول على معلومات كمية حول موضوع الدراسة وكذا التأكد من دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحقيق الأداء المتميز وكذا يمكن التأكد فيما اذا كانت هنالك علاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء.

¹ عبد النور ناجي ، منهجية البحث السياسية ، عمان: دار البازوري العلمية ، 2011، ص65-66.

² عبد النور ناجي ،مرجع سابق، ص 74.

³ أنجرس موريس ، ط2، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة ، 2010، ص204.

⁴ عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص67.

ثامنا: تحديد مصطلحات الدراسة

_ **التنظيم** : يعرف على انه كيان اجتماعي منسق وله حدود واضحة المعالم ويعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الاهداف.

- **الثقافة** : يعرفها عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي تايلو بانها عبارة عن نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة ،والمعتقدات ،والفن ،والاخلاق، والقانون والعادات والتقاليد والاستعدادات الاخرى وما يكتسبه الانسان من اعراف وتقاليد من مجتمعه فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.

- **الثقافة التنظيمية** : هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة اعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين ،فالثقافة وهنا تعد محدد وموجه لعملية الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة واعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معا ،وهو امر يحث ادارة المنظمة البحث عن التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها فهي تمثل روح ادارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.

- **الأداء**: يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".
كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها، هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".

كما يشير الأداء للأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

- الأداء المتميز: يتجلى الاداء المتميز في " قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والرياح".¹
كما يقصد بالتميز في الأداء " بأنه حالة من تفرد في أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوق أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى".²

تاسعا: هيكل الدراسة

بهدف الاحاطة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية ،ارتأينا ان نقسم موضوع الدراسة لاطار نظري ضم فصلين واطار تطبيقي ضم فصلا واحدا.
فيما يتعلق بالجانب النظري، الفصل الاول ادرج تحت عنوان الاطار النظري للثقافة التنظيمية، حيث تم تقسيمه لأربعة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه للبعد الثقافي للتنظيم، حيث تعرضنا لمفهوم التنظيم وكل من الثقافة والتسيير، كما حاولنا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، لكون الثقافة من ابرز المحددات لطرق واساليب تسيير الموارد البشرية كما ركزنا على بيان اهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد لماله من أثر فعال على النتائج التي تحققها المنظمة.
اما المبحث الثاني بعنوان طبيعة الثقافة التنظيمية تطرقنا من خلاله لمفهوم الثقافة التنظيمية بإعطاء لمحة موجزة عن تطور مفهومها وصولا لإعطاء تعريف شامل جامع لها، كما تعرضنا لأهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها، وكذا انواعها ومستوياتها .
والمبحث الثالث بعنوان وظائف الثقافة التنظيمية ونماذجها المختلفة ،تطرقنا من خلاله للوظائف المتنوعة للثقافة التنظيمية وكذا نماذجها بالاستدلال عليها من خلال ابعادها المختلفة.
اما المبحث الرابع والذي يندرج تحت عنوان دور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة، فحاولنا من خلاله إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا من خلال ممارساتها

¹ Paul Pinto , **Les quatre piliers de la performance durable** , Ed Dunod , paris , 2003,p11.

² زكريا الدوري ،مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوردي،2010،ص323.

الرامية لتشكيل قيم أخلاقية وثقافية تهدف لبناء قدرات بشرية كفئة قادرة على العطاء والأداء المتميز.

والفصل الثاني أدرج تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية

ضم ثلاثة مباحث الاول بعنوان الاطار المفاهيمي للأداء، تطرقنا من خلاله لمفهوم الاداء والعوامل المؤثرة في اداء العاملين وكذا بيان اهمية تقييم الاداء والاسباب الداعية للقيام به، وطرق قياس أداء العاملين.

أما المبحث الثاني بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة واداء مواردها البشرية فتناولنا من خلاله دور الثقافة التنظيمية في تفعيل كل من اداء المنظمة واداء مواردها البشرية ودورها في تمكين المنظمة من تبني مقومات الأداء الفعال والمتميز، كما تناولنا في هذا المبحث مميزات الثقافة التنظيمية الفعالة ومداخل قياسها .

وفي المبحث الثالث بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة تعرضنا لاستراتيجيات واليات ادارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية لتفعيل اداء الموارد البشرية، وكذا التغيير الثقافي ودوره في دعم توجهات المنظمة ،فالمنظمة لن تتجح في تحقيق هذه المهمة الا من خلال ثقافتها التنظيمية التي تمكن الافراد وتساعدهم على تبني التغيير دون مقاومة ،كما تناولنا دور ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير الثقافي.

أما الجانب التطبيقي فتناولناه في الفصل الثالث بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة - المسيلة -

حيث تعرضنا من خلال هذا الفصل للتعريف بحقل الدراسة مؤسسة سونلغاز (وحدة المسيلة) بصة عامة وشركة صيانة التجهيزات الصناعية بصفة خاصة باعتبارها الشركة التي تم اجراء الدراسة الميدانية على مستواها ومن ثم قمنا بتفريغ استمارات الاستبيان وترجمتها لمعلومات احصائية وبيانية تم تحليلها فيما بعد للتوصل للنتائج المؤكدة لفرضيات الدراسة والخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي توجت بها الدراسة الميدانية.

عاشرا: صعوبات البحث

واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثل أهمها في الجانب التطبيقي الذي أجري على مستوى شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة بسبب بعد المسافة و نقص المواصلات وكذا تحفظ بعض العاملين في الادلاء بآرائهم وتقديم بعض المعلومات، وتأخرهم في الإجابة عن استمارة الاستبيان بسبب كثرة انشغالاتهم وسفرهم المتواصل مما تطلب منا وقتا طويلا لاستكمال عملية جمع الاستمارات.

تشكل ثقافة المنظمة إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديرين وفرق عمل ولجان ومجالس و أفراد ومتعاملين، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر، المجتمعات والحضارات .

فهي تعد مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ، ومدراءها ومواردها البشرية، لما لها من دور في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة لأنها تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

وقد جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ،فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلاً وانسجماً وتنوعاً وتكاملاً . وسيتم من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل ما يتعلق بثقافة المنظمة في المباحث التالية:

المبحث الأول: البعد الثقافي للتنظيم

المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ونماذجها المختلفة

المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة

المبحث الأول : البعد الثقافي للتنظيم

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة ، هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم ،تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتة. لذا فإن هناك اهتمام متزايد بدراسة أثر الثقافة على سلوكيات العمال وفعالية التنظيمات. ولهذا سيتم التطرق بداية في هذا المبحث لمفهوم التنظيم وكل من الثقافة والتسيير، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، فالثقافة تعد من ابرز المحددات لطرق وأساليب تسيير الموارد البشرية كما ان المحيط الثقافي له تأثير كبير على أداء المنظمة لماله من تأثير على سلوك الأفراد وقيمهم، كما سيتم التركيز كذلك على بيان أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد لماله من أثر على النتائج التي تحقها المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم التنظيم

يعرف غوس التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات".

أما برنارد فيرى التنظيم بأنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر ". وقد شرح علي محمد عبد الوهاب كلمة التنظيم ووجد أنها تعني شيئين : وظيفة وشكلا، فالأولى عبارة "عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم، معروفة للجميع. أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات و الأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدود."¹

من هنا نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معناها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

¹ غياث بوفلجة، فعالية التنظيمات، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003،ص6.

وقد عرف بعض الكتاب التنظيم بأنه " وظيفة إدارية تتعلق بمختلف عمليات الإدارة وتتصل بها ،وتهدف لتحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين"¹. وعرفه سايمون بأنه "عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني". كما عرف **التنظيم**، "بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة"². وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب والمفكرون للتنظيم، إلا أنها تشترك جميعها في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم، وأبرزها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، إضافة لوجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم كالتخصص، وتقسيم العمل، والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر واللامركزية... وقد حدد **بيديان** خصائص أربعة مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم ولخصها فيما يلي:

-التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة من الأفراد لهم أنماط من التفاعلات.

- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة، لهذا فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون.

- تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع وهيكله مقصودة، وتصنف النشاطات حسب أنماط منطقية، إن التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتحديد الواجبات.

- تعتبر تنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة الى حد ما، متواجدة بصورة دائمة، يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه واستمرارية التنظيم³.

إن الصبغة الاجتماعية للتنظيمات تفسر لنا درجة تعقيدها وتفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية وبالتالي صعوبة دراستها وفهمها والتحكم فيها.

¹ نادر احمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، عمان دار الصفاء، 2011، ص140.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، عمان: دار وائل، 207، ص21-22.

³ غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص7.

ومن العناصر الأساسية في التنظيم وفق منتسبرغ هي كالاتي:

✓ العاملون الأساسيون: وهم العمال الذين يقومون بالأعمال الأساسية على خطوط

الإنتاج، ويشكلون القاعدة العريضة في أي تنظيم.

✓ الإدارة العليا: يتشكل العاملون على هذا المستوى من الإداريين المسؤولين عن وضع

الإستراتيجيات وعن نجاح التنظيم.

✓ الإدارة الوسطى: تتشكل هذه الفئة من المشرفين ورؤساء الإدارات الوسيطة ويمثلون حلقة

الوصل بين الكادر الأساسي والإدارة العليا.

✓ الفنيون: يتكون هؤلاء من أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذين يتحملون المسؤولية

عن النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية وإلى تقنين وتوثيق الإجراءات.

✓ الاستشاريون: تتمثل هذه الفئة بالأشخاص الذين يقدمون خدمات مساعدة تسهل عمل

الآخرين، ويختلف الدور وطبيعة العمل الذي يؤديه أعضاء كل فئة من هذه الفئات في

المستويات المختلفة¹.

وبصفة عامة نجد العناصر التالية في الفكر التنظيمي :

- أهداف وغايات التنظيم كأساس ومبرر لوجوده.

- الموارد والإمكانيات المادية والمالية ونحوها مما يستخدمه التنظيم في أداء أنشطته.

- المورد البشري على اختلاف مستويات أفراده من حيث المهارة والمعرفة والموقع في

التنظيم.

- التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات ومستوى

التبسيط أو التعقيد.

- الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقة أجزائه بعضها ببعض.

- النظم والقواعد والإجراءات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.

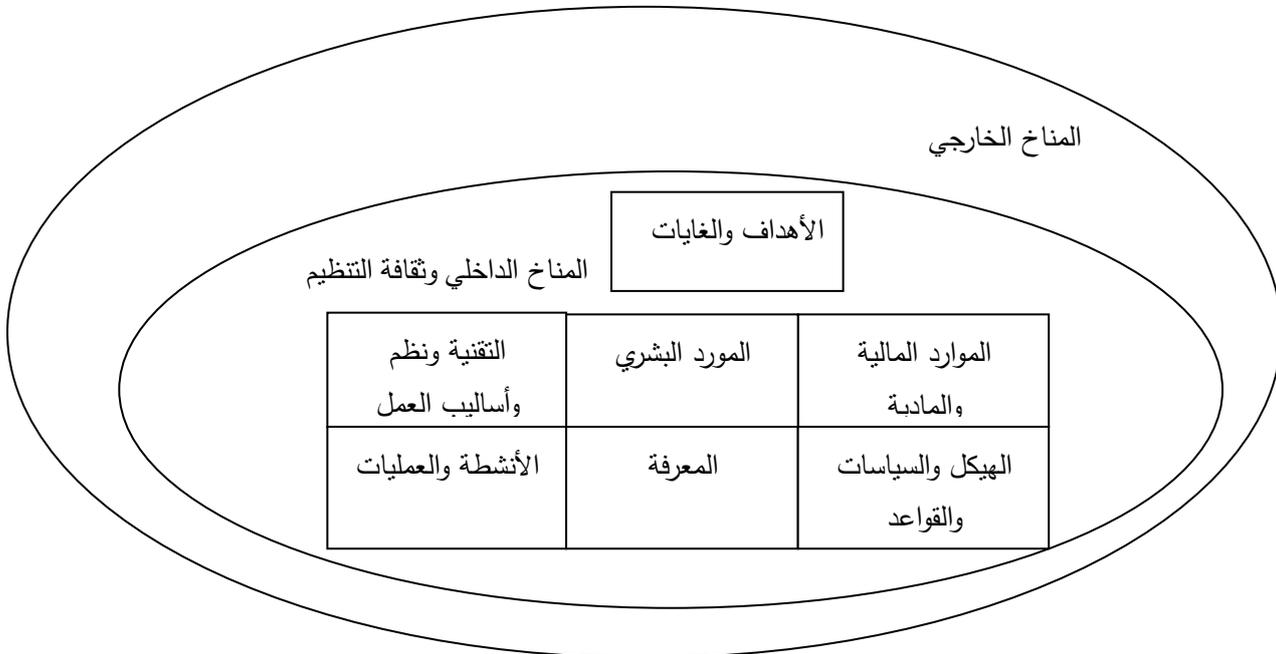
¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص252.

- المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات التبادلية لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف التنظيم.

- المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبية النفسية الاجتماعية السائدة في التنظيم وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر وعلاقاتهم وحدود التفاعل والمناخ الخارجي.

- المعلومات والمعرفة المتراكمة من مصادر داخل التنظيم¹.

وبشكل عام يمكن تجميع تلك العناصر في مجموعات رئيسية متفاعلة على النحو التالي:
الشكل 1: يوضح العناصر المكونة للتنظيم



المصدر : علي السلمي، مرجع سابق، ص128.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب، 2004، ص128.

ومن أهداف التنظيم:

أولاً : الأهداف الرسمية: وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.

ثانياً : الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، فهي تعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه وتمثل الأهداف العامة جزئياً.

ثالثاً: الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف.¹

فالتنظيم ينشأ لتحقيق أهداف وغايات محددة وهذا يتطلب مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية التي تتمتع بالمعرفة والدراية الكافية لطرق التسيير للقيام بمختلف الأنشطة والعمليات من خلال استغلال مختلف التقنيات ونظم العمل والأساليب في ظل الالتزام بالضوابط والقوانين و هذا يجري في إطار المناخ الداخلي للمنظمة وثقافتها المتفاعلة مع محيطها الخارجي.

المطلب الثاني: الطابع الاجتماعي للتنظيم وعلاقته بالتسيير

مما سبق نستشف بأن أي تنظيم لا بد أن يحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف. فلكل فرد نظرتة إلى الحياة والعمل، وطبيعة تصرفاته في مواقف معينة، وفق قيم المجتمع وثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في مواقف العمل المختلفة. ومن هنا تتحدد لنا العلاقة بين البعد الثقافي للتنظيم و درجة الفعالية التنظيمية.

أولاً: علاقة الثقافة بالتسيير البشري : وقبل معرفة ودراسة طبيعة العلاقة بينهما لا بد من تحديد مفهوم كل من الثقافة والتسيير.

أ- مفهوم الثقافة : يعد مصطلح الثقافة ثمرة من ثمار النهضة التي شهدتها أوروبا في القرن السادس عشر، حيث شهد انبثاق العديد من الأعمال الجلييلة في الفن والأدب، فالمدرسة الغربية ترى أن الثقافة ثمرة الفكر أي ثمرة الإنسان والمدرسة الماركسية ترى أن الثقافة جوهرها

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص23.

المجتمع.¹ وفي مطلق الأحوال فإن الثقافة مفهوم واسع وذنو جوانب متعددة ، وقدّم تايلور أولى التعاريف للثقافة باعتبارها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع.²

من بين أبرز التعريفات التي قدمها العلماء نجد لدى والاس أن الثقافة تعني "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".³

كما يعرفها هوفستد "بأنها الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري حيث يميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية أو هي تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات وتفاعلات مجموعة بشرية محددة ما يحيط بها".⁴

ونجد أن وليام اوجبرن يفرق بين مجالين في الثقافة :الثقافة المادية والثقافة المتكيفة ،فالمجال الأول يضم في رأيه المجال المادي مجموع الأشياء وأدوات العمل والثمرات التي تخلقها أما المجال الثاني فيضم الجانب العقائدي والتقاليد والعادات واللغة والتعليم وهذا الجانب الاجتماعي ينعكس في سلوك الأفراد.⁵

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والآراء العامة التي يشترك في تبنيتها جميع أبناء المجتمع وتحقيق وحدة الهدف للمجتمع.⁶ كما تعرف بأنها "مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع".⁷

¹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ،ط4،دمشق:دار الفكر،2000،ص29.

² حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة ، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري ،2003،ص20.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة،2004،ص107

⁴ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005،ص133-134.

⁵ مالك بن نبي،مرجع سابق،ص31.

⁶ هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،بيروت: دار الشروق،2008،ص177.

⁷ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، عمان : دار الميسرة،2009،ص324-325.

والثقافة تشمل الحياة الكلية لمجموعات متميزة من الناس، وعلاقاتهم الشخصية، ومواقفهم، ومعتقداتهم ومعاييرهم وأساليب معرفتهم. والثقافة وفقا لبيرجر ليست كيانا غير قابل للتغيير، بل أنها عملية ولادة وإعادة ولادة دائمة، ومن ثم فإنها ممكن دائما أن تكون مفتوحة للتغيير.¹

ومن هنا نستخلص أن الثقافة هي مجموعة متداخلة ومتفاعلة من العادات والمعتقدات والتقاليد والقيم والأفكار التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع معين، فلكل مجتمع معتقداته وقيمه وأفكاره التي لا يشترك فيها مع غيره من المجتمعات وتعد هذه الخصائص سمة مميزة للتنظيمات التي تتواجد في محيطه وبيئته، وعلى أي تنظيم يريد التواجد في ظل مجتمع ما أن يتبنى قيمه الثقافية ذلك أن القيم الثقافية هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

ب- مفهوم التسيير : يعتبر التسيير احد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الإنتاج. أن عدم ملائمة هذه الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى للتأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات.

ولقد ركز تقرير منظمة الشغل الدولية ILO، 1969 على عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير. حيث يرى أن "التسيير هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة".²

حيث أن التعامل مع المستخدمين بقيمهم وثقافتهم يجعل من الحتمي أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار، لكونها عنصرا مهما ومؤثرا على درجة نجاح وفعالية التنظيم أو فشله.

ج- ارتباط الثقافة بالتسيير : هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، حيث يمكن تقسيم التسيير الى جانبين: جانب تقني بحت، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق، قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وهذا الجانب سيكون محل دراستنا.

وقد ميز كاتر بين ثلاث مهارات تسييرية وهي: المهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، المهارات الفكرية والتصورية.¹

¹ بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، تر: محمد مصطفى غنيم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص 16-17.

² غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، الجزائر: مكتبة الفلاح، 1999، ص 13.

ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري لذا يعد من الضروري اخذ القيم المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير ،متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل ،فتصرفات العمال وسلوكياتهم لا تنطلق من عدم، إنما هي نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على مايدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية وبالتالي يكون الحكم على الأمور والتصرف إزاءها وفقا لطبيعة تلك الأفكار والقيم والتي تنظم بطريقة مترابطة ومنسجمة ومتناسقة في صورة نسق مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد، واختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد تجعل قيم الأفراد تختلف من مجتمع لآخر .

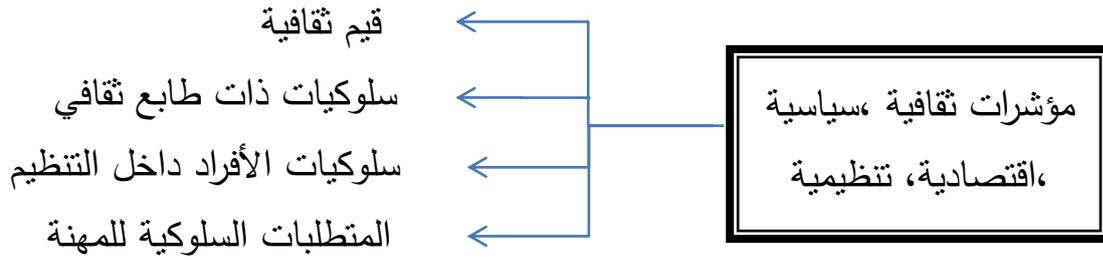
ومن بين العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل: العوامل السياسية، التاريخية والاجتماعية، السياسية، التنظيمية والتي تشكل في النهاية قيما ثقافية تحكم تصرفات الأفراد وبالتالي تشكل نسقه القيمي.

ثانيا:العلاقة بين المحيط الثقافي و فعالية التسيير:لقد كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية ،تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي. أما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسيير وهذا ما أشارت له سمير سيش في قولها بان "نظرية التنظيم تتجه لما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم نحو نمط ثقافي معين .نمط مهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم".

وهذا ما يقودنا للتأكيد بعدم إهمال الجانب الثقافي في عملية التسيير البشري وهذا ما يؤكد بلانت حين يرى أن "الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة".و يتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه. والشكل الموالي يوضح لنا سلسلة التأثيرات وتداخلها على سلوكيات الأفراد.

¹ غياث بوفلجة، مرجع سابق،ص13-14.

الشكل 2: يوضح سلسلة التأثيرات وتداخلها على سلوكيات الأفراد



المصدر: غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص15.

يوضح الشكل السابق دور الواقع الثقافي والاجتماعي..... في تحديد قيم المجتمع، وتطبع سلوكيات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن ضغوط المهنة ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه كلها تطبع السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل. حيث ترى سمير سيش أن "فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت أهمية باعتبارها متغير داخلي وخارجي".

وينظر جوداناف " إلى الثقافة على أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف"¹.

ولأن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها كثير من المؤسسات، مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال وانعدام الثقة بين العمال والمسؤولين، وهذا ناتج عن اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث . يجب النظر للتنظيم على أنه منفتح على واقعه الثقافي والعمل على إدماج البعد الثقافي للعمال في أساليب التسيير وانشغالات المسيرين. فالعامل لم يعد مجرد منفذ، بل أن ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعمال وإشراف الكثير منهم على مهام تقنية معقدة وذات أهمية، جعل من الضروري إشراكهم في صنع القرارات واخذ رأيهم في كثير من الجوانب التقنية والتسييرية، وقد دلت كثير من البحوث أن مشاركة المرؤوسين في تحديد ما يخصهم من أهداف المؤسسة وإبداء آرائهم في مختلف القضايا يساهم في رفع رضاهم المهني وانتمائهم الوظيفي.

¹ نفس المرجع، ص15.

المطلب الثالث: أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد

إن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة، وقيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها باعتبارها ذات أثر كبير في تحديد تلك النتائج ومما يفيدنا فيه دراسة هذا الجانب:

- ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها. واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
- كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
- بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الانجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية نكل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مستويات الهرم الإداري.

والاستفادة من تلك القيم والاستعدادات إلى أعلى مستوى، في الاتصالات والعلاقات بينهم وبين من يرتبط بهم أو يتعاون معهم وحتى في مجال اتصالاتهم، الإعلامي خاصة مع جهات خارج المؤسسة والتي من المفروض أن يقدموا فيها نوعا من التعريف بالمؤسسة في حركاتهم وطريقة المعاملة، وحتى في اللباس وغيرها كجزء من ثقافة المؤسسة.

- بالاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة المادية والمعنوية والايجابية والسلبية وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم ، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.¹
- بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة تتمكن هذه الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافتها، أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها أو

¹ ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص 104-105.

يمكن لهم التكيف معها، حتى لا تكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقا لأهداف ومحددات معينة.

- وعلى مستوى محيط المؤسسة، الخارجي خاصة فنها ملزمة بالتعرف ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط سواء كمتعاملين مباشرين في شكل زبائن وموردين ومتعاملين ماليين أو غير مباشرين، باقي مختلف أفراد المجتمع والمنظمات الأخرى . وهذا الجانب يأتي باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا تتأثر وتتوثر في محيطها الخارجي. وتظهر العوامل المختلفة التي تكون في مجموعها أنظمة وأنماط ثقافية تتفاعل في المحيط الداخلي والخارجي وتتبادل التأثير فيما بينها.¹

أن ارتباط الثقافة بسلوكيات الأفراد وحوافزهم وبالتالي بمدى تحقيق أهداف التنظيم وتجسيدها يزيد من أهمية ثقافة التنظيم، ويوضح ضرورة دراسة ثقافة المجتمع ومالها من اثر على فعالية التنظيم. وتأسيسا على ما تقدم سيتم دراسة ثقافة التنظيم والتعرف على خصائصها ومكوناتها ، أنواعها ووظائفها وأبعادها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: طبيعة ثقافة المنظمة

يجمع العلماء السلوكيون على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط سلوك الفرد المختلفة، كما أنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، وتأسيسا على ما تقدم سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لتحديد طبيعة وماهية ثقافة المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص105-106.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة

أولاً: لمحة موجزة عن المنظورات المختلفة للعلماء حول الثقافة التنظيمية وتطورها

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية ، إذ نظر الفلاسفة للثقافة على أنها مر أي الفكر أو التعبير التجريدي، ونظر علماء الإنسان للثقافة بوصفها عناصر الحياة والصيغ التي تتخذها هذه العناصر في أي مجتمع من المجتمعات ،فهي توفر الحلول لمشكلات التكيف مع البيئة ،ونظر علماء الاجتماع للثقافة على أنها تمتد إلى ما وراء الجوانب المادية إلى التوافق المجازي بين الحيوانات من جانب وعقل الإنسان وروحه من جانب آخر .¹

ومع اختلاف منظورات العلماء كل حسب اختصاصه للثقافة نجد أن المثير للاهتمام أن الباحثين المعنيين بالسلوك التنظيمي ينظرون لمصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه احد المتغيرات المهمة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بان سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس لأنماطهم الشخصية.

حيث نظر الباحثون السلوكيون منذ تجارب مصنع هاوثورن عام 1929 للثقافة كمتغير تفسيري حاسم² حيث تعتبر دراسات التون مايو من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية العمل الجماعي ،فقد أوضح مايو أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجياتهم وأدائهم.³

ونظر إليها **Jaques** عام 1951 كأداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما نظام المكافأة. وأثناء نفس الفترة الزمنية ركز الباحثين على ما وصفوه بالوظائف الهيكلية للثقافة في تحليل المنظمات.⁴

وفي أوائل الستينات جاءت إسهامات **دوجلاس ماكريغور** والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" قدم فيه مجموعتين متناقضتين من الفروض عن الطبيعة الإنسانية وتتجلى هذه الافتراضات في نظرية X ونظرية Y، حيث تمثل الأولى وجهة

¹ إحسان دهش جلاب ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان :دار صفاء،2011،ص603.

² نفس المرجع ،ص604.

³ محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي ،السلوك الإداري، الأردن :دار الفكر،2007،ص222.

⁴ إحسان دهش جلاب،مرجع سابق،ص604.

النظر السلبي عن الأفراد والتي تقوم على أن معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبون المسؤولية لذا فهم يحتاجون للرقابة والإشراف والتوجيه أما النظرة الثانية فهي أكثر حداثة وإيجابية تقوم على افتراض إن الأفراد يحبون العمل وقادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف ويمكنهم تحمل المسؤولية.¹

مما سبق يمكن القول إن **ماكريغور** قدم نوعين مختلفين من الثقافة التنظيمية أحدهما ضعيفة والمبينة في النظرية X والأخرى قوية والمبينة في النظرية Z. ومنذ ذلك الوقت أسهم باحثوا ودارسو علمي المنظمة والإدارة عامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة بدراسة ثقافة المنظمة كل حسب تصوراتها وافتراضاتها وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها، سبب ذلك تنوع وتعدد في فهم معنى ثقافة المنظمة، إذ لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. كما سيتضح فيما يلي:

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر **بيتر و وترمان** الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز.²

كما و يعرفه **قاسم القريوتي** بأنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه "³ ويعرف **تشين** ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف والتطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.⁴

ويعرفها **Deal & Kennedy** بأنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"⁵.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص18-19.

² نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوردي، 2009، ص21.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص373.

⁴ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص21.

⁵ نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن: دار الوراق للنشر، 2004، ص9.

ويعرفها **Shermerborn** بأنها "نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"¹.

وفي نفس السياق يعرفها **Kossen** بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤسين) من البيئة الخارجية للبيئة الداخلية لتلك المنظمة."²

ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة باعتبارها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أفراد التنظيم.³

ويعرفها **Gibson** وزملاؤه بأنها تعني "شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، و هي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد...."⁴

وتعتبر ثقافة المنظمة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.⁵

وقد حدد مارتين ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث في ثقافة المنظمة وهي:

1- منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المنظمة امتلاكهم

الوعي العام الشامل عن المنظمة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.

2- منظور الاختلاف الذي يشرح ويركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان: دار وائل، 2008، ص311.

² نفس المرجع، ص311.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ،الشارقة: مكتبة الجامعة، الاردن: انشاء للنشر والتوزيع، 2009، ص264.

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار الحامد للنشر، 2009، ص309.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2008، ص76-

3- منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المنظمة.¹

وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية على أنها " الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة."² وقد افترض ويلن وهانغر إن ثقافة المنظمة ما هي إلا مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محدد موجه لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معا، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة. فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح ادارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.³

وتأسيسا على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية :

فهي تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والرموز والممارسات المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي يتم من خلالها تحديد وتوجيه إستراتيجية المنظمة وتفعيل عملية صنع القرار على مستوى المنظمة وهذا من خلال توجيه وتوحيد روى و سلوكيات العاملين وقيمهم من اجل الالتزام برسالة المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة التحديات. ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ورموز ولغة ...

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 22-23.

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، السويس: مطبعة العشري، 2005، ص 162.

³ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 23-24.

وفي دراستنا هذه سيتم التطرق لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية وكذا المنظمة باعتبارها المحدد والموجه لدورها الاستراتيجي.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.¹
- ✓ الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.²
- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.³
- ✓ ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي : و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام متكامل : أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

² نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص 37.

³ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 373.

✓ كما أنها نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها.

✓ وتتميز كذلك بكونها نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

✓ ثقافة التنظيمية لها خاصية متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.¹

✓ إن ثقافة المنظمة تبين قيمها الخاصة بها التي تضع حدود المقبول والمهم والممكن حيث تستخدم تلك الحدود في رسم التوجهات الخاصة بصنع القرارات والتعيينات والاتصالات والمنافسة واستخدام الوقت ومدى الاعتماد على التقنية وجميع الأشياء الأخرى المادية وغير المادية.

✓ تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

✓ أن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة.

✓ للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.²

✓ كما أن ثقافة المنظمة تهتم بالتفاصيل، وتوجه تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج آخذة في عين الاعتبار تأثير هذه النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص77-78.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002-2003، ص406.

✓ ثقافة المنظمة تنظم أنشطة العمل بمنطق روح الفريق بدلا عن الأفراد ، كما أنها تصف درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تتجز الأعمال ببسر وتعاون مع التأكيد على المحافظة على الاستقرار وتحقيق النمو.¹

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

■ **القيم:** يرى **Slocum and Hellriegel** أن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها عن كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار.²

وعليه فإن القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحتراما للآخرين.³

■ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وحول الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.⁴ فهي الوسيلة التي يسعى من خلالها الأفراد لإشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل.

■ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام

¹ نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص 37-38.

² إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق، ص 619.

³ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 312.

⁴ رفعت عبد الحميد الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص 154.

المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹.

■ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.²

■ **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وبيئتها)³، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة. والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة صيغ هي: التعابير المادية، اللغة، الإيماءات وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما.⁴

■ **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. وهي تشتمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية وتتمثل في: المكون الإدراكي، المكون المؤثر (المكونات العاطفية)، المكون السلوكي، الافتراضات.⁵

■ **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرتبها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في

¹ سلمان محمود العميان ، مرجع سابق ،ص313.

² Van Maanen, J, & Barley, S. R, **Cultural Organization: Fragments of a Theory.** In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage, 1985, pp53-31

³ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris 98, p 52.

⁴ احسان دهش جلاب ،مرجع سابق،ص619.

⁵ نفس المرجع،ص621-622.

صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة¹، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

■ الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين²،

ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"³. فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.⁴

■ الطقوس الجماعية و الاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة

للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"⁵. وذلك هدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها :
- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

¹Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL; Paris 1991.P 44.

²Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger P 52.

³ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003 ص 19.

⁴GILLE Bressy& Christian Konkoyt: OP. Cit P 53.

⁵ Pascal laurant& Français Bouard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, editionsd'organisations. Paris 1991, P 247.

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع¹.
أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي².

مما سبق يمكن القول بان مكونات ثقافة المنظمة متعددة ومتباينة، وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها.

- قوة المؤسسين.

- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة.

- **التوسع والانتشار:** فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

- التميز والتفوق

- **ثقافة المجتمع:** إذ هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها على اعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.

- ثقافات الأفراد³.

¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 20.

² Steven L. MC Shame & Mary Ann vonGlinow, **Organizationalbehavior** , Mc Graw Hill ,USA ,2000, P502 .

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 173.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم.

- ويؤكد ذلك **Mallak** فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن أن تعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح عمل المنظمة.¹

- فالثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.²

- كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص123.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313-314.

- تمكن من تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .
- تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.¹
- تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة لتعاملات أعضاء المنظمة معاً لمشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهما لأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضعاً لطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، فعندما تقوم ثقافة المنظمة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المنظمة نحو أهدافها المرسومة.²

على الجانب الآخر تدعم ثقافة المنظمة:

- التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصاً على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضاً من زملائه العاملين.³
- حيث أن قوة ثقافة المنظمة وإيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين وتقبلهم لثقافة المنظمة سيَجبرهم تلقائياً على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلاً مع الثقافة السائدة.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص78.

² ابتسام عبد الرحمان حلواني، التوجهات و الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، 2009، ص7.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص383.

- كما أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.¹

- أنها تساعد على التغيير فكلما كانت القيم مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير.²

وتظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المنظمة أو فشلها فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي توجه للالتزام والعمل الجاد والابتكار والجودة والاستجابة للعملاء والمشاركة في القرارات وتحقيق ميزة تنافسية.³

ثانياً:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:من ابرز العوامل المحددة لثقافة المنظمة من خلال تفاعلها مع بعضها نجد:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ،كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب،مرجع سابق،ص164.

² ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق،ص8.

³ مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق،ص405.

⁴ نفس المرجع،ص80.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالا وصورا مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً متصلاً بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، والتميز بين مستوياتها ، وتحديد أولويات الهيمنة فيها ، ودرجة تراكمها المتزايد وما تحتويه من أنماط ثقافية . واستدلالات ذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفقا لنوع الدراسات حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات ، ويرجع ذلك أما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو لعوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة ، حجمها ، عمرها ، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي ، و سيتم عرض فيما يلي تقسيمات الباحثين وصولاً لعرض شامل لكل أنواع ثقافة المنظمة:

1-دراسة (Kotter & Heskett , 1992) والتي أجريها على 207 منظمة بريطانية وحللت هذه الدراسة العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية وخلصت لان التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية ، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية . وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة . ووفقا لهذه الدراسة صنفا ثقافة المنظمة وفقا لمعيار القدرة على التكيف الثقافي لنوعين :ثقافة المنظمة المتكيفة وغير المتكيفة والتي تتطلب سلوكا ظاهرا وقيما خاصة حاکمة وموجهة لاهتمامات المديرين كما يظهر الجدول التالي:¹

¹ نعمه عباس الخفاجي ،ثقافة المنظمة ،مرجع سابق،ص25-26.

الجدول 1: يوضح الفرق بين الثقافة المتكيفة وغير المتكيفة

أبعاد ثقافة المنظمة	ثقافات المنظمة المتكيفة	ثقافات المنظمة غير المتكيفة
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المدير لإيجاد جميع أشكال التناسق بخاصة مع الزبائن، والمبادأة للتغير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى إن رافق ذلك تحمل بعض الأخطار.	يتجه المديرون للتصرف أحيانا بالعزلة، والحكمة السياسية، والبيروقراطية. وكنتيجة أنهم لا يعملون التغير باستراتيجيات بسرعة للتكيف أو التفكير بالحصول على ميزات التغيرات في بيئات الأعمال.
القيم الخاصة	يهتم المديرون بعمق حول الزبائن ، وحملة الأسهم والعاملين. وهم أناس ذوي قيم قوية وعمليات يمكن من خلالها خلق تغير مفيد مثلا قيادة المبادرات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا خلال هرم الإدارة.	يهتم المديرون بأنفسهم فقط، وجماعات العمل القريبة، أو بعض المنتج أو التكنولوجيا المتصلة بجماعة العمل. قيمتها لهم استجابة لطلباتهم وتقليل خطر عملية الإدارة أكثر اهتماما من قيادة المبادرات أو مبادرات للقيادة.

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، مرجع سابق، ص 26.

2- دراسة A.Kennedy ,T .deal حيث صنفا ثقافة المنظمة إلى أربع أنواع بالاعتماد

على مؤشرين:

- درجة الخطر

- التغذية العكسية ومعرفة النتائج ، وهذه الانواع هي:

● **ثقافة المراهنة:** وتتميز بارتفاع درجة الخطر لان المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما

تعتمد على تغذية عكسية بطيئة.

● **ثقافة ارتجالية:** تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج

بعد مضي فترة زمنية قصيرة

● **ثقافة المسار:** ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطئ من التغذية الرجعية.

● **ثقافة العالم صعب نلعب الصعب:** تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد ميكانيزمات واليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.¹

3-دراسة **Denison & Mishra 1995** حيث أن التلاؤم بين الثقافة والإستراتيجية والبيئة وفقا لتفاعل المؤشرين التاليين : النطاق الذي تكون فيه قيمة البيئة ذات مرونة او استقرار والنطاق الذي يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة هو داخلي أو خارجي. بناء على هذا فقد صنفا ثقافة المنظمة لأربعة أنواع وهي كالاتي:

● **ثقافة قادرة على التكيف:** تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عالي وتتميز بسرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة للزائن بقيمة عالية.

● **ثقافة الانجاز:** هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية والمبادأة الفردية وامتلاك الإرادة للعمل طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج ،التأكيد هنا على الفوز وانجاز أهداف وطموحات محددة.

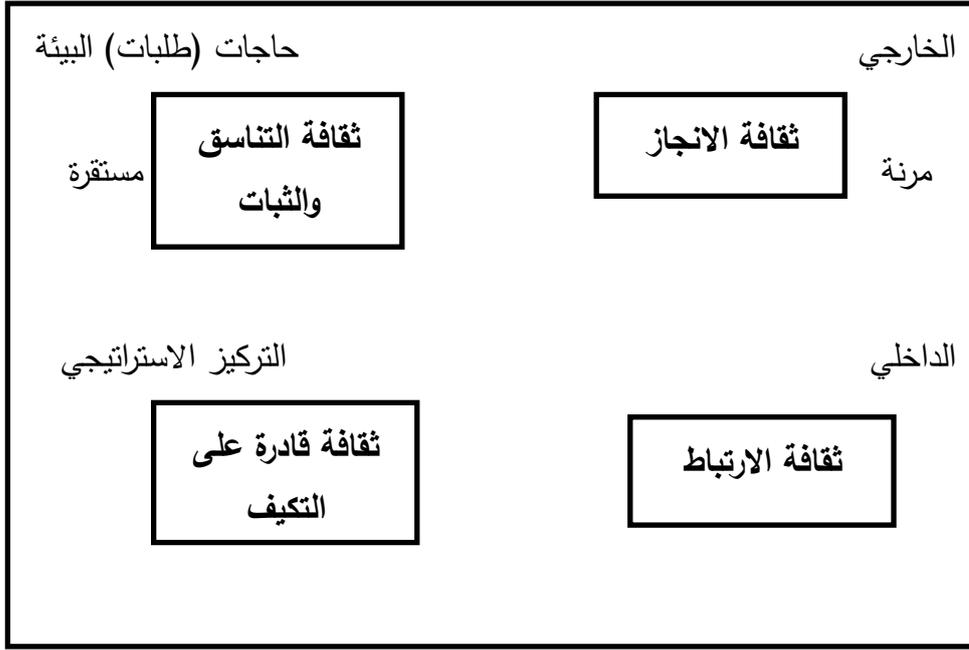
● **ثقافة الارتباط:**تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات من البيئة وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين.

● **ثقافة التناسق والثبات :** تكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة.²

¹ Deal T, EandKenndy A.A ,1982, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate life**, Harmondsworth,Pengium Books,P47.

² نعمه عباس الخفاجي ، **ثقافة المنظمة**، مرجع سابق،ص28.

والشكل 3 يوضح الأنواع الأربعة لثقافة المنظمة وفقا لتفاعل البعدين انفي الذكر:



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ،مرجع سابق،ص27.

4- Handy Charles فقد حدد أربع أنماط وهي :

ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة المخاطرة ، ثقافة الفرد (الشخصية).¹ سيتم التطرق للتعريف بكل منها فيما يلي.

ومن أكثر الباحثين المهتمين بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية نجد **Ellen Wallach** الذي ميز بين ثلاث أنواع ثقافة المنظمة وهي : الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية ،ثقافة التعاطف الإنساني.

5- تصنيف **Mizutani&Tomioka** :صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة

أنواع، وكل نوع منها يتضمن عددا من القيم التنظيمية استنادا للبعدين التاليين:

- اتجاه التركيز: فبعض المنظمات تركز على تحقيق الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية ومنظمات أخرى تركز على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق فاتجاه تركيزها نحو الخارج.

- وسيلة البلوغ كالرقابة ونظم التوظيف او المرونة والعلاقات الشخصية.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة،2010،ص17.

وتتمثل الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية في:

➤ **الثقافة الشبكية:** وتتضمن القيم التنظيمية التالية: الاستقلالية، روح التخصص، تبني المخاطر، وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

➤ **ثقافة الفريق:** وتتمثل القيم التنظيمية التي تضمها في: الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام، التماسك.

➤ **الثقافة الهرمية:** وتقوم على القيم التنظيمية التالية: الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة، المعيارية.

➤ **ثقافة السوق:** وتتضمن القيم الآتية: انجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، التمايز.¹

وفيما يلي عرض شامل لأنواع ثقافة المنظمة انطلاقاً مما سبق:

1- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه

عليهم الإدارة"² ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى

بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من

القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.³

وتعتبر الثقافة قوية إذا انتشرت عبر المنظمة وحظيت بقبول العاملين وثقتهم وجعلتهم

مشاركين في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم

داخل المنظمة، أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من الأعضاء ولا تحظى

بقبولهم حيث تفتقد المنظمة وقتها التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات مما يصعب على العاملين

فرصة التوحد والتوافق مع أهداف المنظمة وقيمها.⁴

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل

تحقيق إنتاجية مرتفعة.

¹ إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق، ص613-615.

علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

²التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص225.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص

145.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ص412.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم¹.

أن الثقافة القوية تعتمد على:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأعضاء، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين².

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف وتحمل المسؤولية ، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها 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 خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي³.

2- الثقافة الضعيفة:

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 قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁴.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

³ شارلز وجاري ثجونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، تر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001، ص 658-659.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

3- **الثقافة المثالية:** ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية يرى كل من **Waterman**,

Ouchi و **Drucker** ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب

أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.²

ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي **Frederick TAYLOR** حيث

اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء فق كان يبحث عن تحديد الهياكل

بدون غموض فكل شيء مضبوط وفقاً للطريقة المثلى لتحسين الأداء.³

4- **الثقافة التكيفية (الموقفية):**مدخل موقفي للثقافة يقترح بعض الباحثين أمثال

(Drucker) و **(Calori)** أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك

أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية (**Fit way**) على

الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ يصلح لكل المنظمات وفي كل

الظروف البيئية.⁴

5- **ثقافة الدور:** يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل

مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد

والنظم. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه

الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه

الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.⁵

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 226.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

³ محمد الطاهر بوياية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95-1996، ص 49.

⁴ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - - EARA **ALGAL** بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006، ص 23.

⁵ عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 125.

6- ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.¹

7- الثقافة الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي ، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع. ومن خصائص هذا النوع: التحدي والمشاركة ، الحرية ، الثقة والانفتاح ، اللعب و المرح، النقاش.²

8- ثقافة المساندة (التعاطف الإنساني): تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدقة والتعاون بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

9- ثقافة العمليات (البيروقراطية) : يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها ، تتميز بأنها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التأمين.³

10- ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحدد وبشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.⁴

مما سبق يمكن القول إلى انه في كثير من المؤسسات يكون هناك أكثر من نوع للثقافة التنظيمية يستعين بها قادتها كوسيلة لتحقيق الأهداف ويسود ذلك غالباً في المؤسسات الكبرى. وكل منظمة تختار الثقافة التي تتناسب والمكان التي تطمح للوصول إليها على اعتبار

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص125.

² حسين حريم ،مرجع سابق،ص323.

³ اسعد احمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين "رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة،2008،ص22.

⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف ،مرجع سابق، ص 125.

أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المؤشر والمحدد لنجاح أو فشل المنظمات لأنها تؤثر على المستوى العام لأداء المنظمة ومواردها البشرية.

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) .

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيها لمنظمة، 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 ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2- ثقافة النشاط (الصناعة): إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في نفس الوقت من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول.. مثلاً¹.

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق

¹ مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ص 90.

عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.¹

4- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويركز هذا النوع من الثقافة على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية². 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 أداء العاملين³. وهناك من يضيف مستوى خامس لثقافة المنظمة ويتمثل في:

5- **ثقافة الأمة:** خصائص أفراد من دول عدة يتقاسمون وينتمون إلى أمة (حدود قومية) وهناك مستويات واسعة تشير إلى الثقافة الأوروبية والثقافة الصينية والعربية مثلا.⁴

كما يمكن إضافة مستويات أخرى لثقافة المنظمة وفقا لفكرة **Cummings** و**Worley** والتي تقوم على مفهوم **Hellriegel et al** لثقافة المنظمة باعتبارها تفاعل بين كل من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم الهيمنة والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن مستويات الثقافة التنظيمية هي على التوالي: الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية السلوكيات المشتركة والرموز الثقافية وهي

¹Med NOUIGA , **La conduite du changement par la qualité dans un contextesocioculturel**. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprisemarocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT.ENSAM, PARIS. 2003, P69.

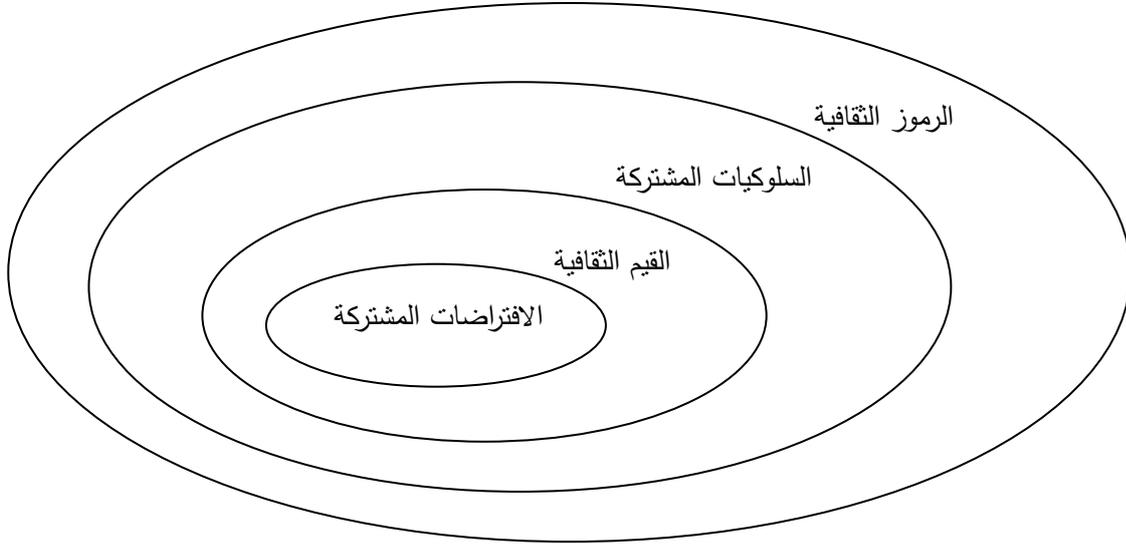
² احسان دهش جلاب ،مرجع سابق،ص609.

³ الياس سالم ،مرجع سابق،ص24.

⁴ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق ،ص36.

تتدرج كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل 4 يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص32.

المطلب الرابع : الفرق بين الثقافة التقليدية والحديثة داخل التنظيم

يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة ،الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديمة ،وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي، وتتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية . هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية في مقابل ذلك ، نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة والاعتماد على النفس وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم .وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة في التفكير والعمل والسلوك وهي ما يطلق عليه عادة بالذهنية الصناعية.

إن التفريق بين القيم التقليدية والقيم الحديثة ، لا يعني حتماً أن تكون الثقافة الحديثة أحسن من الثقافة التقليدية و إنما لكل منهما إيجابيات وسلبيات.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن التفريق بين الثقافتين التقليدية والحديثة من خلال النقاط التالية:

الجدول 2: يوضح الفرق بين المؤسسة التقليدية والحديثة

الثقافة المؤسسية الحديثة	الثقافة المؤسسية التقليدية
يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة	ينقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح
المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبادرون بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد	المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة التغيير
الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها	الجماعة تعتمد على شخصية المدير
الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة	ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي من طرف الأفراد-عدم التدخل-
الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة	الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً

المصدر : قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"،مجلة الباحث،العدد 2، 2003،ص78.

ويمكن تحديد المتطلبات السلوكية في التنظيم الحديث فيما يلي:

- 1- **النظرة للعمل:** فواقع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرص والمحافظة على عمله ومركزه المهني، لان ذلك يمنحه مركزه الاجتماعي وهكذا تتكون لدى الفرد قيما مبنية على احترام العمل وتقدير متطلباته.
- 2- **عمل المرأة ضرورة:** الفلسفة المادية للمجتمع الغربي مبنية على الحرية والاستقلالية مما يحتم على المرأة العمل لكسب ليس فقط لكسب عيشها بل والحصول على مكانتها الاجتماعية.
- 3- **احترام الوقت والمواظبة:** تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة، لأن تغيب فرد واحد قد تؤدي إلى اضطراب الإنتاج، وهو ما لا يمكن التسامح معه.

4- **قيادة منظمة وعلاقات رسمية:** أن العلاقات بين بين العمال والقيادة علاقات رسمية تنظمها القوانين.

5- **الانضباط في العمل:** أن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه .وهو ما يؤدي للزيادة في الانضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع. إذ أن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة، وهو ما نجده بين الإدارة ونقابات العمال. ذلك أن انتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها، أقوى من انتمائه الأسرة أو القبيلة أو المنطقة وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع. وهكذا أصبح حديث منظري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة.

6- **احترام إجراءات الأمن:** تعتبر إجراءات الأمن داخل الوحدات الإنتاجية وضرورة احترامها وتطبيقها من أهم الجوانب التي يركز عليها التنظيم الحديث.

والجدول 3 يوضح بعض مظاهر الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث

المتطلبات التنظيم الحديث	القيم التقليدية	المجال
احترام العمل مكانة الفرد من عمله أمن مهني	احترام العمل تفضيل العمل الحر أمن أسري	النظرة للعمل
عمل المرأة عاد وضروري	عدم تشجيع تشغيل المرأة	عمل المرأة
احترام الوقت المواظبة	عدم احترام الوقت التغيب	احترام الوقت والمواظبة
لها طابع رسمي منظم تحكمها القوانين وأعراف التنظيم	لها طابع ثقافي علاقات قبلية وأسرية	القيادة
علاقات رسمية تنظمها القوانين احترام السلم التنظيمي	أسباب ثقافية للصراع احترام الأكبر سنا	الانضباط

الأمن	عدم احترام إجراءات الأمن	إعطاء أهمية قصوى لإجراءات الأمن
-------	--------------------------	---------------------------------

المصدر: غياث بوفلجة ، القيم الثقافية للتسيير، مرجع سابق، ص 37.

إن ما يجب القيام به هو التقريب بين القيم التقليدية والقيم الحديثة و أول خطوة نحو ذلك هي التعرف على كل منهما داخل التنظيم. كما أنه لا يجب التقليل من أهمية القيم التقليدية أو اعتبار كل ما هو تقليدي غير صالح وكما هو حديث ايجابي وصالح. بل يجب اعتبار القيم السائدة وأخذ المناسب منها بعين الاعتبار وتطويره نم ن أجل مسايرة الواقع الصناعي الحديث. وهكذا يذوب الفرق بين ما هو تقليدي وما هو حديث ،فيحدث الانسجام والتكامل وهو ما يؤدي حتما إلى وحدة قيم التنظيم ووحدة الأهداف وتعزيز قوة انتماء العمال إلى تنظيماتهم.

المبحث الثالث : وظائف ثقافة المنظمة ونماذجها المختلفة

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

المطلب الأول: وظائف ثقافة المنظمة

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.¹

¹ جرينبرج جيرالد، روبرتارون، إدارة السلوك في المنظمات ،تر: إسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 630.

2- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتُعبّر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

4- **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.

5- **تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية** من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

6- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

7- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة.¹

8- تعزيز الذاتية للمنظمات والأفراد المنتمين لها فبوجودها يتحقق الاستقرار وثقة أعضاء المنظمة.²

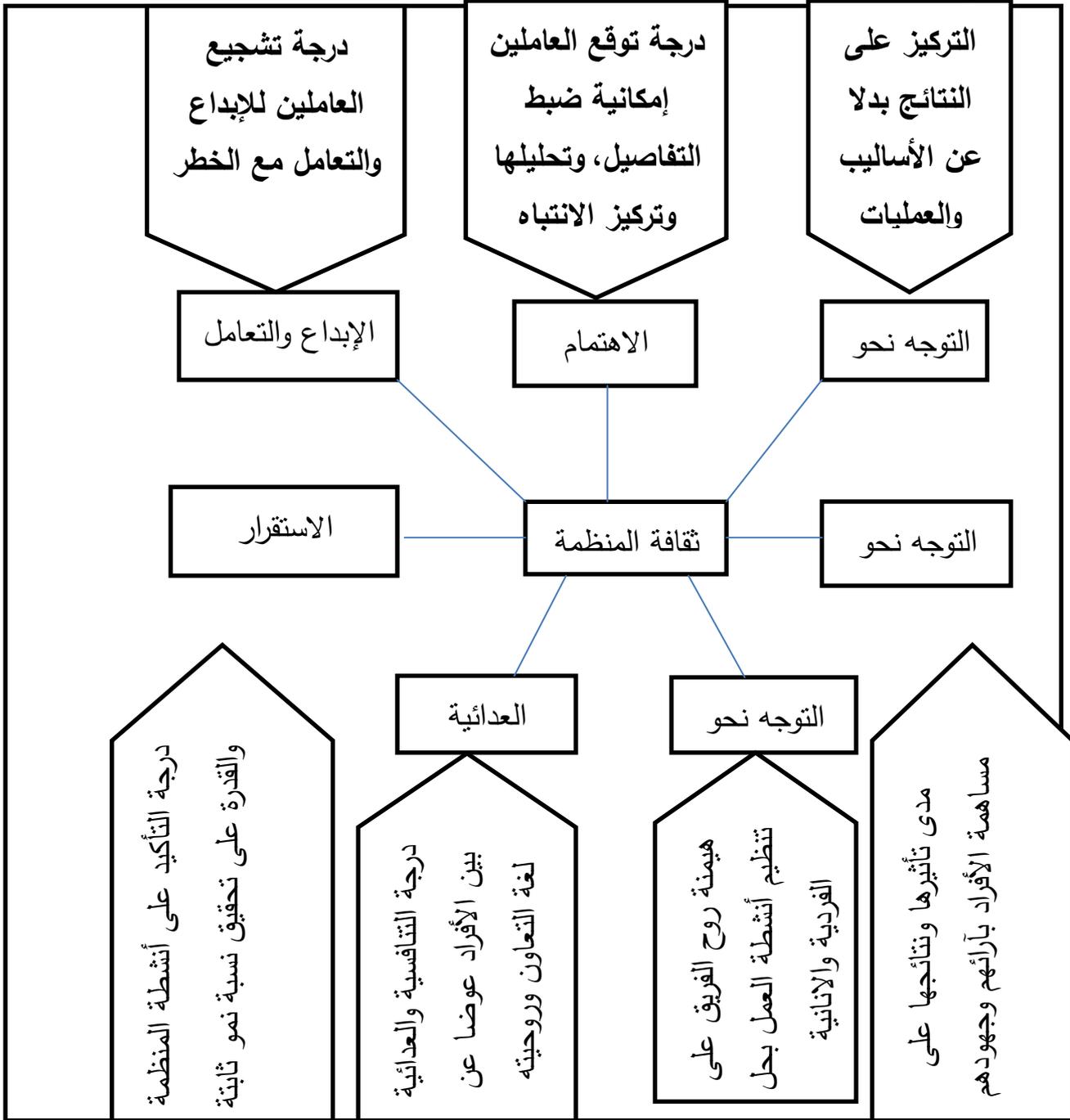
9- للثقافة السائدة في المنظمة تأثيرا كبيرا على نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأهداف فهي فقد تكون مصدرا في إحداث التغيير المطلوب أو قد تقف عائقا أمامه.¹

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص313.

² عبد السلام نعمون، بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم بالثانوية، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سطيف، 2006، ص79.

المطلب الثاني: أبعاد ثقافة المنظمة

أولاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائصها: وهي كآلاتي: الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار. والشكل 5 يوضح وصفا مركزا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها:

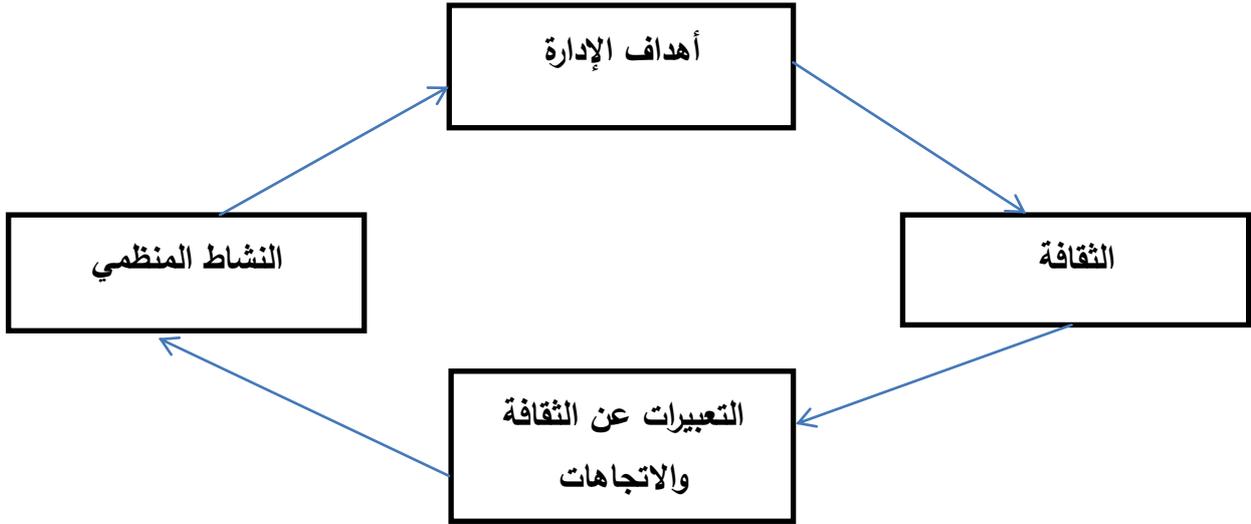


المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 41.

¹ عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص 57.

- ثانيا: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (schein 1985) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة والأبعاد هي:
- 1- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن ،لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
 - 2- **القيم المهنية :** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.
 - 3- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
 - 4- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
 - 5- **الفلسفة :** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها ،والفلسفة انعكاس للقيم وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.
 - 6- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.
- ولعلى مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهياً القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل 6 يوضح دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص44.

ثالثاً: الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية :

ارتكزت دراسات (Hofstede 1983) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة IBM كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين فيها.

ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في:

1- توزيع القوة: مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير

متساوي بينهما.¹

2- تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: وتسير للدرجة التي يشعر فيها الناس بالتهديد

ومحاولة تفادي المواقف المهمة، ففي الدول المرتفعة من حيث تفادي عدم التأكد فان الأشخاص يرحبون بالاستقرار الذي يوجد في استخدام القواعد الصارمة والتوظيف الواحد مدى الحياة، وعلى

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص44.

العكس في الدول التي ينخفض فيها عدم التأكد فان الأشخاص يميلون لان يكونوا أكثر حركة وتغييرا لوظائفهم بتردد أكبر.¹

3- الفردية والجماعية: الفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص تجاه ما هو خير للمجموعة²، تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الانتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الانجاز.

4- الذكورة والأنوثة: مدى تفضيل الانجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل او الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.³ ولقد أعطى هوفستد تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف على أنها نزوع إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل لاعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن تعريفها بأنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والانجاز يعتبر مثلا أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة.⁴

6-التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع وتركيزه على التوجهات بعيدة وقريبة الأمد⁵،فالثقافة الآنية أو المتوجهة للحاضر تشير إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزا اكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا.

¹ عمر محمد القيزي، مرجع سابق، ص439.

² نفس المرجع، ص438.

³ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص45.

⁴ بول كير كبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تر: هشام الدجاني، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكة، ص135.

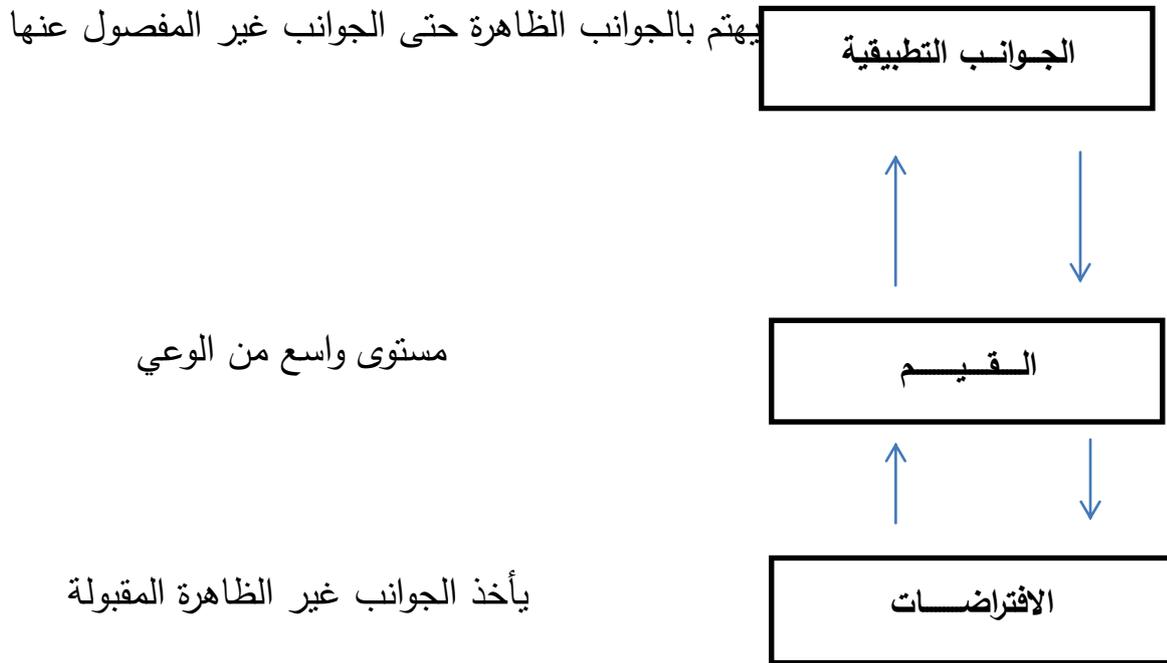
⁵ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص45.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

تعددت نماذج دراسة الثقافة التنظيمية بتعدد منظور كل باحث، فمنهم من بنى نموذجها على مجموعة من الافتراضات والمعتقدات المميزة للإطار العام للبيئة الثقافية، ومنهم من أسس لنموذجها على أساس العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة ومستوى أدائها، فالقيم التي تؤمن بها المنظمات هي المحدد الأساسي لنجاحها وتميز وتفوق المنظمات، وسيتم عرض النماذج المختلفة لدراسة الثقافة التنظيمية كل وفق تصوره ومنطلقاته التحليلية.

- نموذج (Schein, Edgar 1985) : طور شين في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، وقد حلت نظريته ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات، هذا ما يظهر في الشكل 7.

الشكل 7 يوضح مستويات نظرية التأثير لتشين



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 59.

ووفقا لرأي تشين تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة حيث تعبر الافتراضات عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم.

وقد كان ل تشين إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية التي ينبغي مراعاتها فهي موجودة خارج إطار الوعي المؤلف وهي أكثر الأجزاء التي تكون صعبة المنال والفهم ضمن إطار الوعي. ويظهر

الجدول 4 قائمة بالافتراضات التي رأى تشين أنها أساسية لفهم ثقافة المنظمة.

الجدول 4: يوضح قائمة بالافتراضات الأساسية لتشين

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟	علاقة المنظمة
ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمناً ودفاعي ومتوافق أو سلبي؟	طبيعة النشاط الإنساني
كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وغير حقيقي، وكيف تكون الثقة مطلقة للعاملين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختبار براغماتي والاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي أو التصرف.	طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها
ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟	طبيعة الوقت
هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محايدة، شريرة، بصورة كاملة ومحددة؟	جوهر الطبيعة الإنسانية
ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد ببعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي، أبوية أو شمولية، تشاركية؟	طبيعة الإنسان
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك توجيه الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التوافق أو التوافق؟	التجانس مقابل التنوع

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 61، 62.

- نموذج (Hofstede,1980) : تبني هوفستد المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي كما سبقت الإشارة إليه في أبعاد المنظمة ،ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي.

فقد اهتم نموذج هوفستد بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد ضمن منطوق تعدد مستويات الإدراك والفهم وهذا ما يوضحه الشكل 8.

الشكل 8 جوهر فكرة ابعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 66.

- نموذج (Ouchi, 1981): انطلقت فكرة نموذج اوتشي من أفكار المدرسة الإنسانية
 بخاصة افتراضات نظرية X & Y ل Mcgregor المفسرة للفلسفة التقليدية والإنسانية التي
 يستخدمها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق
 أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي أصالتها من نظرية Z التي تتضمن
 مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي
 تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل
 تلك المعالم بالآتي:

- ✓ الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- ✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- ✓ تنمية روح المسؤولية الفردية.
- ✓ اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- ✓ نظم رقابة أقل رسمية.
- ✓ اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
- ✓ بطئ معدلات الترقية.¹

فمن خلال الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا
 المجتمعين، استطاع اوتشي أن يحدد في عمله عام 1981 عدد من الاختلافات الأساسية بين
 فلسفة المنظمات اليابانية والأمريكية، كما يظهر في الشكل 9.

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
الاستخدام قريب الأمد	الاستخدام مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	التقييم البطيء والترقية
التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل	لا يحصل تركيز على التخصص
على أساس التخصص	الوظيفي خلال مسارات العمل الوظيفي

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 67.

المسؤولية الفردية	لغة الجماعة في اتخاذ القرار
تجزئة الاهتمام	الاهتمام شمولي

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 68.

وأكد اوتشي على أن الاختلافات الثقافية أساس نجاح الشركات اليابانية مقارنة بالأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج اوتشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج اوتشي، كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرضه الجدول 4.

الجدول 5 يوضح الإطار الثقافي لنموذج (1981):

التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	التعبير وفق أسلوب Z للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
- الاستخدام قريب الأمد	- استخدام بعيد الأمد	- استخدام مدى الحياة	- الالتزام مع العاملين
- سريع وكمي	- بطيء ونوعي	- بطيء ونوعي	- التقييم
- ضيق	- متوسط السعة	- واسع جدا	- المسارات الوظيفية
- صريح ورسمي	- منية وغير رسمية	- منية وغير رسمية	- الرقابة
- فردي	- جماعي وبالاتفاق	- جماعي بالاتفاق	- اتخاذ القرار
- فردية	- فردية	- الجماعة	- المسؤولية
- ضيق ومحدود	- شمولي كلي	- شمولي كلي	- تمام بالأفراد

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 68.

- نموذج (Peters & Waterman 1982): أسهم المستشاران بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات

الأمريكية ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة **ماكنزي** للاستشارات ،توج بنشر كتابهما وتجلت مساهمتهما بإطار **ماكنزي** سباعي الأبعاد و وضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يوضحها الشكل 10.

الشكل 10 يوضح إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

- التركيب	- إطار منظمي
- الإستراتيجية	- الوجه منظمي
- النظم	- تتضمن الإجراءات والآليات
- الأسلوب	- فلسفة الإدارة
- المهارة	- وانب قوة الشركة
- الكادر	- قضايا ترتبط بالأفراد
- القيم المشتركة	- ثقافة المنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 69.

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء ، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محددة لدرجة التميز والتفوق في الأداء.

وقد حدد **بيتر و وترمان** إطارا لخصائص المنظمة المتميزة في الشكل التالي:

الشكل 11 يوضح إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج **بيتر و ترمان**

1- التحيز في العمل والتصرف	5- امتلاك الإدارة لأذرع قوة
2- بقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدعوب
3- الاستقلالية والريادة	7- كل بسيط وتعلم الكادر
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 70.

ويكون لتلك الخصائص انعكاساتها على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 6: يوضح انعكاسات الخصائص على تصرفات المنظمات

أمثلة	الخصائص
العمل على اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومات غير كاملة.	-التحيز في العمل والتصرف
الزبون احد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.	-بقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون
تقسم الشركة لأقسام ووحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة.	-الاستقلالية والريادة
ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.	-الانتاجية من خلال الأفراد
يحتفظ المديرون الاساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.	-أذرع الإدارة
تمتتع الشركة الدخول لمجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخيرات.	-المواظبة نحو العمل الدؤوب
هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد.	-كل (هيئة) بسيط:تعلم الكادر
مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد و بنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين، بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.	-الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص70-71.

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثل النقطة المحورية التي تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الإبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن التميز وشعار التفوق بالأداء وثقافة المنظمة.

المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة

للقيادة الإدارية (الإدارة العليا) دور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة والتي تعد بمثابة انعكاسات لممارسات وقرارات الإدارة العليا من خلال قيم ومعتقدات قادتها والتي تحاول نقلها للأفراد العاملين من خلال توجيه سلوكياتهم وفق منظورها، فحصول الانسجام والتوافق بين ثقافتى العاملين والإدارة العليا يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات وتفوقها وتحقيقها للأداء المتميز، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة من تفاعل أربعة عوامل هي: الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة، أخلاقيات المنظمة، الحقوق التي تعطيها المنظمة للموظفين وهيكل المنظمة وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1- الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة: أن المصدر الرئيسي لثقافة المنظمة هو الأفراد الذين يشكلون المنظمة، فالمنظمات تختلف ثقافاتهما كونها تجذب وتختار وتبقي الأفراد الذين يشتركون في قيمها وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر .

2- خصائص الإدارة العليا: تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة وهذه القيم تكون حسبما يكون مدرء الإدارة العليا إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم التنظيمية لضبط ثقافة الأفراد وهي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

3- الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للموظفين: وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة وهذه الحقوق تهدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة

بكل عضو من أعضاء المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

4- هيكل المنظمة: وهو التنظيم الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها ولأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي لاختلاف الثقافات ، ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.¹

5- الأخلاق التنظيمية: وتمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات، والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها هي دالة لثلاثة عناصر: الأخلاق المجتمعية الأخلاقيات المهنية الأخلاقيات الشخصية. وتقع على المنظمة مسؤولية توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة لتوجيه سلوكيات أفرادها.²

ومن ابرز مصادر الثقافة التنظيمية: الثقافة القومية والتي تشير لمجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع وتعد الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة حيث أن الفرد الذي ينضم إلى المنظمة يأتي محملا ومشعبا بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه.³

وبالرغم من أهمية الثقافة القومية من حيث أثرها على قيم ثقافة تنظيمية فان مستوى ذلك الأثر ودرجته بات موضع نقاش بين الباحثين، حيث أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمة ، كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيرا على سلوكيات العاملين وذلك لما تتمتع به من الاستقرار والثبات فحتى يتسنى فهم الثقافة التنظيمية لابد من فهم الثقافة القومية، ويذهب فريق من الباحثين إلى أن درجة تأثير الثقافة القومية على ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك القواعد وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمل ويؤكد

¹ فهد يوسف الدولية ، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان للدراسات العربية، 2007، ص19-20.

² إحسان دهب جلاب ،مرجع سابق، ص625-626.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص70.

أصحاب هذا الرأي أن النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تقدر وتتبنى مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل وتتمثل تلك القيم في العمل بانسجام ووثام والاستغراق في العمل والرقابة الذاتية والمسؤولية الذاتية والعمل الجماعي.¹

المطلب الثاني: آليات بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في بداية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة "،² وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة"، فهو الآلية الرئيسية التي ينقلها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص " ³.

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن

¹ زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص68.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان: دار وائل، 2009، ص184.

³ هارولدليقت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص 255.

توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطويع اجتماعي محكمة وقاسية.

خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- **الخطوة الأولى:** اختيار العاملين الجدد بعناية وحرص بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.

- **الخطوة الثانية:** تجريد وتعرية العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة التي يحملها العاملين الجدد حتى يكونوا جاهزين تماما لتبني و اعتناق قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- **الخطوة الثالثة:** يتم تدريب العاملين رسميا.

- **الخطوة الرابعة:** استخدام نظم المكافأة و الترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم أهداف المنظمة.

- **الخطوة الخامسة:** يتم تزويد العاملون بالإرشادات بطريقة متكررة للتأكد من انتشار قيم و اعتقادات و افتراضات المنظمة.

- **الخطوة السادسة:** تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز طبيعة ثقافة المنظمة.

- **الخطوة السابعة:** استخدام نماذج الدور Role models بتكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة¹.

وأما عن ممارسات الإدارة العليا و تأثيرها في بناء ثقافة تنظيمية فعالة:

فيمكن القول أن ممارسات الإدارة العليا من الأقوال والأفعال تؤثر في ثقافة المنظمة،

فالتنفيذيون الأساسيون يضعون المعايير التي تنتشر داخل المنظمة في المستويات المختلفة

كحجم المخاطرة التي يمكن تبنيها ومقدار الحرية الذي يمكن منحه للعاملين والزي الذي يمكن

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص440-441.

ارتداؤه والأفعال التي تُكافأ مادياً، مما يبين أهمية الدور الذي تشكله ممارسات الإدارة العليا في تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها¹.

في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فالقادة والمؤسسون يلعبون دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية .

وغالبا ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيما مسيطرة وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية ونظرا لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير و بذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم وتتحقق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة ونظرا لأهمية القيادة في تشكيل ثقافة التنظيم والتأثير فيها فهي من يؤسس و يغير أحيانا ويقوض ثقافة التنظيم وان شخصية القادة أن لم تكن هي ثقافة التنظيم نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها².

في الوقت نفسه فإن مهمة التغيير الثقافي تقع على عاتق قيادي المنظمة وإدارتها العليا، فالتغيير يعني المساس بسياسات المنظمة وقواعدها كما أن ترسيخ الثقافة الجديدة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، أما إذا لم تكن الإدارة العليا على اقتناع تام بأهمية التغيير الثقافي وضرورته فإن أي جهود من إدارة المنظمة والعاملين فيها نحو التغيير ستنتهي بالفشل لا محالة³.

من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بإدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا إذ تعزز مهامها واستراتيجياتها المتعددة الثقافة السائدة داخل المنظمة، فإذا ما أغفلت هذه الإدارة أخذ الثقافة السائدة في الاعتبار عند ممارستها لدورها من اختيار وتعيين وتحفيز وغيره فإنها تضع المنظمة في وضع حرج، لذا يحدث في الغالب أن يتمتع من تتفق ثقافتهم وتوجهاتهم مع ثقافة وتوجه المنظمة ويتم استبعاد المخالفين لها، كما يجري تحفيز الموافقين لها سواء ماديا أو معنويا،

¹ ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة، عمان: دار الشروق، 2003، ص334.

² سالم، إلياس، مرجع سابق، ص27.

³ ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص19.

وتعمل برامج التدريب ضمن التوجهات ذاتها مما يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، في الوقت نفسه فإن إحداث أي تغيير ثقافي داخل المنظمة يكون لإدارة الموارد البشرية دور كبير فيه وتقع عليها مسئولية بنائه ودعمه ومتابعته¹.

المطلب الثالث: طرق تقوية الإدارة العليا للثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها

أولاً: أساليب وطرق تدعيم وتعزيز الإدارة العليا للثقافة التنظيمية

ومن أساليب وطرق تدعيم القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية وتعزيزها نذكر ما يلي:

▪ **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:** هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في العملية والنشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الحالة الثانية تكون الثقافة التنظيمية إيجابية².

▪ **دور الإدارة وأسلوبها:** ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط له مسبقاً، تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ فالدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة وإيجابية³.

▪ **إدراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة،

¹ ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص19.

² منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (د،س،ن)، ص29

³ نفس المرجع ص29-30.

وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية ومشاركة.¹

■ **أسلوب التحول والتطور:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

■ **قيادة التغيير بالمنظمة:** قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية .

■ **المشاركة والملكية والمخاطرة:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهبون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.²

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز السعود، مرجع سابق، ص30.

² نفس المرجع، ص31.

وقد توصل **مصطفى عشوي** لنتيجة مفادها أن: "الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيرا ايجابيا لتسيير الموارد البشرية ،ومصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة".¹

ثانيا: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

- **الرموز Symbols** : وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال قد تحرص المنظمات على ان يكون لديها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس الذي يميزها عن غيرها ،فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المؤسسة ويميزها عن غيرها ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها.²
- **القصص Stories**: تتعزز الثقافة التنظيمية من خلال القصص التي يتم تداولها بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تأكيدها.³
- **الاحتفالات Ceremonies**: إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة.⁴
- **اللغة Language**: وهي صيغة معينة أو أسلوب معين يلجأ إليه الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض، واللغة هي نظام رمزي متعلم يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي ،¹ وتعكس اللغة ثقافة المنظمة.

¹ عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، الجزائر : دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011، ص26.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص187.

³ نفس المرجع، ص186.

⁴ نفس المرجع، ص187.

- **اللغة الخاصة Jargon:** فبعض التنظيمات تطور لغة خاصة بها تتضمن مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية.

- **الطقوس Rites:** وتتمثل في العادات التي تحرص المنظمة عليها، كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية... وكلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.2

المطلب الرابع: دور القادة الإداريين في المحافظة على ثقافة المنظمة وتغييرها

أولاً: المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثرًا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.³

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد

¹ احسان دهب الجلاب، مرجع سابق، ص 619.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 187.

³ سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص 319.

يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.¹

3-المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.²

ثانياً: في تغيير ثقافة المنظمة

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين علي مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

إذ هناك القليل من الكتاب الذين يرون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة،ومن بين العوامل الموقفية المساعدة على تغيير ثقافة المنظمة نجد:

1- تغيير في قادة المنظمة البارزين،على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة الى النمو او التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان مشجعتان على تغيير ثقافة المنظمة.

3- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغير لحجم

5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع لعاملين وشدة تمسكهم بالثقافة،زادت صعوبة تغيير الثقافة.

¹ سلمان محمود العميان ،ص319-320.

² نفس المرجع،ص320.

6- غياب الثقافات الفرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.¹

وإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاح التغيير في ظل تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومن ثم مقارنة الثقافة الحالية بالثقافة المنشودة وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد يحتاج لتغيير، ومن الوسائل التي تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وفق ما قدمه Porter and Steers ما يلي:

1- الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم إتباع الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة لذا من الضروري إن تعزز الإدارة أقوالها بأفعالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3- المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4- العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية².

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص317.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص318.

وعملية تغيير ثقافة المنظمة عملية صعبة تتطلب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تم عرضه من خلال العوامل المساعدة على عملية التغيير.

أما عن دور القيادة في عملية التغيير: للقيادة الإدارية دور حيوي في مجال تغيير ثقافة المنظمة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات والمهارات اللازمة للإقدام على هذه الخطوة الهامة من حياة المنظمة.

وفي ذلك يصنف ادجار شين الوسائل التي تستطيع من خلالها المنظمة تغيير ثقافة المنظمة إلى وسائل أساسية وأخرى ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.

- القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

➤ تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

➤ نظم وإجراءات العمل في المنظمة.

➤ تصميم المباني والمكاتب والأثاث.

➤ القصص والحكايات حول إحداه وأشخاص مهمين.

➤ البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.¹

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 319.

وينبغي التنبه إلى انه لا يجب إن نتوقع الانتقال أو التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات المناسبة بنجاح ،ذلك أن عملية التغيير هي عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة .

ويتم إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** وتتضمن خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب ،بما في ذلك الأشخاص المشاركين،الوقت المطلوب،الموارد المادية اللازمة.
- **المرحلة الثانية:** تتضمن تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة.
- **المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

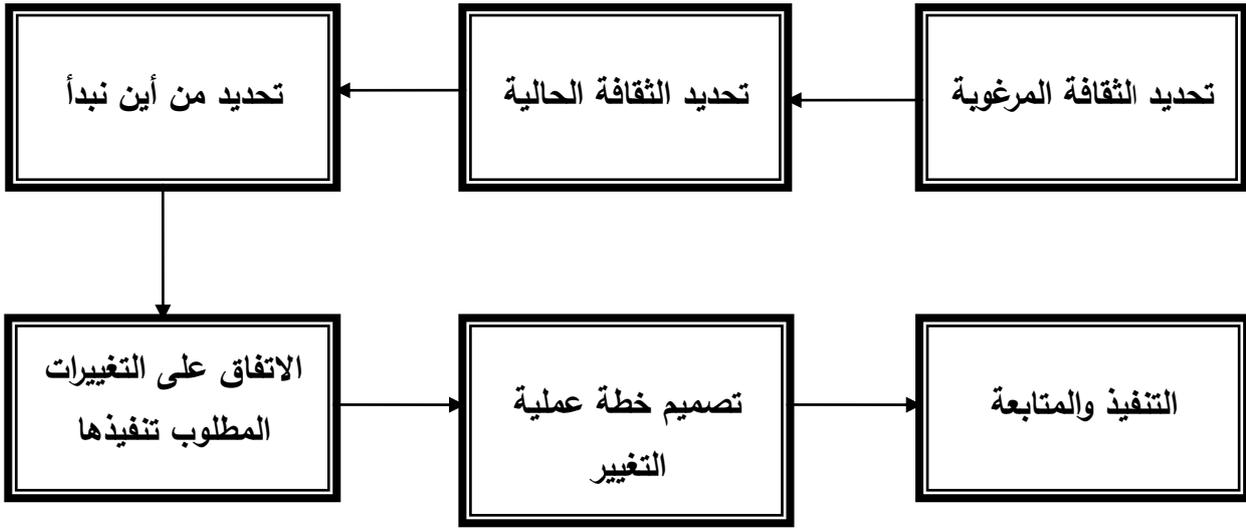
- ❖ خفض معدلات الغياب.
- ❖ معدلات دوران العمل.
- ❖ معدلات خفض الحوادث.
- ❖ معدلات خفض التكاليف.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على تحديد اثر التغييرات الثقافية على رضا العاملين.

المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة التنظيمية وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل¹، إذ يجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع عملية التغيير التنظيمي حتى تضمن المنظمة مستويات نجاح مقبولة، كما يجب أن تتميز عملية التغيير الثقافي بالاستمرارية، والشكل الموالي يوضح خطوات التغيير الثقافي في المنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص174-175.

الشكل 12: يوضح خطوات التغيير الثقافي



المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص176.

خلاصة الفصل الأول:

مما تقدم عرضه نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل المحدد والموجه والمحرك لإستراتيجية المنظمة وتوجهاتها بما تحويه من قيم ومفاهيم تشكل الدافع والحافز لتفعيل أداء المواد البشرية كما أنها تؤثر بشكل فعال في عملية صنع القرار.

لذا فإن الإدارة العليا (القيادة) في سعيها للتأثير على عاملها تستخدم الثقافة التنظيمية كوسيلة تغيير أو المحافظة أو دعم بعض السلوكيات الايجابية المؤدية لتحقيق مزيد من الفعالية في الأداء كما أنها تمرر تصوراتها وسياساتها من خلالها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعد الأداة الفعالة والمناسبة لدفع المنظمة نحو مزيد من التطور والرقي بتفعيل أداء مواردها البشرية، وسيتم التطرق لذلك خلال الفصل الموالي .

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء في كافة المستويات التنظيمية للمنظمة كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، إذ أن معظم المنظمات تتوقع أداء فعالا ومتميزا لمواردها البشرية، فالفعالية التنظيمية هي إحدى ابرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لذا فهي تشكل البعد الذي يؤسس عليه تصميم وبناء الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتحديد إستراتيجية الموارد البشرية.

ويمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل المنظمة ومن خلال قياس درجة تكيفهم مع ثقافة المنظمة، فتكيف الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة يساهم في بلوغ الفعالية التنظيمية والتسييرية .

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية باعتبارها محدد لفشل ونجاح المنظمات، من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة وأداء مواردها البشرية

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

تعد الفعالية التنظيمية والتسييرية من ابرز المحددات لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها ،وهذه الفعالية ليس بالإمكان تحقيقها إلا من خلال أداء جيد وفعال للموارد البشرية الموجودة في محيط المنظمة ،لذا فجل المنظمات تسعى لترقية أداء عاملها بشتى الطرق والوسائل بتحديد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين ومحاولة الاستفاداة منها لتحقيق فعاليتهم الأدائية .

وتأسيسا على ما تقدم سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لكل ما يتعلق بالأداء باعتباره احد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ،فتقييم أداء العاملين عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الأفراد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه والتعرف على مواطن الضعف والقصور في أدائه مما يسمح بمعالجتها ومواطن القوة والتي يتم تعزيزها وتثمينها والاستفاداة منها في تحقيق الفعالية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أولاً: المفهوم اللغوي

كلمة الأداء باللغة الفرنسية Performance تعني النتيجة المحققة أو المحصلة النهائية للفعل¹، و كلمة أداء بالعربية accomplissement من الفعل أدى accomplire بمعنى أتم وأكمل.²

ثانياً : المفهوم الاصطلاحي للأداء:

ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"³ .

¹ Dictionnaire de francais, La Rouse,France,Maury à Malesherbes,2011,p312.

² عبد النور جبور ،عبد النور عواد،معجم عبد النور :الوجيز عربي،فرنسي،ط16،بيروت: دار العلم للملايين ،مارس 2008،ص31.

³ سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" ،أيام 08-09 مارس 2005 . ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 35.

ويقصد كذلك بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ¹.
كما يرى حمادي أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه" ².
ويمكن القول بأن " الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ³."

و يعرف نيكولاس الأداء بأنه " نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك" ⁴.

كما يقصد بالأداء كالأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. ⁵
كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الهدف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهومي " الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و"النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة. ⁶

ويعرف Mathis & Jackson الأداء بأنه " ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا للمعايير المحددة مسبقا". ⁷
ويرى Viswervaraan,C&Onces أن الأداء "يعبر عن مجموعة السلوكيات التي يظهرها الموظف وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية" ¹

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص 03

² H.M Hamady, **Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia**, PH.S this is University of strathclyde–Glasgow, 1975, P215–216.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص36.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة ، 2003 ، ص 15.

⁵ كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية : اتجاهات وممارسات** ، بيروت: دار المنهل ، 2008، ص172.

⁶ لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 146 .

⁷ Mathis L . Robert & Jackson H Jone , **Human Resource Management** ,2008,P281.

ويحصر بعض الكتاب مفهوم الأداء في المعاني الثلاث التالية :

- 1- الأداء هو نجاح، لان الأداء لا يوجد في حد ذاته وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المؤسسات والفاعلين .
- 2- الأداء هو نتيجة الفعل .
- 3- الأداء هو فعل، بمعنى أن الأداء هو عبارة عن عملية وليس نتيجة تظهر عند لحظة ما في الزمن.²

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³ مما تم تقديمه من تعاريف للأداء يمكن القول بأن الأداء هو نتاج سلوك الفرد المتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تسهم في تفعيل هذا الأداء الذي يحقق الفرد من خلاله أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية.

ويمكن أن نوجز لمحة تاريخية موجزة عن بدايات الاهتمام بالأداء:

لقد حظي أداء الأفراد بقدر كبير من الاهتمام سواء من الباحثين أو المفكرين ويعتبر آدم سميث أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه ثروة الأمم فيرى بأن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره. وقد عالج أيضا موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء. أما فريديريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية، قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية، ولقد أوضح أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل. ويرى هذا الأخير أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأدائه لعمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

¹ Viswervaran,C&Onces,D.S,perspectiveson models of job performance,20000,p218.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د. ذكر بلد النشر): دار الفجر ن2007،ص138.

³ رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة للمعلوماتية والخدمات المكتبية،2003، ص53-57

وكذلك يعتبر إلتون مايو من ابرز الباحثين الذين أسهموا في البحث أسباب زيادة فاعلية أداء العاملين من خلال التجارب التي قام بها في مصنع هاوثورن لدراسة تأثير العوامل المادية (درجة التهوية ،الإضاءة ،وفترات الراحة)على إنتاجية العاملين وهو من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اكتشف العلاقة بين العوامل الاجتماعية وتأثيرها على أداء وإنتاجية العاملين.

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية.

إن المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها تسعى دائما لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وتعتبر الزيادة الإنتاجية من أهم هذه الأهداف, وهذه الزيادة لا يمكن أن تكون إلا بتوفير الظروف المناسبة التي تحفز العامل وتجعله يقدم أحسن الأداء.

وأداء الأفراد يمكن تحديده من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي:

1-الدافعية: وتعد احد المحركات الرئيسية للسلوك الإنساني ،وتعرف الدافعية على أنها "تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معيناً.... وتمثل الإصرار على السلوك."¹

وهناك من يعتبر " الدافعية أنها تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل"².

الدافعية" هي ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين. وتعريف آخر يركز على أن الدافعية هي: " تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه"³.

وتعد الدافعية مسؤولة بشكل كبير عن الأداء فهي تعد مؤشرا غير مباشر للفاعلية ،ويمكن ان نستشف ارتباط الدافعية بالأداء من خلال النقاط التالية:

- إن الدافعية أحد المعايير العامة التي توصل إلى الأداء وهي التي تحدد مدى الجهد الذي سي بذله الفرد في المهمة.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص340.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2002، ص 119

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص340

- إن مفهوم الدافعية يقوم على الدوافع الإنسانية التي بداخل الفرد والتي تحركه السلوك وتوجه نحو هدف أو حافز معين.

- إن الدافعية ترتبط بالسلوك أو الأداء.

- إن الدافعية هي أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني ولكن ليست هي المحدد الوحيد لهذا السلوك أو الأداء الفردي، فهناك القدرة على الأداء.²

2- القدرات: تشير القدرات إلى "كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب."³

وتصنف القدرات لقدرات عقلية وأخرى بدنية، فالقدرات العقلية تنطوي على مهارة التفكير المنطقي، التخطيط، حل المشكلات، تحليل الأفكار المعقدة وسرعة التعلم والتي تشير إلى التغيير الدائم نسبيا في السلوك والنتائج عن الخبرة ولذا فإن سرعة التعلم تعبر عن مدى قدرة الفرد على التغيير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والممارسة والاحتكاك الدائم بالبيئة المحيطة، كما تعد هذه القدرة مؤشرا مهما على مدى استفادة الفرد من برامج التدريب والتطوير.⁴

3- الإدراك: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين ينظرون إلى نفس الشيء وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة.

والإدراك لدى علماء النفس هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.⁵ كما يعرف الإدراك بأنه "عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها لسلوك".⁶

وتعتمد عملية الإدراك على عاملين رئيسيين هما : النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية.

¹ طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (د سنة نشر)، ص232-233.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الإسكندرية:الدار الجامعية،2005، ص 483-484

³ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة:(د.ذكر. الناشر)،ص49.

⁴ زيد صالح حسن سميع،مرجع سابق،ص99.

⁵ ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص98.

⁶ حسين حريم،مرجع سابق،ص67.

ويفسر الشكل الموالي الإطار الإدراكي الذي يعكس العوامل التي تؤدي لاختلاف تفسير الأفراد لذات الشيء.

الشكل رقم 13 يوضح الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص56.

فالشيء هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي وقد يكون هذا الشيء فردا آخر أو حدثا معيناً أو نشاطاً ويمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك. والمثير يجذب اهتمام الفرد بهذا الشيء المعين، ثم يقوم هو الذي الفرد بعد ذلك بإدراك هذا الشيء (أو التعرف عليه) ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشيء إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد أو قد تنطوي على الاثنين.¹

ومن الأسباب الداعية للقيام بعملية تقييم الأداء:

- من الأسباب الأساسية والجوهرية التي تدفع بالمؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء :
- عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة المقياس الذي يكشف للمؤسسة عن مدى تطورها ونجاحها في أداء مهامها وبالتالي يوضح قدرتها على الاستمرار والبقاء.
- تورد عملية تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية، وهذه المعلومات تساهم في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- عملية تقييم الأداء هي بمثابة تشخيص لوضعية الأداء البشري في المؤسسة، فهي تحدد النتائج التي حققها العامل في المؤسسة.
- كما أن عملية تقييم الأداء تكشف عن تطور المسار المهني الوظيفي للعمال.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص55.

- تضمن عملية تقييم الأداء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمتعلقة بتحسين إنتاجية العمل وازيادة مستوى الرضا الوظيفي و تلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات المطلوبة. ويمكن إيجاز أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل 14: يوضح أسباب قيام المؤسسة بتقييم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص24.

ومن العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة نوقد اختلفت وجهات نظر العلماء لهذه العوامل ففي هذا الإطار يرى Jean Pierre mercier أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:

- الإستراتيجية.

- الرؤية ، القيم، الرسالة.

- الموارد البشرية.

- هيكله المؤسسة.

- العمليات والأنظمة،

- الموازنة.¹

أما Tom Peters, Robert watrman فيركب ثمانية عوامل للأداء:

- التميز في العمل.

- الاستماع للزبون.

- تشجيع الاستقلالية والإبداع.

- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.

- القيم الجماعية.

- الاحتفاظ بهيكله بسيطة.

- المزج بين الليونة والصرامة.

- الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.²

و بالنسبة لـ Paul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي :

- القيم (الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله.

- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

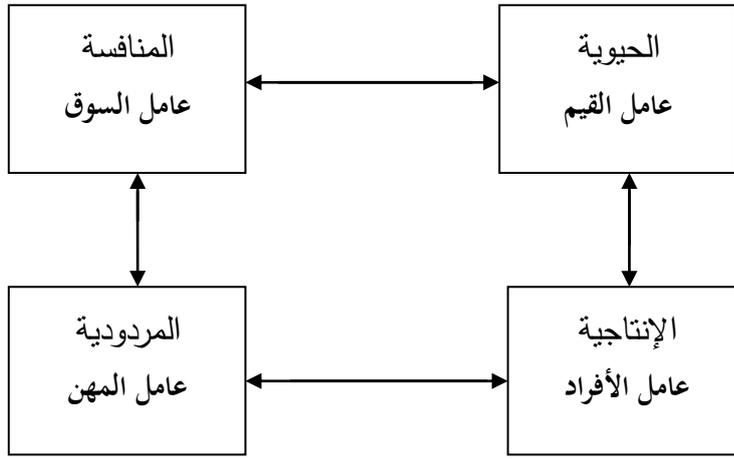
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.³

¹ Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montreal, 2003,p7.

² Tom Peters, robert Waterman, **Le prix D'excellence**, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999, p8.

³ Paul Pinto, **la performance durable**, renouer avec les fon damentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003,p11.

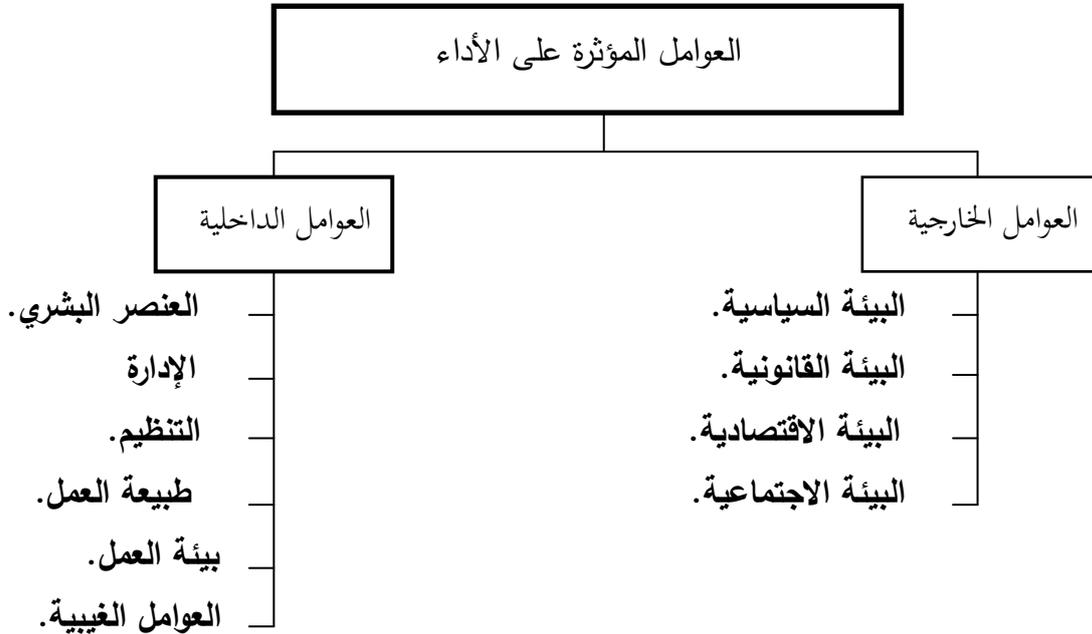
الشكل 15 يوضح العوامل الأربعة المحددة للأداء



Paul Pinto, opcit, p11

و بالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل 16 يوضح العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الثاني: الأداء المتميز وأهم مفاتيحه

يعرف جون دجارندر التميز فيقول "أيا كان وأيا يكن ما افعله (شريطة أن يكون انشغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا) فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسين مني".¹

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه "قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح"²

ويعني الأداء المتميز أيضا "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة"³.

ويشير الأداء المتميز أيضا إلى انه "حالة تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى"⁴.

ومن مفاتيح الأداء المتميز:

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- 2- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.
- 3- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- 4- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 5- التركيز على العملاء.

¹ جون دجارندر ،التميز ،الموهبة والقيادة،تر:محمد محمود رضوان،القاهرة:الدار الدولية ،1989،ص175.

² Paul Pinto ,Les quaters piliers de performance durable,ED Dunod , Paris, 2003 ,P11.

³ John S,Oakland,Total Organisational Excellance –Achieving World–Class Performance,Oxford : Butterwerth heinemann,2001,p7 .

⁴ زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، عمان: دار اليازوري،2010،ص325.

6- إدماج المنظمة في المناخ والمحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.¹

7- التوجه لتحقيق نتائج جيدة دائما.²

8- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة.³

9- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.⁴

10- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المنظمة.⁵

11- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.⁶

ومن المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

إن تحقيق التميز في الأداء يتطلب ما يلي:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم

العناصر التالية:

❖ رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى لتحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

❖ الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.

❖ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

¹ علي السلمي ،إدارة التميز،مرجع سابق،ص25.

² سليمان الدروبي،طريقك إلى النجاح والتميز، عمان:دار عالم الثقافة،2006،ص7.

³ سعاد نايف البرنوطي،الإدارة أساسيات،الأردن:دار وائل،2001،ص399.

⁴ رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد،القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،ص10.

⁵ محمد أبو الخير ، النجاح والتميز في ظل العولمة ، القاهرة :الدار المصرية ،2008،ص41.

⁶ Jin Collins , **De la performance à l'excellence**,Pearson Education France ,Paris,2006,p218.

- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات، واليات رقابة وضبط الجودة.
- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة.
- 8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- 9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز".¹

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 26-27.

المطلب الثالث: أهمية قياس أداء العاملين وشروط نجاحه

قبل التطرق لأهمية قياس أداء العنصر البشري لابد في البداية الإشارة لمفهوم قياس أداء العنصر البشري أو ما يصطلح على تسميته بتقييم الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم الموارد البشرية

يقصد بتقييم الأداء: العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.¹

ويعرف كذلك بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعاً وكيفاً، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.²

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.³

مما تقدم يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية مستمرة مخطط لها تهدف لمقارنة أداء العاملين الحالي بأدائهم السابق لمعرفة نقاط الضعف ومواطن النقص والقصور في أدائهم ومحاولة معالجتها بإخضاع الموظف لدورات تدريبية، وكذلك تحديد مواطن القوة في أداء الفرد وتعزيزها لتحقيق التميز والفاعلية في الأداء.

ولأن عملية تقييم الأداء تمثل إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة و توجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة، فنجاح هذه الإستراتيجية يتطلب توفر ثلاث شروط أساسية:

- نشر ثقافة مؤسساتية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه وفكره وذهنه نحو الأداء والفعالية.

- تحديد واضح لإجراءات انجاز الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة وتقييم الأداء.

- استخدام نتائج مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية إلى

تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 172-173.

² محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة، 2011، ص 116.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة، 2008، ص 147.

ثانياً: خصائص التقييم الجيد:

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المتوخاة منه لابد من توفر مجموعة من الخصائص والتي ينبغي تواجدها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين واهم هذه الخصائص:

أ- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية ، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

ب- أن يخضع للتقويم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديين.

ت- أن يعتمد التقويم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة الكترونية يسهل الرجوع إليها.

ث- أن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل تجرد ومصداقية قدر ما أمكنهم.

ج- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويتلمس الفوائد والايجابيات التي تعود عليهم من تقييم أدائهم .

ح- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام أعلى ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة في التقييم تبعاً لتعدد وتنوع المستويات الوظيفية.

ز- أن يشتمل نظام تقييم الأداء على مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف والوظيفة والمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.²

¹ كامل بربر ،مرجع سابق،ص 173.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص186-187.

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين

وتتلخص أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

- يساهم تقييم الأداء في تحديد مدى كفاءة انجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.¹

- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).

- زيادة مستوى الرضا.

- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق

المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلاً

عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معاً.

- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

- تحدد هذه الوسيلة مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين، كما أنها

تحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات

وقدرات الأفراد.

- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي لأنشطة الموارد البشرية

(التوظيف، التدريب...).²

- كما أن عملية تقييم الأداء تزود المدراء ومتخذي القرار وكذا إدارة الموارد البشرية

بمعلومات واقعية عن مستوى أداء العاملين والمنظمة. وبالتالي يمكنهم من اتخاذ قرارات بشأن

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص174.

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص139-140.

تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية التي تساهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

- بالإضافة لأنه يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.¹

وعن أهداف تقييم الأداء فتتجلى في:

- **الأهداف الإدارية** : وتتجسد في جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين وكذا القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية والمرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيرا القرارات المتعلقة بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

- **الأهداف التطويرية**: وهي القرارات التي يتم اتخاذها لتحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء، أن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تمكن من تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعده اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات وطرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.²

ويتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته ومن بين شروط نجاح تقييم الأداء:

1- **التناسب**: ويقصد به الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص149.

² كامل برير، مرجع سابق، ص176-177.

وبالتالي ناجحا. فالنتاسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء مما يمكن الأفراد من الحصول على مكافآت.¹

2- **القبول:** ويتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقي قبولا من قبل الأفراد ولا رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، ويضاف لذلك حساسية تقييم الأداء والتي تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقي حتما رفضا قاطعا من الأفراد.²

3- **المرونة والحوار:** فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء وبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة وبالتالي يتم وضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا وهذا ما يساعد على إنجاز عملية تقييم الأداء. كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، ويكون هذا الحوار فعالا إذا ركز على قضايا تثير اهتمام والتزام الأفراد.

والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه والحوار حوله سواء كان كتابيا أو شفويا حتى يتسنى لهم الإجابة عليه وإبداء ملاحظاتهم بشأنه، وهذا أسلوب المؤسسات الناجحة التي تعتمد على الحوار بين المقيم والمقيم وفي بعض الأحيان تطلب من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء.³

■ **مقاييس الأداء:** وهي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

1- **العناصر:** والتي تمثل مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل فعال، وتنقسم هذه العناصر إلى ملموسة

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص397.

² نفس المرجع، ص398.

³ نفس المرجع، ص398-399.

وغير ملموسة والتي يكون قياسها صعبا كالأمانة والصدق والانتماء مقارنة بالعناصر الملموسة والتي يكون قياسها سهلا كحضور الموظف في الأوقات المحددة وانصرافه..

2- **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب :

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- **معدلات نوعية:** تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة و الإتقان.

- **معدلات كمية و نوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل حد الأداء إلى مستوى معين من الجودة و الدقة والإتقان.¹

ومن خصائص مقاييس الأداء ما يلي:

1- **الصدق Validity :**

المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

2- **الثبات Reliable :**

هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

3- **القدرة على التمييز Discrimination :**

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها و فهمها.²

¹ فيصل حسونة ، مرجع سابق،ص149.

² نفس المرجع،ص149-150.

■ **المسؤولون عن عملية تقييم الأداء:** هناك على الأقل خمسة مصادر لتقييم الأداء وهي:

1- **التقييم من خلال الرؤساء:** تستخدم أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، فالرؤساء هم أكثر معرفة بنوعية أداء مرؤوسيهـم، وهم في موقف يمكنهم من إصدار أفضل التقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين.

2- **التقييم من قبل الزملاء:** إذ هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك الموارد البشرية لا يمكن للرئيس أن يكشفها أو يمكن أن يحكم عليها، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.¹

3- **تقييم الأفراد لأنفسهم:** ويسمى كذلك بالتقييم الذاتي حيث تعطى فرصة للأفراد لتقييم أدائهم، فمشاركة الأفراد على تقييم أنفسهم تساعد الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات الوظيفية والسلوكية المتعلقة بممارسة الأفراد لوظائفهم وبكيفية تحسين مستوى الاتصالات بين الأفراد ورؤسائهم²، وتتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية تقييم أنفسهم إذا ما توافرت درجة عالية من الثقافة المؤسسية أو من الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومواردها البشرية.³

4- **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:** حيث يقوم المرؤوسون في بعض المؤسسات بتقييم رؤسائهم بهدف معرفة المؤسسة لآراء الطرفين الرؤساء والمرؤوسين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء وأسلوب الإشراف لكلا الطرفين.

5- **تقييم الجهات الخارجية:** تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تستطيع الطرق السابقة معرفة فعالية الأداء.⁴

إن اختيار إدارة الموارد البشرية لإحدى هذه الطرق يتوقف بالدرجة الأولى على مدى ملائمة هذه الطريقة مع أهداف عملية التقييم من جهة ونوعية المعايير المستخدمة وطبيعة الفرد المراد تقييم أدائه من جهة أخرى، لذا تتجه المؤسسات لاستخدام أكثر من طريقة في عملية تقييم

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 177.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 390.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 177-178.

⁴ نفس المرجع، ص 178.

الأداء ، وأيا كانت الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء فإن هذه الأخيرة تبقى سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية.

المطلب الرابع: طرق قياس أداء العاملين

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

1- **الطريقة التقليدية:** ويشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية ، التي تسعى لجمع البيانات والمعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام وتسعى أيضا للكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام "الرجل الوسط" ويندرج تحت الطريقة التقليدية طرق فرعية أهمها:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** تقضي طريقة الترتيب أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة.¹

ب- **طريقة الصفات أو السمات (المقاييس المتدرجة):** وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء وعلاقة الموظف مع رؤسائه وزملائه في العمل. ثم يتم إعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة معينة مثل ممتاز، جيد....وبعدها يتم تحديد نقاط معايير كل مستوى من المستويات وتوضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض ،ويطلب من المقيم تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم ،وفي

¹ كامل برير، مرجع سابق، ص 183.

الأخير يتم جمع النقاط التي حصل عليها كل فرد خضع لمثل هذا النوع من التقييم لتحديد مستوى أدائه.¹

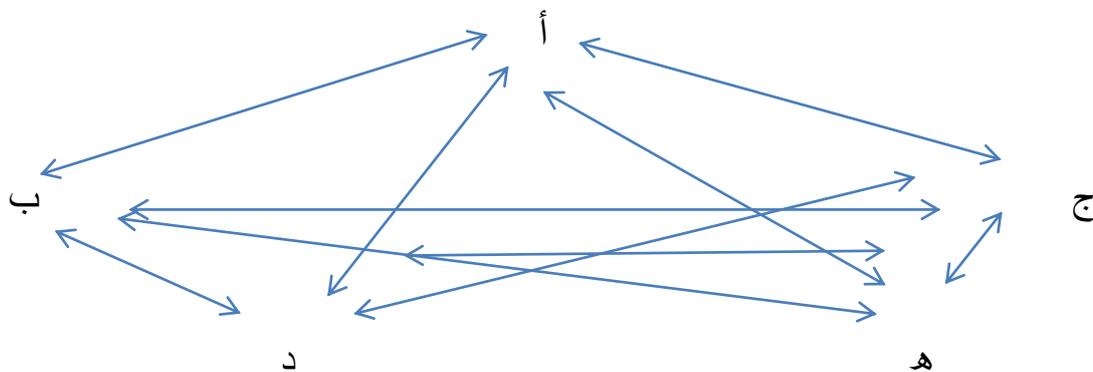
ت- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة او القسم وتكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية، بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

مثال : لدينا 5 عمال (د) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيس لديهم صفة التقيد بأوقات الدوام الرسمي فإننا نحصل على 10 ثنائيات أو علاقات أو قرارات (ع).

$$ع = ن(ن-1) / 2 = 5(5-1) / 2 = 10$$

بمعنى أن المقيم عليه أن يتخذ 10 قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل، فإذا كان (أ) أكثر تقيدا من (ب)، (ج)، (د)، (هـ)، فإنه ينبغي أن نكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (أ) هو الأفضل أو الأكثر انضباطا. والشكل الموالي يوضح العلاقات الثنائية بين أعضاء قسم الإنتاج.

الشكل 17 يوضح العلاقات الثنائية بين قسم الإنتاج كمثال



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

ث- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يتم تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف مثلا: 20 بالمئة يكون أدائهم ضعيفا و 10 بالمئة متوسطا... ثم يتم وضع الأفراد في مجموعات وفقا

¹ طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان :دار اليازوري، 2011، ص 76-77.

لأدائهم 40 بالمئة أدائهم جيد (المجموعة الأولى) ،32 بالمئة أدائهم متوسط (المجموعة الثانية)...¹

ج- **طريقة التدرج البياني:** من خلال هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء

ح- (كمية الانتاج، نوعيته...) ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص وبناءا على ذلك يتم وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا.

خ- **طريقة الاختيار الإجباري:** حيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، حيث يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب ، مثال:

1- يتقن العمل يعمل بجدية ← زوج من الصفات الايجابية

2- غالبا ما يتعب... يتأخر عادة عن العمل ← زوج من الصفات السلبية

ثم تقوم الإدارة بجمع تقسيمات المشرف على العبارات وتعطيها درجات (سرية لا يعرفها المقيم).²

2- **الطرق الحديثة لتقييم الأداء:** وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر

(التقليدية)، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية

للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري).

- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة.

- طريقة قوائم المراجعة

- طريقة الأداء المتزن وتعد أحدث الطرق الحديثة.

أ- **طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري):** والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات

¹ علي غربي وآخرون ،مرجع سابق ،ص143-145.

² نفس المرجع ،ص 145-146.

والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

هذا الشخص يحب العمل ويقده؛

يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛

كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

تصريحاته المتكررة عن العمل دون يعمل،

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة الأقل انطباقاً عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

و بمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلاً: إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقاً، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

ومن مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً نظراً للأسباب الآتية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها؛

- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصنفها الإدارة؛

-تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية؛

-تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيهـم.

وفيما يلي جدول يوضح كيفية العمل بهذه الطريقة¹:

جدول رقم 7 : نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإلزامي

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
.....	1- هذا العامل يحب العمل و يقدره.	السلوك في العمل
.....	2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.	
.....	1- كثير الكلام و قليل التنفيذ.	السلوك في العمل
.....	2- تصريحاته المنكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.	
درجة تقييم مستوى أداء العامل			

المصدر: نعيمة فضيل، نفس المرجع، ص78.

ب- **طريقة الوقائع الحرجة:** وهذه الطريقة من أحدث الوسائل لتقييم الأداء ،ويطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وهذه الطريقة يتم فيها تدوين سلوك العاملين في سجلات أثناء تأديته لمهام عملية بحيث يتم تدوين السلوك المرضي وغير المرضي وهذه السجلات تعد أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.

وتتسم هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتعمل على تحسين مستوى الإشراف على أداء العاملين، وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه. ومن سلبياتها أنها تتطلب من المقيم أن يسجل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا، وأحيانا يسجل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المقيم أو المدير يحتفظ ويدون ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.²

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص77-78.

² طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص86.

جدول 8: نموذج يوضح تقييم الأداء بطريقة الوقائع الحرجة

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
<u>الأحداث الموجبة</u>			
-			
-			
<u>الأحداث السالبة</u>			
-			
-			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 141.

ت- طريقة قوائم المراجعة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما ب: نعم أو ب: لا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم، إن ما يميز هذه الطريقة هو أنها:

- سهلة الاستخدام.

- الدقة والموضوعية وتلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريته.
- أما ما يعاب عليها هو أنها:

- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمرا صعبا جدا لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جدا.

- نظرا للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم¹. وفيما يلي جدول يوضح ذلك.

الجدول 9: نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟
2	- هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟
3	- هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟
4	- هل هو مواظب على الحضور؟
5	- هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟
6	- هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟
7	- هل لديه إلمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟
8	- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟
9	- هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟
درجة أداء العامل النهائية					
.../...					

المصدر: نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 80.

ث- **الإدارة بالأهداف:** والمقصود بها اشتراك العاملين مع رؤسائهم الإداريين في تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها خلال فترة زمنية يتم الاتفاق عليها مسبقا. ويعتمد تقييم الإدارة بالأهداف على الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

3- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

¹ -Aubert Nicole, Hoffmann Hervé Michael, **diriger et motiver**; édition d'organisation, paris, 2000, p225.1

4- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

6- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لابد من توافر مجموعة من المتطلبات:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، ولذلك يجب استبعاد الأهداف النوعية التي لا تقاس كميا .

- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثا أو حافزا كبيرا في انجازها وبالتالي يجب أن تتناسب الأهداف مع القدرات والطاقات البشرية التي تتوفر عليها المنظمة، وان لا تكون هذه الأهداف اكبر من قدرات الأفراد.

- أن تكون مكتوبة وواضحة .

- تحديد زمن ووقت محدد لإنجاز هذه الأهداف. مع ضرورة مشاركة العاملين في ذلك وهذا هو أساس الإدارة بالأهداف¹.

وهذه الطريقة تعتمد على مقارنة ما تم القيام به من انجازات من قبل العاملين مع ما تم تحديده من أهداف خلال فترة زمنية محددة. وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة فعلا.

ث- طريقة مراكز التقييم: وتمكن هذه الطريقة من قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم ، العلاقات الاجتماعية... ومن ثم يتم تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ، وبخاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).²

ج- مقياس الملاحظات السلوكية: من خلال التركيز على السلوك الملاحظ ومراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ومن ثم تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 84-85.

² علي غربي وآخرون ، مرجع سابق، ص 148.

بالأهداف المخططة) بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وبملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.¹

ح- تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مدخل الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومن ثم تحسينه وتحقيق مزايا تنافسية، ذلك أن أغلب أنظمة التقييم السابقة تعتمد على النواحي الكمية والسلوكية وتتجاهل اعتبارات الجودة، كما أن المسؤولية الكاملة على نتائج الأداء يتحملها العامل لوحده في حين لا تتم مكافأته على أساس النتائج المحققة من قبله أي أن المنظمات لا تقوم بتوزيع العوائد المالية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها، إلا أن فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك معتبرة في ذلك أن مثل هذه الاعتبارات لا يملك العامل السيطرة عليها في الغالب، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية ، فيرى مؤيدو هذه الفلسفة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة :

- معلومات وصفية عن المديرين والزملاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

إضافة إلى تجنب استخدام تصنيفات فئوية للعاملين مثل : ممتاز، جيد،... مما يؤدي إلى تشجيعهم على مواصلة التصرف وفق الطريقة التي توافق الفئة التي ينتمي إليها العامل ويتقاس على بذل جهود لتحسين أدائه.²

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 440 .

ومن مزايا طريقة إدارة الجودة الشاملة:

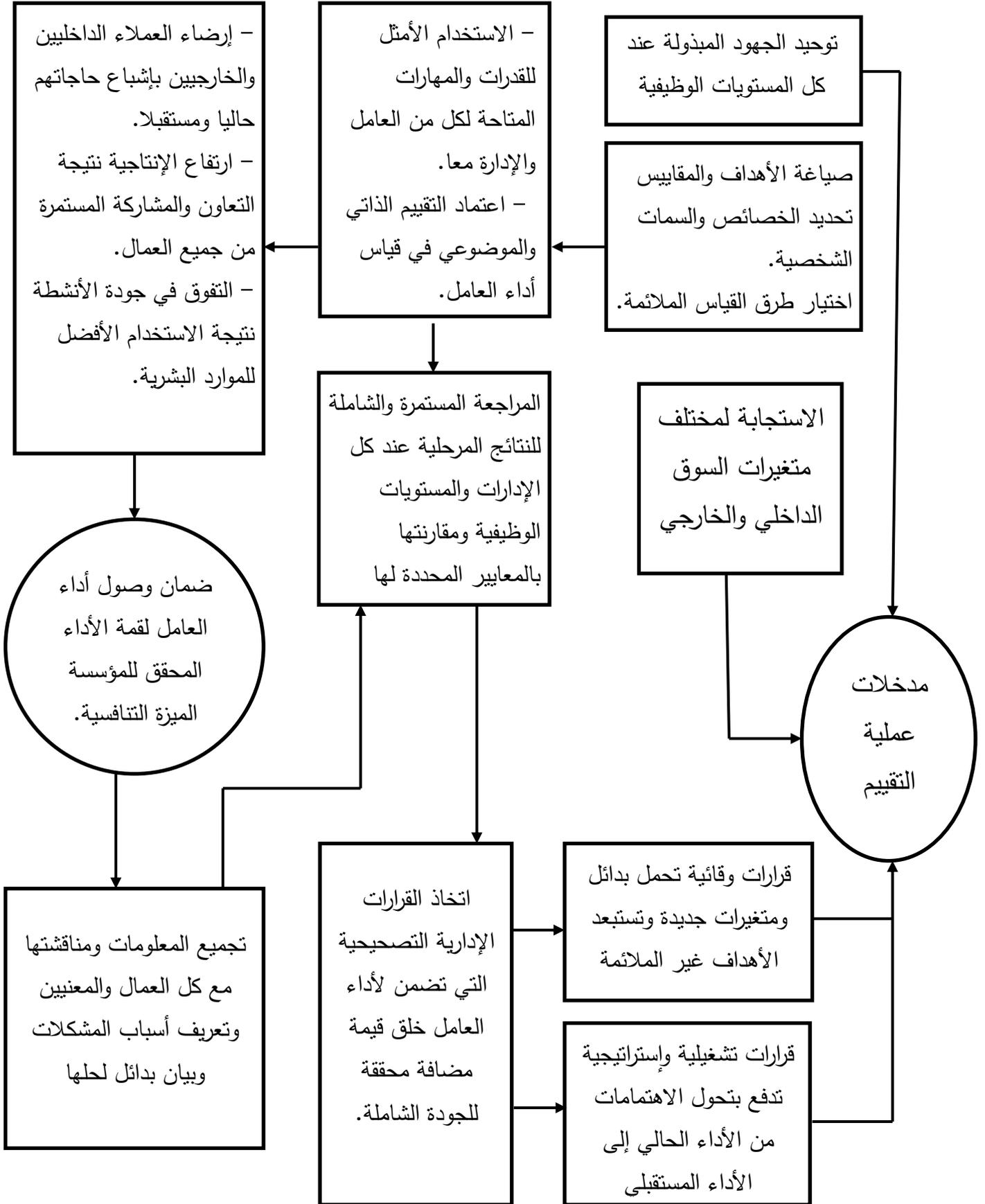
- قياس الأداء في شكل جودة لمخرجات المنظمة.
- الاعتماد على التحسين المستمر للأداء من خلال تحسين جودة المنتجات والأنشطة و الإجراءات و الأساليب الإدارية و الخدمات المساعدة.
- الاهتمام البالغ بالعاملين و ضرورة إشراكهم في العوائد المادية و المعنوية و المالية على قدر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التأكيد على ضرورة تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه و تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مراعيًا في ذلك جودة المخرجات، أخذًا في الاعتبار المنافسة والظروف البيئية المحيطة التي لا يمكن السيطرة عليها.
- تشجيع الإجراءات الهادفة إلى جعل تقييم الأداء في تحسين الأداء و تطويره و تنمية الأفراد بإمدادهم بالمعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية حول كل الجوانب الممكن تحسينها.

ومن عيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة:

- التأكيد على تقييم الأداء الشخصي بالاعتماد على خصائص ذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، و التي يصعب ربطها بالوظيفة بشكل مباشرة.
 - لمدخلات هذه الطريقة تأثير على نوعية النتائج المحققة، وفي حالات كثيرة لا تملك المؤسسة سيطرة كاملة على هذه الموارد.
 - مواجهة المنظمة لبعض الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق هذه الطريقة و التي تحاول من خلالها إيجاد توازن بين مالح كافة الفئات و الأطراف و تحقيق الرضا لجميع الفئات والأطراف.
 - تعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين - في كثير من الأحيان - مما يخلق نوعًا من عدم الإجماع على أهداف مشتركة وواحدة لدى الجميع¹.
- ولتوضيح عملية تقييم أداء الفرد وفق طريقة إدارة الجودة الشاملة نورد الشكل التالي:

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص76-77.

الشكل 18 يوضح تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: الياس سالم، مرجع سابق، ص 78.

ومن اللافت للنظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لما له من دور فعال في الكشف عن مواطن الضعف والقصور في أداءات الأفراد والتي أدت بالمنظمات للتسارع لتحسين أداء مواردها البشرية الذي سينعكس حتما بالإيجاب على أدائها العام ومستوى مردوديتها وإنتاجيتها من خلال عدد من المداخل كإدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها، الهندسة الإدارية، القياس المقارن، الثقافة التنظيمية وغيرها.

- **أسس التقييم الفعال:** ولكي يكون التقييم فعالا لابد من توفر جملة من الشروط تتمثل في:

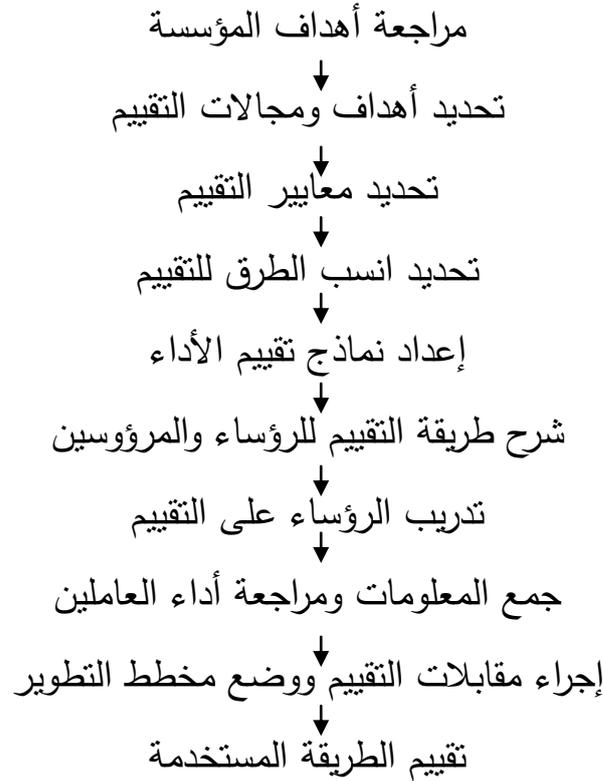
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأهيل مفهوم أن التقييم ليس اصطياذا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تلميمهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبد من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر عند تقييم الرئيس، ويمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شكايات الآخرين التي قد تؤثر على حدة و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لمألاً نموذج التقييم و توضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال

عرض وتقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم¹.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء

ويمكن توضيح مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل الموالي :

الشكل 19: يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، نقلاً عن: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ج2، القاهرة: دار، 2001، ص142.

ثالثاً: مشاكل عملية تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقه من أهمها:

1- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: فغياب معايير واضحة وموضوعية في

عملية تقييم الأداء تصبح العملية مزاجية وشخصية، لذا يجب توفير معايير سلوكية وإنتاجية حتى تستقيم عملية تقييم الأداء والى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

¹ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 94-95.

2- **تأثير الهالة:** ويشير إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص مما يؤثر على نتائج التقييم التي لن تكون دقيقة.

3- **التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم:** يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه.

4- **المحاباة والتحيز:** يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.¹

5- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** والمقصود بها إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.

6- **خطأ الاختلاف بفهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.²

7- **التقييم الوسيط للعاملين:** هذه الظاهرة تؤثر سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة، فعندما يعطى معظم العاملين التقييم الوسيط فهذا فيه خطورة على نتائج الأعمال النهائية.³

رابعاً: جوانب التقييم: تهتم عملية تقييم الأداء بقياس مختلف جوانب أداءات الأفراد ويمكن حصرها في:

1- **طبيعة الجهد المبذول:** وهي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- **مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة**، ويعبر المعيار النوعي على:

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2010، ص 210-211.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 154.

³ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 95.

أ-درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ب-درجة خلو الأداء من الأخطاء.

ت-درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الجهد المبذول : ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في

العمل.¹

هذه الأبعاد تختلف أهميتها من عمل لآخر ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس ،وبالتالي تكون عملية التقييم ومقاييسه متأثرة بهذا البعد ويعطى له اكبر معامل .

المبحث الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة وأداء مواردها البشرية

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة وسلوك مواردها البشرية فهي تعد أحد أهم محددات فعالية المنظمة بما تحمله في طبيعتها من قيم وأعراف وتقاليد ومعتقدات ،وهذا ما سيتم دراسته وتوضيحه من خلال هذا المبحث والذي يدور حول تأثير ما تتضمنه الثقافة التنظيمية على سلوك أفراد المنظمة وبالتالي على أدائهم وأداء المنظمة.

المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

■ **دعم رسالة المنظمة وأهدافها:** تتعكس الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها فهي تهتم برسالة المنظمة من خلال التأكيد على هوية المنظمة وتحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات ،ومن ثم تحديد السلوك المرغوب فيه مستقبلا وضرورة التزام كل فرد في المنظمة به²، فثقافة المنظمة تساهم في التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم إشباعهم بقيم وأعراف ومعتقدات التنظيم مما يسهل عملية توجيه جهودهم وسلوكياتهم لتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية ونجاعة.

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، (د، بلد النشر): دار الغرب، ص43-44.

² مصطفى محمود أبو بكر ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص101.

■ **دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فثقافة المنظمة تقود أقوال العاملين وأفعالهم فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل الأحوال وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد العاملين في الوقت نفسه¹ وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية، حيث يلتزم الأفراد باتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها.² ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة التنظيمية هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.³

■ **دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة:** تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واحد ومحدد. وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق مابين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة فهي تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها ولا يتحقق التنسيق الفعال الأمن خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات التي تضمن ان كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.⁴

■ **دعم إستراتيجية المنظمة:** ترتبط الثقافة تنظيمية بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فالتعديل في أحدهما سيقود إلى التعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة وموجهة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات والقيم تشمل الاهتمام بالتطوير والمعاملة العادلة للعاملين وعدم الإضرار بالبيئة...ومن جهة أخرى فان القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على صياغة

¹ جerald جرينبيرج وبارون روبرت، مرجع سابق، ص 239.

² متولي السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006، ص 543.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 321.

⁴ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 70-71.

إستراتيجية المنظمة والتي تتضمن : قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء...¹، وتعتبر عملية إحداث التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المنظمة من المهام الرئيسية للإدارة العليا في المنظمة وهذا من شأنه تحقيق فعالية أداء المنظمة.

■ **تحقيق الفعالية التنظيمية:** أن هناك علاقة ايجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ، فالمنظمة التي تتصف بهيمنة ثقافتها وتماسكها هي المنظمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالأفراد يعرفون أعمالهم التي يجب القيام بها ، والسلوك المناسب والذي تحدده الرموز والحكايات والطقوس². كما أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي تساعد على الانجاز والأداء الأفضل وان تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

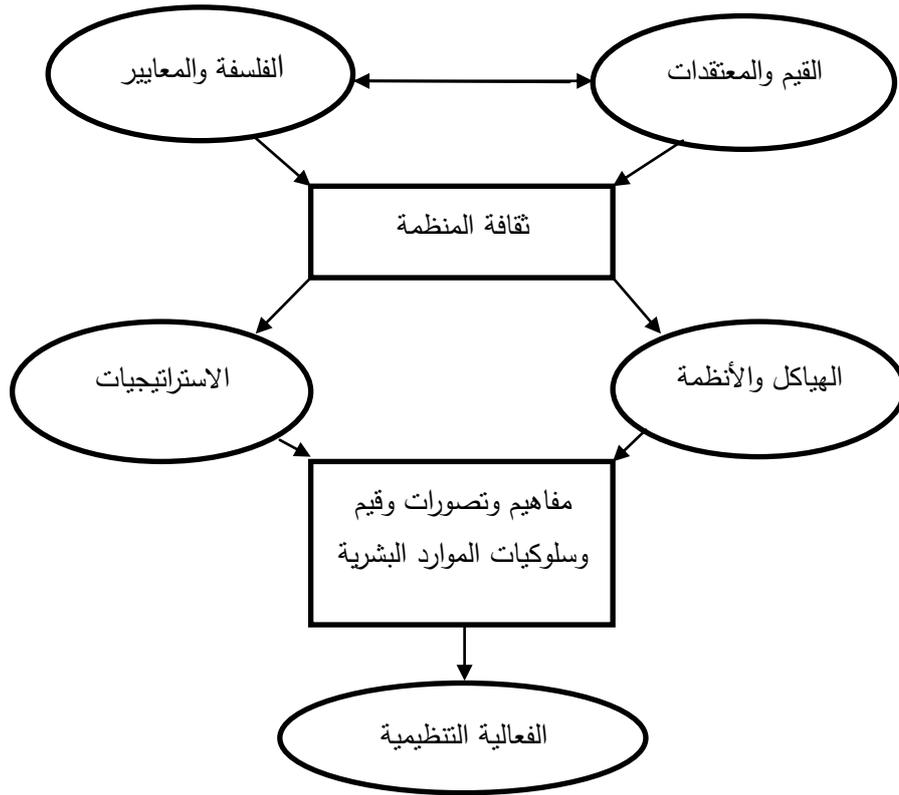
إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية وإستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة.³ ومما تقدم نلمس العلاقة التكاملية والتفاعلية بين ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها وفاعلية أدائها ويمكن توضيح تأثير ثقافة المنظمة على إستراتيجية المنظمة وفاعلية أدائها في الشكل الموالي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 103.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 320.

³ نفس المرجع، ص 320.

الشكل 20 يوضح تأثير ثقافة المنظمة على إستراتيجية المنظمة وفاعلية أدائها



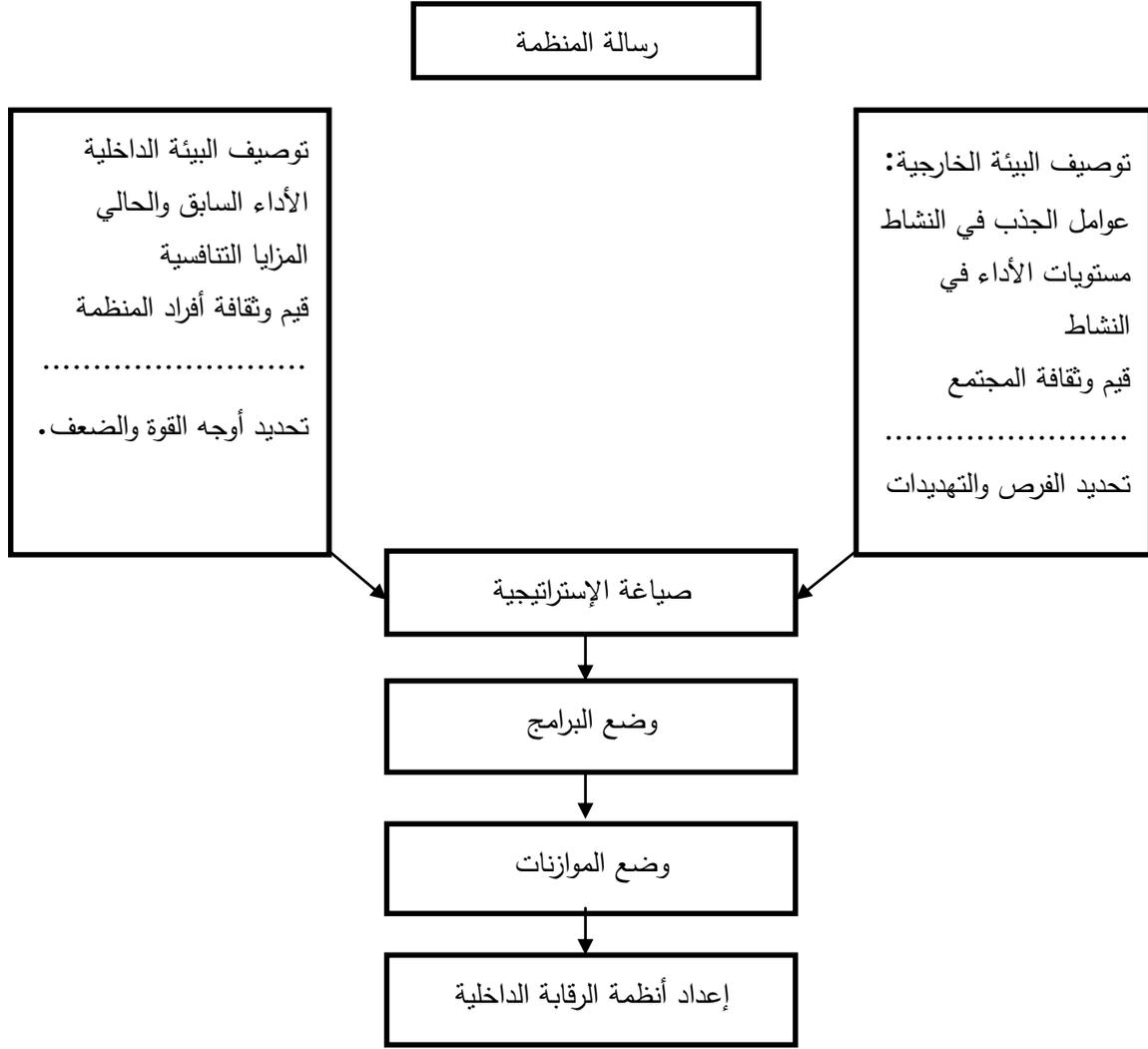
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص103.

- **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.¹
- **تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.² كما أن ثقافة المنظمة تؤثر على وضع خطط وبرامج العمل في المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹Gregory ,T,**Organizational Culture and Effectiveness**,A study of values attitudes and organizational outcomes,journal of business research,p1 .

²متولي السيد،مرجع سابق،ص543.

الشكل 21 يوضح تأثير ثقافة المنظمة على وضع الخطط وبرامج العمل



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108.

فقدرة المنظمة على إحداث التكيف من خلال مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بتغيير البيئة الداخلية من شأنه ان يؤثر في عملية صياغة إستراتيجية المنظمة والتي يتم ترجمتها إلى برامج وخطط عمل كإعداد أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد قواعد العمل والتعليمات واجبة التطبيق وكل هذا من شأنه أن يوصل لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

■ **إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين حيث ينظر العاملون إلى التغيير على انه مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية وأفضل الطرق لنجاح عملية التغيير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة

بما تحمله من قيم ومعتقدات العاملين وذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين. وعلى هذا النحو لن يقوم العاملين بمعارضة عملية التغيير بل سيقومون بإنجاحها لأنها أصبحت جزءا من قيمهم ومعتقداتهم.¹

■ **استقرار واستمرارية وجود المنظمة في بيئتها الخارجية:** فالمنظمة التي تتميز بقوة ثقافتها التنظيمية سيسهل عليها إحداث عملية التكيف مع البيئة الخارجية، فالثقافة القوية تحظى بموافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة وكلما زادت درجة الموافقة زادت قوة الثقافة والعكس، وهي ترتبط غالبا بالاستخدام المتكرر والدائم للاحتفالات والرموز والقصص...حيث تزيد تلك العناصر من التزام العاملين بقيم المنظمة واستراتيجياتها.²

■ **تحقيق الجودة الشاملة:** تمثل الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تقوم المنظمة بإرسال خططها واستراتيجياتها وأهدافها من خلال المعايير السلوكية والقيم والتوقعات، وهذا ما يساعد المنظمة في فهم الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة، وتعتبر ثقافة المنظمة أداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجه نحو الجودة. كما أن تحقيق الفاعلية التنظيمية سيقود حتما لتحقيق جودة الأداء والإنتاج.

■ **تحديد نوع الهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات...) وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية التنظيمية، والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا نوع من الرقابة الضمنية.³

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص19.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص106.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص321.

كما يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.¹

وتؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفنقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداؤها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء- الثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم أداء المنظمة.

المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية وقيم العمل على سلوك و أداء العاملين

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي:

- **التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل** : ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة.
- **الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة** : من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.²

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص126.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص84.

- **الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:** يمكن من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وإحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العالمين في المنظمة .

- **اللغة :** حيث تدل لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد .¹

أما عن أثر الثقافة التنظيمية على الفرد فهناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، كما تساهم الثقافة التنظيمية في :

- **تحقيق الدافعية :** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
- **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها في زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها في تحقيق أمان وصحة العاملين ويطلق عليها بثقافة الأمن.²

■ **تحقيق الانتماء (الولاء) التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص84-85.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 72.

بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود عليها بنتائج ايجابية¹.

فالفرد عندما يجد أن الثقافة التي ينتمي إليها محققة لحاجاته، فهو يجد راحة نفسية عندما من خلال اندماجه مع جماعة يتفق معها في المعايير، والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقبله الجماعة بالقبول، والاستحسان، وهذا ما سيخلق لدى الفرد إحساسا قويا بالانتماء للمنظمة وبالتالي سيزيد من التزامه برسالتها وسيشعر أنها جزء حيوي منه وسيعمل من هذا المنطلق على تحسين أدائه وتحقيق أهداف المنظمة.

■ **زيادة تماسك الجماعة:** إذ يعتبر تماسك الجماعة من العوامل الهامة والمؤثرة على فاعلية العاملين بالمنظمة، فتماسكها يحقق رضا اكبر للعاملين وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجية أعلى للمنظمة، وتماسك الجماعة يتوقف على مشاركة أعضائها في نفس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك²، فالجماعة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمثلون لها ويفردون بها والتي تكون لها نتائج ايجابية على المنظمة إذا ما اتصفت بالإبداعية والإنتاجية³.

- إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوضا عن تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا.
- تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم لتحقيق أداء مرتفع⁴.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 321.

² نفس المرجع، ص 163.

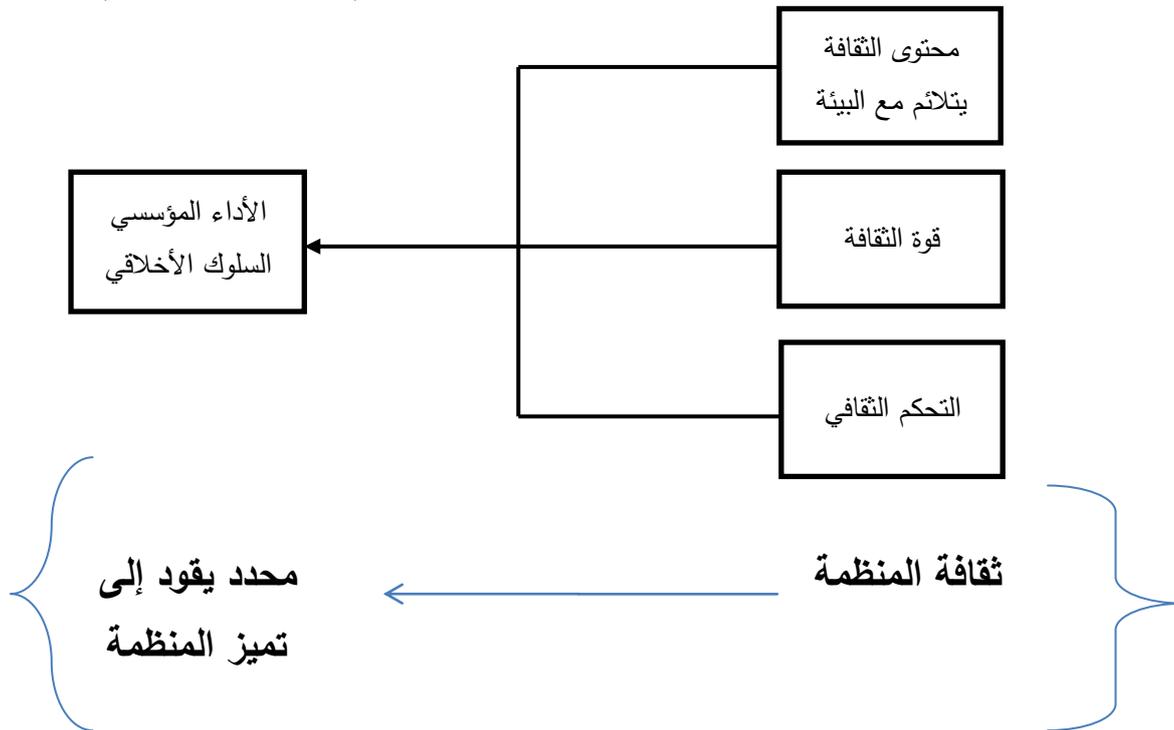
³ نفس المرجع، ص 161.

⁴ فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 65.

- كما أنها تحفز العمال على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لانجاز العمل وبالتالي الوصول لتحقيق الأداء المتميز.
- مساهمتها في إنجاح عملية التغيير والتجديد وهذا ما يساعد المنظمة على المحافظة على مكانتها التنافسية.¹
- تساعد على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.²

وفي هذا الإطار يمكن تقديم بعض آراء الباحثين:
فقد ابرز (Reddy) ضمن منطوق أنثروبولوجيا الثقافية تأثير محتوى الثقافة وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي كما يظهره الشكل التالي:

الشكل 22 يوضح ثقافة المنظمة كمحدد للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي



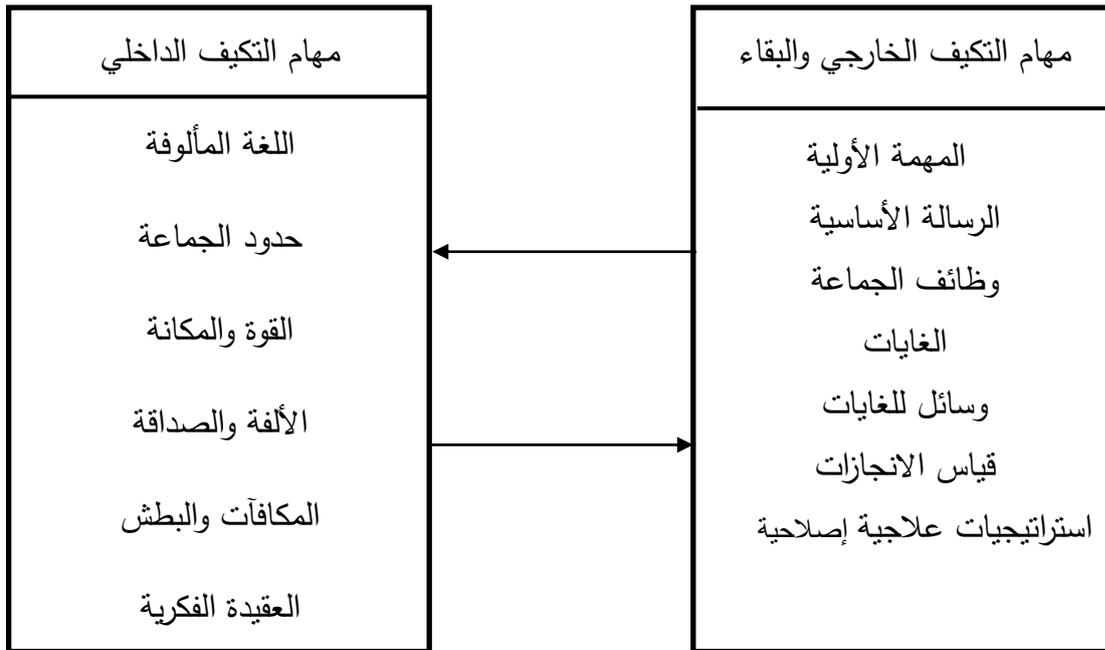
المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص48.

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص263.

² فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص66

وأبرز (Schein) مهمة تكوين ثقافة المنظمة ودورها في ضمان سلامة التعامل مع قضايا التكيف الخارجي، والبقاء والتكامل الداخلي بمكوناتها المبينة في الشكل الموالي:

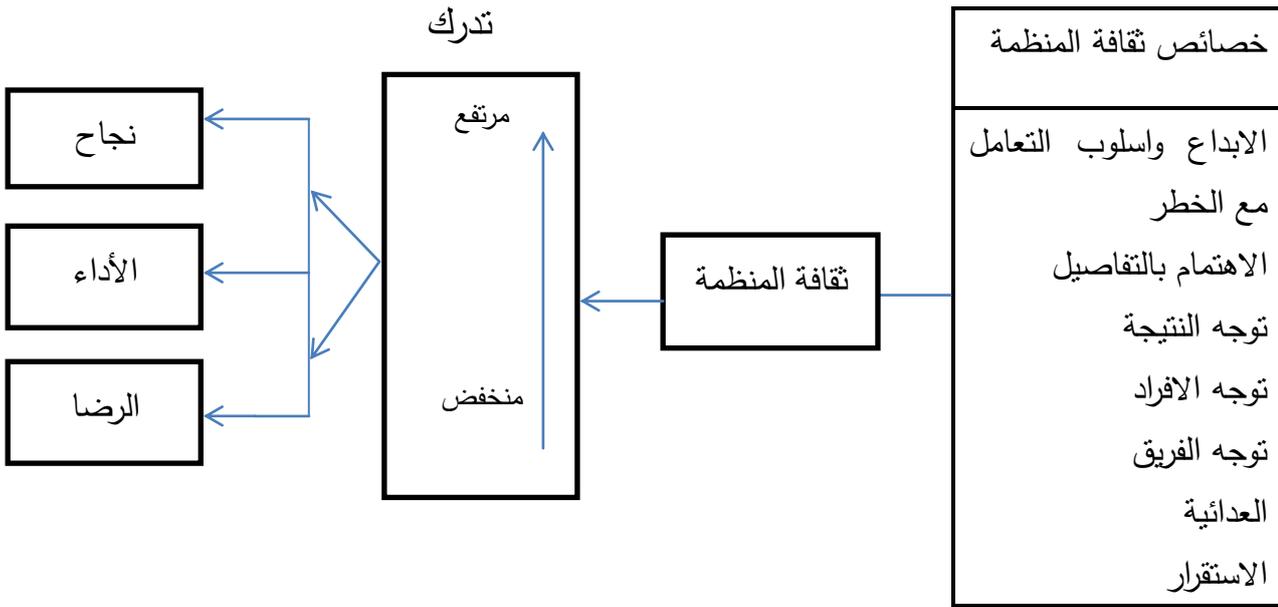
الشكل 23 يوضح دور تكوين ثقافة المنظمة في مهام التكيف الخارجي للبقاء ومهام التكامل الداخلي



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 49.

وأشار Robbins & Judye إلى اعتراف منظري المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في حياة أعضاء المنظمة، فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر على اتجاهات الأفراد وسلوكهم وهي إحدى مستلزمات البناء المؤسسي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة وتحدد خصائصها وأبعادها وترابطاتها مع أوجه ذلك البناء ويمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل 24 يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص51.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تبني المنظمة لمقومات الأداء الفعال والتميز

تسعى جميع المنظمات لدعم وتعزيز العوامل التي ترى أنها الأفضل لدفع الأفراد نحو الأهداف التنظيمية وتعتمد مفاضلة تلك المنظمات بين تلك البدائل لحد بعيد على ثقافتها التنظيمية وبشكل عام تقف قيم ومعتقدات القادة والمدراء من حيث نظرتهم إلى كيفية تحفيز الأفراد أمام طريقتين:

1- **الدوافع الخارجية:** في هذا النوع من الدوافع تتولد قناعة لدى القادة والمديرين أن الدفع والتحفيز لا بد أن يكون خارجياً بمعنى شراء أو استئجار جهود الأفراد وينحصر هذا النوع من الدوافع في نظام المكافآت إذا كان عادلاً (زيادة الأجر، الترقية، الثناء) وقد يكون لنظام المكافآت إذا كان عادلاً تأثير قوي ومباشر على أداء وسلوك الفرد ولكن هذا النوع من الدوافع مؤقت في نتائجه ولا يضمن استمرارية التميز في العطاء على الأمد البعيد ويشيع استخدام هذا النوع من الدوافع في الثقافات التنظيمية ذات التوجه البيروقراطي.¹

¹A rmstrong Michael ,Handbook of human,Resource Management practice,London kogan page limited,2009,p318.

2-الدوافع الجوهرية: وتسمى كذلك العملية إذ يمكن من خلالها تحفيز الأفراد من خلال بيئة العمل ذاتها وهنا تكون رغبة الفرد في الأداء المتميز نابعة من داخله وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للأداء عند بداية انضمام الفرد للمنظمة وفي حال توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة أو تثبيط هذا النوع من الدوافع ولتعزيز الدوافع الجوهرية لابد لثقافة المنظمة أن تدعم وتتبنى القيم التي من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتيا نحو الأداء المتميز والفعال وتكمن أهمية الدوافع الجوهرية كونها تجعل الفرد أكثر اهتماما بعمله ويسعى باستمرار البحث عن انسب الوسائل لانجاز العمل على الوجه المطلوب وأكثر العوامل التي تحقق الدافعية الذاتية لدى الفرد وتتمثل في خلق بيئة عمل تجعل الفرد أكثر ارتباطا واحتواء لوظيفته وذلك من خلال تمكينه وتطوير مهاراته وقدراته وتصميم أعمال مليئة بالتحديات ومثيرة للاهتمام في ظل تكافؤ الفرص وجماعية العمل.¹

ومن بين الدراسات التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تبني مقومات الأداء الفعال والمتميز دراسة Hosford إن أداء الفرد وارتباطه بوظيفته يعتمد لحد بعيد على مدى تبني ثقافة المنظمة لقيم التطوير والنمو المستمر وقيم التمكين والعدالة والمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي.²

كما أشار الزغبى في دراسته أن أكثر قيم الثقافة التنظيمية تنبؤا بأداء الفرد تتمثل في قيم الدعم والتقدير والمشاركة في صنع القرار نقيم الانتماء وقيم العدالة وقيم الاستقلالية.³ كما توصلت دراسة Giffin إلى أن الأداء المتميز للفرد يتحقق من مدى تبني ثقافة المنظمة للقيم التالية: التقدير، تشجيع الانجاز، المرونة والثقة والاتصالات المفتوحة.⁴

¹ Ibid,p341.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص112.

³ خالد يوسف محمد الزغبى، الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد 22، العدد2008،،1، ص51.

⁴ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص113.

المطلب الرابع: مميزات الثقافة التنظيمية الفعالة ومدائل قياسها

أولاً: مميزات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة عاملاً رئيسياً يحدد إذا ما كان نشاطها يصل لدرجات التميز، فهي تمثل إحدى خصائص المنظمة ومحدد أساسي لسلوك إدارتها والعاملين فيها وهي تكسب المنظمة هويتها وفلسفتها وقيمها وتعبّر عن توجهاتها ونسجها، ومن خلال ما تقدم عرضه حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة وعاملها سنحاول استخلاص مميزات الثقافة الفعالة التي يمكن لكل المنظمات تبنيها من أجل رفع مستوى الأداء والوصول للأعلى درجات التميز والفعالية، إذا أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافات القوية الداعمة للإبداع والتميز، وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت على العديد من المؤسسات أكدت الرابط بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز الأداء وفيما يلي سنحاول تحديد مميزات الثقافة القوية والمحقة للفعالية من خلال عرض مجموعة من الدراسات .

1- دراسة (Peters and Watermann) في بحثهما عن الامتياز اظهرا ان هناك ثمانية خصائص تميز المنظمات 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 و يجعله يستمتع به.

- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي 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 لسلوك الأفراد داخل المنظمة¹.

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.

- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.

- 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 قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

¹ بلكبير بومدين و فؤاد بوفطيمة ، مرجع سابق، ص 285

- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم و تقانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.

رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

2-دراسة Deal and Kennedy حددا الباحثان في دراسة لأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية مجموعة من خصائص وميزات الثقافة القوية والفعالة على النحو التالي:

- 1- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- 2- تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- 3- تشجيع الطقوس والمراسيم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- 4- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- 5- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.
- 6- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- 7- وضع معايير أداء مرتفعة.
- 8- لديها ميثاق واضح ومحدد للجميع.¹

3-دراسة Stamm

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة بالتصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية.²

¹ بلكير بومدين وفؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص285.

² نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص53.

مما تقدم يمكن القول أن أهمية ثقافة المنظمة والقيم الأخلاقية والأساليب التي يستطيع المدراء استخدامها للتأثير على تلك القيم تتجلى في كونها تساهم في تحديد الرأسمال الاجتماعي للمنظمة والقيم الصحيحة التي تساهم بتعزيز النجاح المنظمي. فتقافة المنظمة بما تحمله من خصائص وميزات القوة و الفاعلية والتنوع والتكامل والتكيف تقود المنظمة لتحقيق التميز بدورها الهام في تفعيل أداء مواردها البشرية.

ثانيا: مداخل قياس الثقافة التنظيمية

■ **المدخل الوصفي:** حيث يعتمد في قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية والتي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية.

والدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي للقياس تنتهج طرقا مختلفة حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها بينما تسعى في الأجل القصير لمحاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية ان المدخل الوصفي هو الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل حيث أشار **مارتن** أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية وهذا لن يتأتى إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية كما أشار **مارتن** أن الثقافة التنظيمية موضوع واسع ومعقد ولذا يصعب قياسها من خلال قائمة من الإبعاد، ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بيسر ووضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية) حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية إلا انه بالرغم من تميز المدخل الوصفي بأنواعه المختلفة في توفير معلومات متعمقة عن الافتراضات الأساسية والتجليات المادية للثقافة توجه إليه مجموعة من الانتقادات التي تجعله غير كاف لقياس ظاهرة الثقافة التنظيمية أهمها ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة مثل سلوك الأفراد والأداء التنظيمي وفعالية المنظمة وعليه يصعب اختبار الفرضيات وبناء النظريات بشكل فعال.

- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المنظمات الأخرى.

- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه ومن ناحية أخرى قد تدفع المقابلة الأفراد إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم بطريقة تتماشى مع ما يعتقدون انه مقبول اجتماعيا وليس وفقا لما هو مدرك لديهم كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم الثقافي.

- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.

- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه كما قد يعتمد على التخمين في تفسير تعبيرات وجه الملاحظ والتعبيرات غير اللغوية.¹

■ **المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل عند قياس ظاهرة الثقافة على قائمة الاستقصاء الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة وقد صنف اشكانازي قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين هما:

1- **مقاييس الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية لأصناف متعددة ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات ومن الأمثلة على مقاييس التصنيف مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمدة على إطار القيم المتنافسة

¹ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 82-83.

الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى 4 أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة التطويرية)¹ وأهم ما يميز مقاييس التصنيف انه سهل من خلالها المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية كما انها تسهل عملية التغيير التنظيمي.

2- **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم على فكرة مفادها إن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولاً لوصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

ويتميز مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على مقياس التصنيف من حيث احتوائه على عدد أكبر من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح لطبيعة الثقافة التنظيمية كما يمكن من خلاله التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية .
ومن مزايا هذا المقياس انه:

- يعطي نتائج موضوعية حيث يشجع الاستبيان الفرد على التعبير عن قيمه ومعتقداته بصراحة ووضوح وكذا التعبير عن قيم ومعتقدات المنظمة كما يدركها وذلك ليقينه انه من الصعب تحديد هوية المستقصي منه كما انه ينشئ ثقة متبادلة بين الباحث وأفراد العينة.
- يساعد في ربط الثقافة التنظيمية بالتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة .
- يساعد في اختبار الفروض البحثية وبناء النظريات كما يساعد في القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

ويشجع الاعتماد على المدخل الكمي لتمييزه بموضوعية النتائج نظراً لاعتماده على قائمة الاستقصاء وكذلك في درجة الانتفاع بالنتائج، مما يساعد على إقامة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى.²

¹ Ashkanasy ,N,M,Broad foot,L,E&Falkus,S, **Questionnaire Measures of Organizational culture**,handbook of organizational culture and climat,thousand oaks:sage, 2000,p137.

² زيد صالح حسن سميع،مرجع سابق،ص84-85.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة

إن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب أن تكون ثقافة أفرادها منسجمة ومتطابقة إلى حد بعيد مع ثقافة أفرادها حتى لا يأتي الصراع والاضطراب داخل المنظمة والذي من شأنه هدم كيان المنظمة بسبب عدم استقرارها وتماسك جماعتها وفرق عملها إذ تتحول لساحة معارك وحروب قد تؤدي في النهاية لزوالها واندثارها. لذا يجب على المنظمة من خلال قيادتها استقطاب أفراد يؤمنون بنفس قيم المنظمة ويتبنون مبادئها أي لهم نفس الثقافة لتسهيل عمليات التغيير التنظيمي التي قد تقوم بها المنظمة من منطلق تواجدها في بيئة ديناميكية تتميز بسرعة التغيير، الآن أخطر شيء قد يواجهه المنظمة في عملية التغيير هي الثقافة التنظيمية، لذا فإن الكثير من التغييرات التي تقوم بها المنظمات تفشل نظرا لكونها ضد الثقافة التنظيمية أو لتجاهل إحداث التغيير الثقافي أثناء إحداث التغيير التنظيمي.

وفي إطار ما سبق ذكره فإن مسؤولية إحداث التغيير الثقافي يقع على عاتق قيادة المنظمة وكبار مديريها من خلال إدارة الموارد البشرية ذلك أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب السلوكية والمعنوية لجميع أفراد المنظمة.

وعلى هذا الأساس سيتم التطرق من خلال هذا المبحث للاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية وكذا لمتطلبات نجاح عملية التغيير الثقافي من أجل تفعيل أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

المطلب الأول: استراتيجيات وآليات إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية لتفعيل أداء الموارد البشرية

■ **استراتيجية التوظيف:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في دعم ثقافة المنظمة من خلال إستراتيجية الاختيار والتعيين وهذا لن يتحقق إلا بإعطاء المتقدمين للعمل في المنظمة معلومات عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات المنظمة، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على قيم واتجاهات الفرد المتقدم للوظيفة من أجل معرفة وتحديد مدى تطابق ثقافته مع ثقافة المنظمة إذ يتم اختيار الأكثر انسجاما مع ثقافة المنظمة.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز في عملية الاختيار على ما يلي: قدرة المتقدم على حل المشاكل والانسجام مع أعضاء الفريق وقدرته على أداء العمل بدقة وتميز وكذلك قدرته على الإبداع والابتكار .

■ **إستراتيجية التكيف الاجتماعي:** عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية اختيار الموظفين الجدد فإنها تحدد مدى تماشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجه مع ثقافة المنظمة، وتقوم بعدها بعملية تدريبه وتهيئته للبيئة الثقافية الجديدة في المنظمة، بهدف دمج الموظف تدريجيا في العمل من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء .

و تمر عملية التكيف الاجتماعي بثلاث مراحل هي كالآتي:

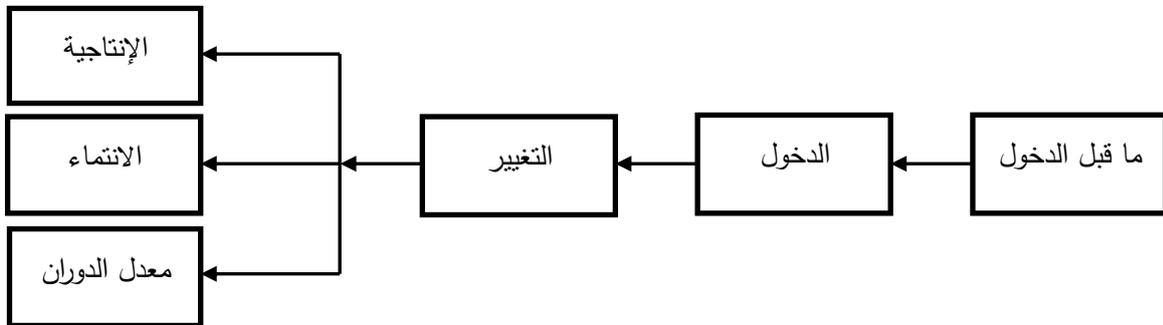
المرحلة الأولى: ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل فيها ،حيث يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

وتؤثر المراحل الثلاث في إنتاجية الموظف وأدائه وفي سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، كما أنها تؤثر على قراراته في البقاء في المنظمة من عدمه. والشكل الموالي يوضح هذه المراحل وتأثيرها على الفرد.

الشكل 25 يوضح تأثير مراحل التغيير الثقافي على الفرد



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص185.

وتعد عملية إحداث التكيف من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في إحداث الاستقرار الوظيفي والقضاء على أسباب المعارضة والصراعات لسياسات المنظمة، ذلك أن ثقافة الفرد تكون منسجمة مع ثقافة المنظمة إذ يصبح متشعبا بمبادئها وملتزما برسالتها، فالمنظمة تصبح جزءا هاما من حياته يعمل لتحقيق أهدافها بتحسين أدائه والرفع من مستوى إنتاجيته. لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تولي عناية كبيرة بالتكيف الاجتماعي.

■ **إستراتيجية المكافآت وتقييم الأداء:** إن اعتماد المنظمة على سياسة المكافآت من شأنه أن يدعم عملية التغير الثقافي في المنظمة، ونجاح هذه السياسة يعتمد على : زيادة الأجور والإضافات الداعمة للثقافة التنظيمية حتى تتخفف مقاومة العاملين لها كذلك يجب تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت كما يجب ربط نظم الحوافز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء، إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعائد، كما أن إستراتيجية المكافآت لا تتوقف على العاملين فقط فمكافأة الرؤساء والمديرين على تطوير موظفيهم يعد من ابرز أولوياتها لأنهم يتولون جميع العمليات المتعلقة بالتطوير التنظيمي والإداري في المنظمة .

كذلك تعد إستراتيجية تقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في دعم ثقافة المنظمة من خلال :

قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء بمشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء حسب التدرج الوظيفي للعاملين الجدد، كما يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة ومعتمدة على ملاحظات الرؤساء للمرؤوسين لا الثقافة التنظيمية لا يمكن تجسيدها ماديا وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال سلوك وممارسات وتصرفات العاملين.

كما يجب أن تكون معايير الأداء جماعية، أي تعكس أداء فريق العمل وليس الأفراد، كما يجب استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظام التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل...

■ إستراتيجية التطوير والتحسين المستمر:

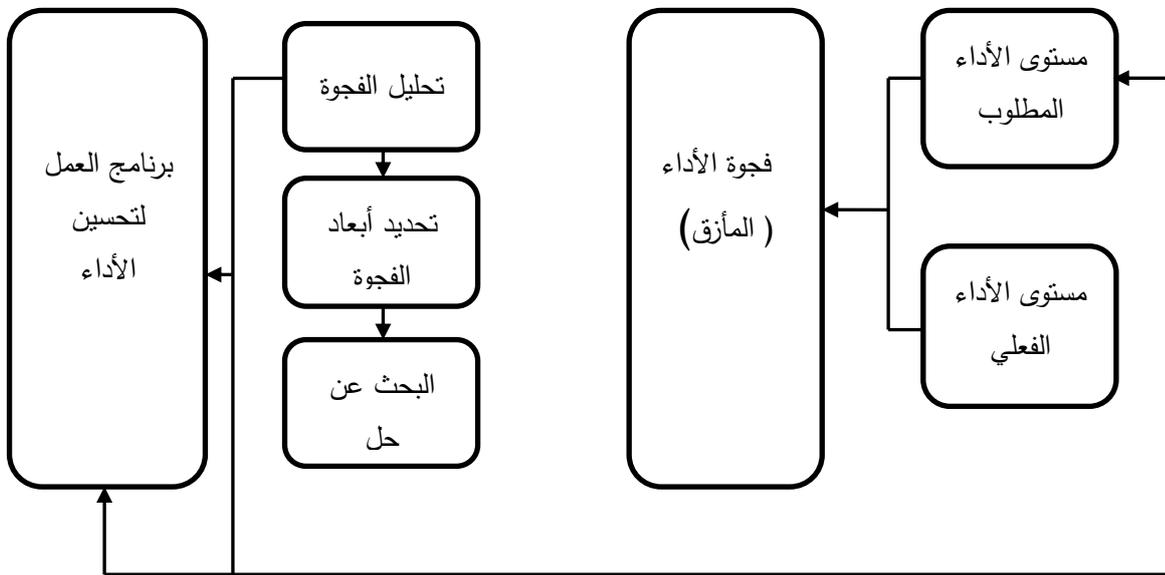
يتطلب تحقيق أهداف المنظمة مباشرة بعض عمليات التدريب والتطوير والتي تتركز فيما يلي:

- 1- تحديد المستوى المطلوب (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
- 2- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات أنشطة المنظمة.
- 3- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي وتحليل تطورها ورصد مصادرها.

4- رسم البرامج التدريبية الهادفة لسد الفجوة بالتركيز على طرق أكثر فاعلية.¹

وتتوجه برامج التطوير وتحسين الأداء للتعامل مع بعدين: البعد الكمي والمتعلق بكمية الأداء والبعد الكيفي والمتعلق بجودة الأداء، فبرنامج تحسين الأداء يحاول زيادة الإنتاجية (الكم) وتحسين الجودة، ويبين النموذج التالي إطار برنامج تحسين الأداء:

الشكل 26 يوضح إطار برنامج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 161.

من خلال النموذج السابق فإنه يتم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ومن ثم يتم تحديد الانحرافات التي يتم

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب، 2002، ص 161.

تحليلها بالبحث عن أسبابها، ومن ثم فإن الإدارة تبحث عن أساليب والأدوات المناسبة لعلاج أسباب الانحراف وبالتالي يتحقق تحسين الأداء.

كما نجد أن **دومينغ** رائد حركة الجودة جسد إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائري يقوم على أربعة أركان:

أ- **خطط Plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.

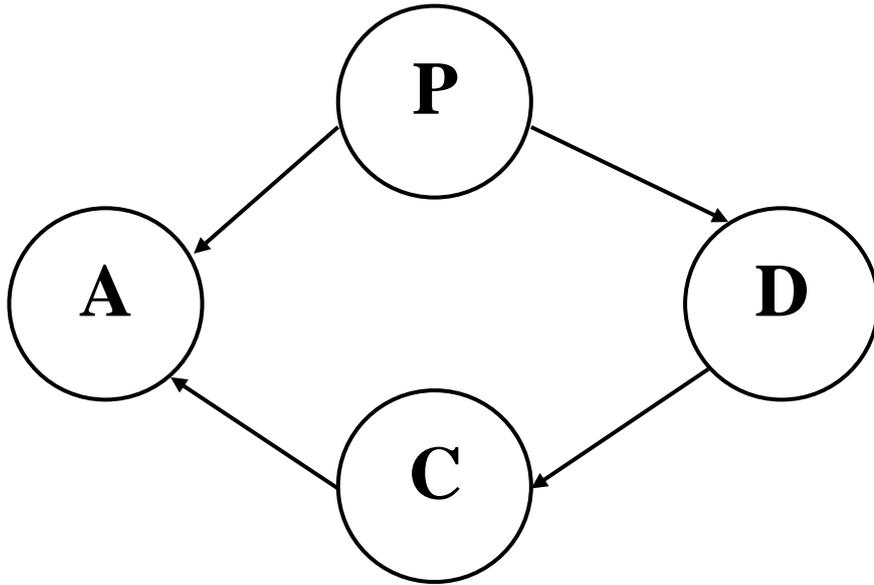
ب- **نفذ Do**: السعي لكشف الأخطاء وتحديد أسبابها وتحديد أكثرها حدوثاً.

ت- **فتش،دقق Check**: تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.

ث- **اعمل Act**: إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.

الشكل يوضح دائرة إستراتيجية التحسين والتطوير المستمر ل **Doming**

الشكل 27 يوضح إستراتيجية التحسين المستمر عند **دومينغ**



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثاني: التغيير الثقافي ودوره في دعم توجهات المنظمة

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي¹، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي². فبناء الإطار الثقافي الكلي للمنظمة يتطلب توافر مجموعة عوامل تساعد على إحلال قيم وسلوكيات جديدة محل قيم وسلوكيات قديمة لم تعد تتماشى مع متطلبات ومتغيرات البيئة المعاصرة و التوجهات العامة للمنظمة، وتتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة فالتغيير الثقافي الجزئي لإدارة الموارد البشرية يؤثر على التغيير الثقافي الكلي للمنظمة، ويعود ذلك لخبرة ومهارة إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ خطط التغيير الثقافي.

أولاً: أسباب التغيير الثقافي: يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
- 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
- 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير³.
- 6- تدني معنويات العاملين.
- 7- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- 8- سلوك وقرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.
- 9- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة على إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم)⁴.

¹ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص 286 .

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ص 11 .

³ حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 3-04 ماي 2005، ص 08-07 .

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص 373.

الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي على مستوى المنظمة:

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

- يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، أنفسهم، الآخرين، و كذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء و النمو في بيئة شديدة التغيير.

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية و السلوكيات السائدة و دراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية من أجل تعزيز الإيجابي و معالجة السلبي أو التخلص منه.

- ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة و تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، و أن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسا من خلال احترامهم و تقديرهم و تحفيزهم.

- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة.

- العمل على التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل السلوكيات و تطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة.

- الاستفادة من خبرات الباحثين و الخبراء من خلال إقامة ندوات و ملتقيات بقصد التعرف على تجارب و خبرات المنظمات الرائدة.

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال و حركة الأفكار والممارسات من و إلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة.

- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم و يعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.

- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية تقييم للأداء منظومة حوافز و التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط و الالتزام و المسؤولية و تنمية الشعور بالانتماء و الولاء و روح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع و الابتكار و إبداء الرأي و الرقابة الذاتية.

- الأقلمة والمواهمة الاجتماعية.

- إحلال الأفراد الراغبين و المستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له.

- ضرورة الاهتمام بالأكفاء و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم.

- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد¹.
- وتتمثل متطلبات نجاح عملية التغيير الثقافي في ما يلي:
- دعم وتأييد الإدارة العليا لمجهودات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي المستهدف .
- دعم وتأييد الإدارة العليا لكل الإدارات الأخرى في المنظمة.
- بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة لتبادل البيانات والمعارف والخبرات على مستوى المنظمة ككل.
- توافر نظام كفاء للمعلومات يقوم بجمع وتحليل وتوزيع البيانات والمعلومات المناسبة للتغيير التنظيمي.
- إدارة وتنفيذ عمليات التغيير الثقافي في الوقت المناسب وفي إطار الظروف التي تحتم التغيير.
- اخذ المتغيرات البيئية والتنافسية في الحسبان عند إحداث التغيير الثقافي المستهدف.
- بناء فريق عمل الثقافة التنظيمية يتولى مهمة التنسيق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في المنظمة والتي تشارك في إحداث التغيير الثقافي .

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير الثقافي

لإدارة الموارد البشرية دور هام في إحداث عملية التغيير الثقافي فهي تساعد على فاعلية وسرعة هذا التغيير حسب حجمها وقوة تأثيرها في المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها في إنجاح عملية التغيير الثقافي.

وعن الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في كل مراحل التغيير الثقافي كالاتي:

المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:

أ- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة .

ب- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيرا.

ت- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيرا.

ث- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.

¹ الياس سالم ،مرجع سابق،ص36-37.

ج- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

ح- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعملائها.

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

أ- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.

ب- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافية أم لا.

ت- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وأراء الأفراد.

ث- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى (البنية التحتية للتغيير).

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها على ضوء المرحلة السابقة، وإدارة

الموارد البشرية تشترك مع الإدارة العليا في:

أ- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

ب- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

- الأهداف التنظيمية

- أهداف العاملين

- متطلبات العملاء

- البيئة التنافسية

ج- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثانية والأولى:

أ- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.

ب- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل

القصير أو المتوسط أو الطويل.

ت- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.¹

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي، وإدارة الموارد البشرية تقوم بإعادة تصميم وتعديل واستراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

أ- إستراتيجية الاختيار والتعيين.

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير.

ت- إستراتيجية المكافآت والحوافز.

ث- إستراتيجية تقييم الأداء.

ج- إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن والترفيه والتثقيف...

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التوظيف أو التدريب والمكافآت..... ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:

أ- برنامج زمني للتنفيذ.

ب- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي وان كان يفضل البدء بالتغيير الثقافي قبل التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.

ت- مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

1- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

2- معدل دوران العمل.

3- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية .

4- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 192-193.

5- تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية.

6- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.

7- رضا العملاء.

8- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية.¹

وأفضل مؤشر للتعرف على نجاح وفاعلية التغيير الثقافي هو درجة نجاح وفاعلية التغيير التنظيمي المستهدف لأن التغيير الثقافي متغير وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية والتغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات.

ومن محددات فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي:

- قوة وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- درجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ومنها قرارات التغيير التنظيمي.
- طبيعة العلاقة والتنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ الإجراءات السليمة عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها.
- حجم الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية من حيث الوقت والميزانية والتسهيلات الأخرى كدعم الإدارة العليا لها.
- كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- مدى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجيين للمساهمة في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة.
- الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي، سواء من حيث الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم التغيير لو من حيث تصميم ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لعملية التغيير الثقافي.²

¹ نفس المرجع، ص 194.

² نفس المرجع، ص 187. 188.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يتأكد لنا الدور الفعال والايجابي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في اعتبارها محددًا لنجاح المنظمات وفشلها، فالثقافة القوية التي تحظى بقبول واسع من قبل العاملين تتسجم وتتطابق مع قيمهم الشخصية وبالتالي تؤثر بشكل ايجابي على مستوى الفعالية التسييرية في المنظمة، إذ تسهل من قدرتها على فرض سيطرتها على العاملين وتوجيههم وفق سياساتها وتصوراتها الإستراتيجية.

أما الثقافة الضعيفة فتولد لدى العاملين نظرة سلبية اتجاه منظماتهم مما يخلق جوا من عدم الرضى والاستقرار وهذا سينعكس بصورة مباشرة على استمرارية وجود وبقاء المنظمة . ومن أجل قيام المنظمة بدعم وتعزيز ثقافتها التنظيمية وجعلها مقبولة لدى عاملها لابد من انتهاج مجموعة من الآليات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك بالاعتماد على دور إدارة الموارد البشرية في سبيل الوصول لترسيخها، ومن بين هذه الاستراتيجيات : إستراتيجية التحسين والتطوير، المكافآت والحوافز،....

بعد تطرقنا فيما سبق لكل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحقيق التطور وتحسين الأداء على مستوى المنظمة والعاملين، باعتبارها محدد نجاح أو فشل المنظمة فمنا بإسقاط ما جاء في القسم النظري على واقع شركة صيانة التجهيزات الصناعية باعتبارها فرع من مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

وذلك بتوضيح المنهج المستخدم وطرق جمع المعلومات من جهة ، ومن جهة أخرى التعريف بميدان الدراسة ،والذي من خلاله حاولنا معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من حيث كونها قوية أو ضعيفة ،والدور الذي تلعبه ثقافة مؤسسة MEI في تفعيل أداء عاملها وكذا دور القيادة الإدارية في بناء ثقافة فعالة وقوية تدعم توجهاتها وتصوراتها الإستراتيجية.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية 3 كهرباء وغاز الجزائر3 المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA والتي تعني L'électricité et du gaz algérie وقد اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها ، وكذلك توزيع الغاز وتضم EGA المؤسسات الخاصة بالإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص لوبون LEBON وشركائه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SAE والتي تعني société Algérienne de l'électricité et du gaz ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946،فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما أن انقضت بضعة سنوات،وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

تحولت مؤسسة EGA في سنة1969 إلى سونلغاز- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- وما لبثت إلى أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام ، وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد،والمقصود بوجه خاص التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.¹

المطلب الثاني: التعريف بشركة صيانة التجهيزات الصناعية

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي عمومي يقدر بـ: 250 مليون دينار جزائري مقسم إلى 5000 سهم بقيمة 50.000 دج للسهم الواحد و تسيير بواسطة مساهم وحيد يتمثل في مجمع سونلغاز.

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) عبارة عن وحدة مستقلة تحكمها نصوص القانون التجاري الجزائري وجدت لتحل محل الورشات المركزية

¹ وثائق من المؤسسة.

للسيانة المنشأة سنة 1987 ، وقد انحدرت عن تفريع النشاطات المحيطية لمجمع سونلغاز ، بتاريخ 1997/12/29 وذلك في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الداخلية الذي شرعت فيه الشركة الأم آنذاك ، والذي اقترح وتم اعتماده فيما بعد من طرف مجلس التوجيه والمراقبة للشركة (COS) ، هذا الأخير ألزم بإنشاء فرع النشاط صيانة التجهيزات الصناعية تحت تسمية MEI/Spa

العنوان:

تقع شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.
ص.ب 178 ذراع الحاجة - طريق أولاد منصور - المسيلة 28000
المجمع الهاتفي : 213 35 54 41 18/31
الفاكس : 213 35 54 41 75
البريد الإلكتروني mei_28dzy@yahoo.fr

المنشآت القاعدية:

عند إنشاء شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) كفرع للشركة الأم مجمع سونلغاز آلت إليها مجمل الضمانات القانونية العادية ، وجميع حقوق الاستغلال للأصول العقارية التي تعود للشركة الأم بمساحة : 19.863,36 م² على مساحة كلية تقدر ب: 84.665,35 م²¹.

القدرات البشرية والمادية :

- القدرات البشرية :

يبلغ عدد عمال شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) حوالي 630 عاملا يتوزعون على مختلف الورشات والمصالح إلى جانب الفرق المتنقلة الخاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني (يتمتع عمال (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) (برصيد من الخبرة العالية يفوق 25 سنة يسمح لهم بتلبية احتياجات القطاع الصناعي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة

¹ وثائق من المؤسسة.

بمراكز التوليد الكهربائي وباقي التجهيزات الصناعية. ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطاتها.

- الورشات :

تتكون (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) من مجموعة من الورشات المتخصصة المجهزة تجهيزا كاملا بمختلف الأجهزة و الآلات التي تسمح لها بمراجعة وإعادة تأهيل وكذا إصلاح مختلف أنواع الآلات مثل التوربينات الغازية والبخارية ، ومحركات الديزل والمولدات الكهربائية ، إلى جانب العمل على القطع والأجزاء الميكانيكية بجميع أشكالها وأحجامها .

• ورشة الميكانيك:

- إنجاز عمليات تصنيع القطع البسيطة والمركبة إلى غاية قطر يصل إلى 400 مم وطول 1500 مم مع وزن يصل إلى 280 طن.

- تصحيح القطع يصل إلى 6 م طول و 1.6 قطر

- القيام بعملية الموازنة : موازنة قطعة واحدة فقط بمعزل عن بقية القطع أو موازنة عدة قطع في وقت واحد.

- ورشة الكهروميكانيك: تصليح الآلات الكهربائية الدوارة (تلفيف المحركات ومولدات التيار المتردد منخفضة الضغط).

- ورشة التلحيم:

- عمليات التلحيم والتلحيم النحاسي بمختلف أنواعها.

- تصليح مداخن التربينات والقوالب ، تصليح القنوات المائية الكبرى للسدود وغيرها¹

- ورشة التعدين : عمليات تطبق على القطع الجديدة أين تتم إعادة تأهيلها والحفاظ على الخصائص الميكانيكية لهذه القطع.

- تعبئة الوسائد الكهربائية بالسبيك الأبيض ومعالجة الأسطح المعدنية .

- التعدين بتقنية البلازما المتطورة ، التعدين بـHVOF ،، التحميل بالقوس ،TIG

¹ وثائق من المؤسسة.

• **ورشات الديزل** : تصليح مولدات الديزل عالية ومنخفضة الضغط على مستوى ورشة الديزل بالمسيلة بالمقر الرئيسي للشركة إلى جانب ورشتي بشار وتقرت. ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطاتها¹.

ميدان نشاط الشركة:

- * إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات.
- * التفقيش الدوري و الميداني للتربينات الغازية والبخارية ومولدات الديزل.
- * إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- * المعالجة الحرارية.
- * الأشغال الميكانيكية الكبرى.
- * توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى .
- * أشغال النحاسة والتلحيم (إعادة التبطين الأنبوبي ، تصليح كرات الضغط المنخفض ، قوالب القنوات ، تصليح القنوات الهيدروليكية)
- * تصليح وسائل المحركات بجميع أنواعها.
- * تصليح وتلبيس القطع بتقنية البلازما (نوع APS ، نوع HVOF)

متعاملوا المؤسسة:

تتعامل شركة (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات نذكر منها:

- ✓ جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز
- ✓ سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل ، أورهود ، واد نومار، عين أميناس ، بطيوة،...)
- ✓ نفضال ، نفتاك ، أوزافار.
- ✓ مصانع الإسمنت (المسيلة ،مفتاح ، عين الكبيرة، حامة بوزيان ، سعيدة ،عين التوتة ،بني صاف...)
- ✓ ميपाल ستيل عناية.

¹ وثائق من المؤسسة.

- ✓ أنسالدو إنارجيا (إيطاليا)
- ✓ كوسيدار ، ميطنوف
- ✓ هيدرو- إيماناجمانت ، هيدرو - كنال ، ANB
- ✓ فارتيال ، فرفوس ، ديال
- ✓ جومو ، ألتوم (فرنسا ، سويسرا)
- ✓ مجموعة أورهود لسوناطارك
- ✓ الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية ، القوات البحرية)
- ✓ رينولد - مالا (ألمانيا).¹

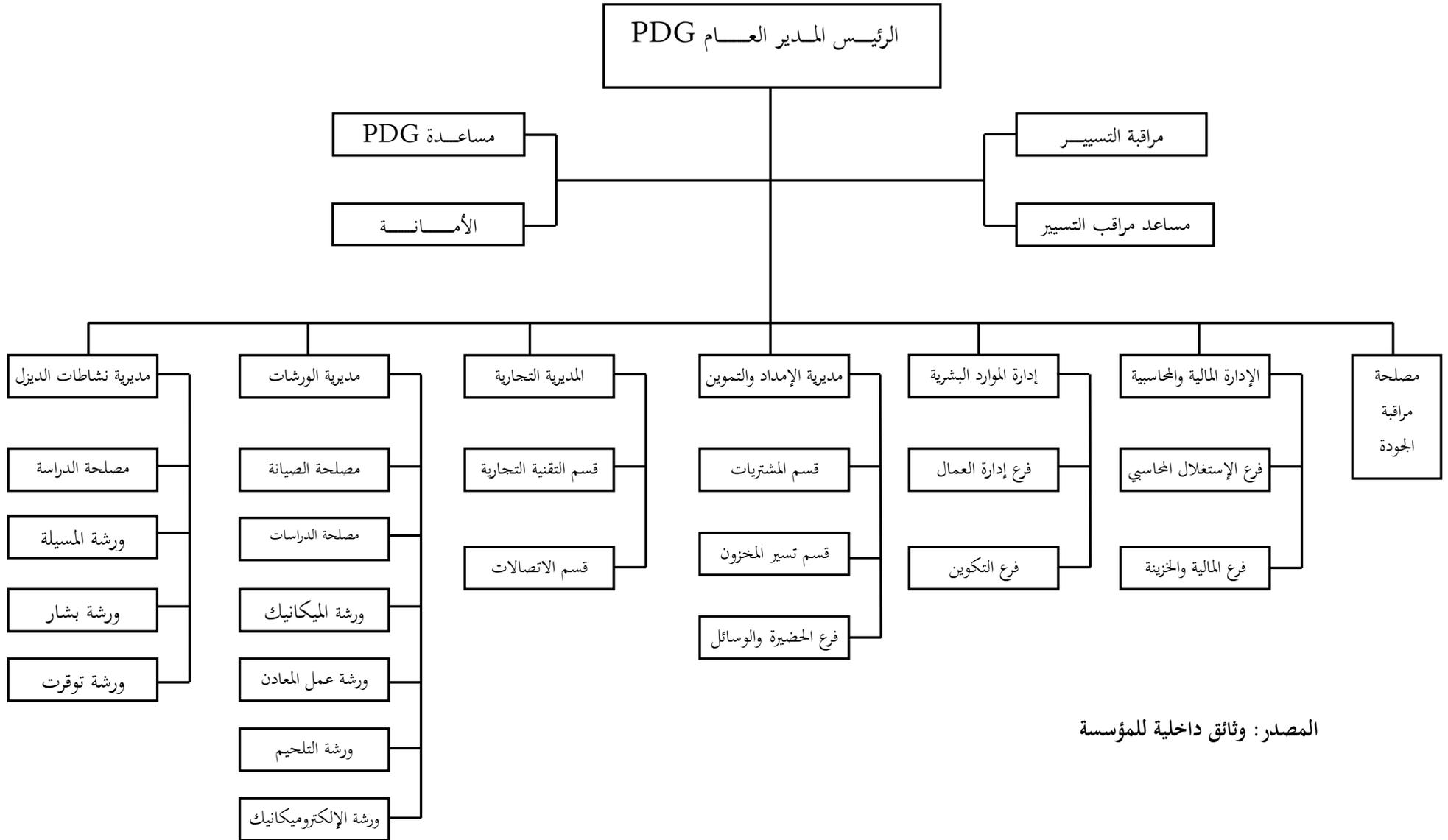
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

2013MEI/Spa

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية في مجموعة من المديريات والمصالح و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ وثائق من المؤسسة.

الشكل رقم (28) : الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

تحليل وشرح مديريات شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI

1- الإدارة العامة: "DG"

يوجد على رأسها المدير العام للشركة فهو المسير الأساسي لها، كما تحتوي على مصلحة مراقبة التسيير إضافة إلى مساعدة المدير العام، وكذلك الأمانة العامة وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرية العامة في الآتي:

- السهر على ضمان السير الحسن للشركة وعلى حسن التنظيم لها.
- الوقوف على استمرارية تقدم أعمال الشركة.
- القيام بالاجتماعات .
- وتتفرع عنها عدة مديريات هي:

2- مديرية نشاطات الديزل:

وهي ورشة خاصة بتصليح محركات الديزل وتضم هذه المديرية ما يلي:

- ورشة ديزل المسيلة .
- ورشة ديزل توقرت.
- ورشة ديزل بشار.
- مصلحة الدراسات التقنية.

3- مديرية الورشات :

وهي ورشات خاصة بعمليات التصليح والصيانة وتتفرع إلى:

- مصلحة الصيانة .
- مصلحة الدراسات التقنية.

- ورشة الميكانيك، ورشة عمل المعادن، ورشة التلحيم، ورشة الإلكتروميكانيك.¹

4-المديرية التجارية:

تتمثل المهام الرئيسية للمديرية التجارية فيما يلي:

¹ وثائق من المؤسسة.

- القيام بعلمية التسيير التجاري.

- البحث عن أسواق جديدة.

- إدارة المبيعات ومتابعة الزبائن.

- الموافقة على مخططات الصيانة مع الحرص على رضا الزبائن.

وتتضمن هذه المديرية قسمين رئيسيين هما: قسم التقنية التجارية وقسم الاتصالات.

5- مديرية الإمداد والتموين:

وهي خاصة بكل المدخلات التي تخص الشركة وتتضمن ثلاثة أقسام هي:

- قسم المشتريات.

- قسم تسيير المخزون.

- فرع الحضيرة والوسائل.

6- إدارة الموارد البشرية: وتتمثل المهام الموكلة لهذه الإدارة في الآتي:

- متابعة حضور وغياب العمال.

- دراسة ملفات توظيف العمال.

- التكفل بعملية تدريب وتكوين العمال.

- الاهتمام بعملية التكوين بالنسبة للطلبة والمتخرجين.

وتتضمن هذه الإدارة فرعين هما : فرع إدارة العمال و فرع التكوين.

7- الإدارة المالية والمحاسبية: وتتضمن هذه المديرية فرعين رئيسيين هما:

- فرع الاستغلال المحاسبي و فرع المالية والخزينة.

8- مصلحة مراقبة الجودة:

وهذه المصلحة خاصة بعمليات مراقبة الجودة ومطابقة المعايير الدولية بالنسبة لإنتاج قطع

الغيار وغيرها.¹

¹ وثائق من المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وأساليب متباينة، والباحث خلال انجازه لبحثه الميداني يتبع احدها للتوصل لنتائج تعبر عن قيمة مضافة وهو في سبيل تجسيد ذلك يتبع مجموعة من الخطوات والمراحل كل مرحلة تسلمه لما بعدها وثيقة الصلة بما قبلها ليجمع بذلك المعلومات ويصنفها ومن ثم يرتبها ويحللها ليتوصل بذلك للنتيجة التي تحكم على مدى صدق وصحة فرضيات بحثه.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف الأساليب والمناهج المعتمد عليها في انجاز الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

يعتبر المنهج "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها لآخرين حيث نكون لها عارفين".¹ كما يعني أيضا: " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة".² فصحة أي بحث علمي تعتمد وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.³ كما أنه يعتبر المناسب لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وإيجاد العلاقة بينها وبين الظواهر المختلفة والهدف من ذلك الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره والوصول لتعميمات.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص139.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: الرواق للنشر، 2000، ص60.

³ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 99.

فالدراسة التي نحن بصدد تحليلها باستخدام هذا المنهج تتعلق بالثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تفعيل أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز - المسيلة - كما تم الاعتماد على **المقرب النسقي** (النظمي) فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتداخل فيه أنظمة فرعية تتجلى في (الشعب، الزبائن، المتعاملين، الموظفين) وهي متزايدة تجعل صانع القرار الإداري يعيد النظر فيها ويحولها لمخرجات وهي بدورها تتأثر بالمطالب المتزايدة للجمهور وطبيعة التغذية العكسية التي تحدث تجعل صانع القرار يعيد النظر في الاستجابة للمطالب، إن الفائدة المرجوة من توظيف الاقتراب النسقي هو معرفة تأثير النظام الكلي لمؤسسة سونلغاز (ثقافة المنظمة) على الأنظمة الفرعية (مدرجات الأفراد، معتقداتهم، قيمهم، مستوى أدائهم).

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية في جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تخدم جوهر الموضوع:

أولاً: الملاحظة: "وتعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدراً أساسياً للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فهي عبارة عن توجيه للحواس ومراقبة سلوك معين في الواقع ومعرفة العلاقات التي ترتبط به"¹، وقد تم الاستعانة بها للوقوف على الظاهرة المدروسة في وضعها التلقائي وتتجلى في سلوكيات الأفراد العاملين وقيمهم واتجاهاتهم المختلفة والتي تشكل ثقافة المنظمة ومدى تأثير مدرجاتهم على مستوى الأداء، حيث انه من خلال التجوال بين الأقسام والورشات المختلفة تم تسجيل العديد من السلوكيات: صرامة النظام الداخلي، الانضباط والالتزام لدى العاملين بمواقيت الدخول والخروج وقد تم ملاحظة بعض العاملين الذين لا يخرجون لتناول وجبة الغذاء لإتمام مهامهم وأعمالهم، كما أن ملاحظة العاملين أثناء تأدية مهامهم أكد لنا إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد في مؤسسة سونلغاز.

ثانياً: المقابلة: "هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب)"².

¹ عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2011، ص 65-66.

² نفس المرجع، ص 74.

وتم الاستعانة بهذه الأداة البحثية في إجراء مقابلات مع المسؤولين (مسؤول يمثل الإدارة العليا، ومدير المستخدمين بالمؤسسة) والأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز ومدى اهتمام الإدارة العليا بتغيير سلوكيات العاملين وأفكارهم بما يتماشى وطبيعة العمل ودورها في بناء ثقافة تنظيمية قوية بغية الوصول لمستويات أداء فعالة. وكذا الوقوف على الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات بناءة تعمل على الترسخ الأمثل للثقافة المنظمة وكذا معرفة دورها في إحداث التغيير الثقافي.

ثالثا: الوثائق والسجلات:

لقد كان لإطلاعنا على بعض الوثائق الداخلية والمتمثلة في المنظومة القانونية وعلى اللوائح التنظيمية لمؤسسة سونلغاز الدور الكبير في إنجاز هذا العمل وإثراء الموضوع.

رابعا: استمارة الاستبيان: هو "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ليجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".¹ كما أنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين نيتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق".²

وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان (مغلقة) في الحصول على معلومات كمية حول موضوع الدراسة وكذا التأكد من دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحقيق الأداء الفعال وكذا يمكن التأكد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء.

وكان محتوى الأسئلة المطروحة في الاستمارة يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها.

¹ أنجرس موريس، ط2، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة، 2010، ص204.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج، مرجع سابق، ص67.

- دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية والمحافظة عليها أو تغييرها وفق ما يتمشى ومتطلبات العمل.

- تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء عاملي مؤسسة سونلغاز.

- وأخيرا التعرف على مختلف الطرق والآليات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تدعيم وترسيخ ثقافتها.

وقد تم ترجمة هذه الأهداف لمحاور في الاستمارة حيث تضمن المحور الأول 7 أسئلة حول **طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها** ، والمحور الثاني بعنوان **دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة** احتوى على 16 سؤالا متعلقة بتطوير الثقافة الاتصالية والرقابية وثقافة اتخاذ القرار ومدى تقبل الأفراد لسياسات ونظم عمل المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

أما المحور الثالث فتضمن 6 أسئلة تحت عنوان **تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز** ، والمحور الرابع خصص لدراسة **الطرق والآليات المختلفة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تدعيم وترسيخ ثقافتها التنظيمية** وقد احتوى على 7 أسئلة الغرض منها تحديد ما الطرق والوسائل التي تعزز بها إدارة الموارد البشرية ثقافة المؤسسة.

▪ **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):**

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات ، وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تم إجراء التعديلات اللازمة، بهدف التعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى وضوح صياغتها ، من أجل جعلها قابلة للفهم والتداول في ميدان الدراسة.

▪ الصدق البنائي(الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

وللتأكد من الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة .
والجدول رقم (10) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول والمتعلق ب:"طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و مدى إدراك العاملين لها".

الجدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الأول	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
معامل الارتباط Correlation	0,96**	0,92 **	0,92**	0,80**	0,16 **	0,93**	0,93**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول كانت موجبة وقد تراوحت بين(0,96) في حدها الأعلى للعبارة الأولى (q1):"تدرك جيدا أهداف التنظيم الذي تنتمي إليه ورؤيته الإستراتيجية"،وبين (0,16) في حدها الأدنى للعبارة الخامسة (q5):" تؤكد المؤسسة على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء".

ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

والجدول (11) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني والمتعلق بـ: "دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز"

الجدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الثاني	a1	a3	a6	a7	a8	a9	a10
معامل الارتباط Correlation	0,83**	0,93**	0,81**	0,93**	0,92**	0,91**	0,86**

المحور الثاني	a14	a15	a16
معامل الارتباط Correlation	0,56**	0,91**	0,77**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الثاني كانت موجبة وتراوحت بين (0,93) في حدها الأعلى للعبارة الثالثة والسابعة (3a, 7a): "يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك أثناء انجازك لمهامك"، "يتيح لك رئيسك الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار مبدعة لتطويره". وبين (0,56) في حدها الأدنى للعبارة الثامنة (a8): "تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة". إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات المحور الثاني للاستمارة.

والجدول الموالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث والمتعلق بـ: "تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز".

الجدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الثالث	B1	B2	B3	B4	B5	B6
معامل الارتباط Correlation	0,82**	0,76**	0,79**	0,73**	0,74**	0,70**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث كانت موجبة وتراوحت بين (0,82) في حدها الأعلى للعبارة الأولى (B1): "تساعدك ثقافة مؤسستك على فهم مهامك وانجاز أعمالك بشكل جيد والعمل وپروج الفريق" وبين (0,70) في حدها الأدنى للعبارة السادسة (B6): "تشعرك المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة بالرضا والاستقرار وروح الانتماء والولاء لها". إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثالث للاستمارة.

والجدول الموالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الرابع والمتعلق " آليات إدارة الموارد البشرية لدعم وترسيخ المؤسسة لثقافتها التنظيمية".

الجدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الرابع	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
معامل الارتباط Correlation	0,76**	0,48**	0,69**	0,87**	0,94**	0,50**	0,81**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع كانت موجبة وتراوحت بين (0,94) في حدها الأعلى للعبارة الخامسة (C5): "تعتقد أن عملية اختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتم وفق أسس ومعايير سليمة وموضوعية"، وبين (0,48) في حدها الأدنى للعبارة (C2): "تخضع المؤسسة عاملها لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم وسلوكيات كانت سائدة لتفعيل أدائهم"، والملاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات المحور الرابع للاستمارة. وبناء على ما تقدم تأكدت الباحثة من ثبات وصدق استمارة صلاحيتها لقياس أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام استمارة الاستبيان تم تحويلها لبيانات رقمية معبرة عن مقادير كمية تسهل عملية قرائتها وتحليلها، حيث تم الاعتماد في سبيل بلوغ ذلك على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها للاختصار بـ: **SSPS** (Statistical Package for Social Sciences)

أنواع الملفات التي يتكون منها برنامج: SSPS

- **ملفات البيانات: data files:** وهي الملفات التي تحتوي على البيانات التي نقوم بإدخالها عن طريق نافذة محرر البيانات **data editor** لنجري عليها فيما بعد التحليل الإحصائي المطلوب.

وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (sav - -)

- **ملفات المخرجات الإحصائية output files:** هذا النوع من الملفات يحتوي على نتائج التحليل الإحصائي ، وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (spv) .

- **ملفات التعليمات syntax files:** وهي ملفات تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة خاصة يمكنك من تنفيذ العمليات الإحصائية .

- **ملفات خطوات برمجة البرنامج script files:** وهي الملفات التي تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة تدعى sax basic¹.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي :

أولا : التكرارات : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

ثانيا: المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة ، كما تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي" بإعطاء القيمة :5 للإجابة موافق بشدة ، والدرجة 4 لموافق، والدرجة 3 لحيادي، والدرجة 2 لغير موافق، والدرجة 1 لغير موافق تماما

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أية فئة نقوم بما يلي:

إيجاد طول المدى $4=1-5$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات : $0,8=5\div 4$ بعد ذلك يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 - 1,8] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

[1,8 -] غير موافق إطلاقا (منخفض جدا)

¹ رعد جعفر حسين، محاضرات في البرنامج الإحصائي spss لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية ، 2012-2013، ص2.

[1,81 - 2,6] غير موافق (منخفض)

[2,61 - 3,4] حيادي (متوسط)

[3,41 - 4,2] موافق (مرتفع أو عالي)

[4,21 - 5] موافق بشدة (عالي جدا أو مرتفع جدا)

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

ثالثا: الانحراف المعياري: الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند المتوسط الحسابي.

رابعا: معامل الارتباط: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق وثبات أداة الدراسة، بناء على ذلك يمكن القول بأن استمارة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية تتسم بالاتساق الداخلي بين بنودها، إذن فهي صادقة ودالة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج المحاور المحصل عليها من برنامج SPSS ، من أجل استنتاج العلاقات بين أبعاد الظاهرة ودرجة تأثير خصائصها على الأداء.

المطلب الأول: التحديد الزمني والمكاني للدراسة الميدانية

أولاً: التحديد المكاني للدراسة الميدانية: مؤسسة سونلغاز فرع: شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة إذ تمثل مجتمع البحث، عدد عمالها 396. أسباب اختيارها:

- تعد مؤسسة سونلغاز الرائدة في إنتاج الطاقة على المستوى العالمي ،ونظرا لمكانتها الاقتصادية والصناعية الهامة ارتأينا أن تكون محل إجراءنا الدراسة الميدانية ، من أجل الوقوف على أحد أهم وأبرز محددات نجاحها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية .
- بغية التعرف على الثقافة المميزة لمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها وتمسكهم بمنظومتها القيمية والفكرية.
- كذلك من بين الأسباب التي دفعتني لاختيار مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج المسيلة قرب المسافة.
- احتواء المؤسسة على مجموعة هائلة من الكوادر والموارد البشرية الكفئة.
- بغية التعرف على طريقة قيام الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز بالحفاظ على التنسيق والانسجام والتكافل الاجتماعي بين عاملها.

أما فيما يتعلق بعينة البحث: فتم تحديدها ب 30 بالمئة من مجتمع البحث أي ما يقارب 118 مبحوث من مختلف المستويات الإدارية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ثانياً: التحديد الزمني للدراسة الميدانية:

تم توزيع استمارات الاستبيان من 2 جويلية 2013 إلى غاية 20 جويلية وقد تم استرجاعها في 10 سبتمبر 2013، حيث استرجعت 113 استمارة وقد تم الاعتماد على 105 استمارة في إعداد الجداول الإحصائية، حيث ألغيت 8 استمارات لعدم قيام أصحابها بمليء كل البيانات إذ

اقتصروا على الإدلاء بآرائهم في بعض المحاور و استثنوا المحاور الأخرى، مما تعذر علينا الاعتماد عليها في الدراسة الإحصائية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي والذي يضم كافة الخصائص السوسيو ثقافية لأفراد العينة:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية		رقم السؤال
17,1	18	أنثى	الجنس	01
82,9	87	ذكر		
57,1	60]35-25]	السن	02
33,3	35]45-35]		
9,5	10	أكثر من 45 سنة		
58,1	61	جامعي	المستوى التعليمي	03
25,7	27	ثانوي		
11,4	12	متوسط		
4,8	05	دراسات عليا		
54,3	57	إطار	المستوى المهني	04
25,7	27	عون تحكم		
20,0	21	عون تنفيذ		
39,0	41	أعزب	الحالة الاجتماعية	05

61,0	64	متزوج		
00	00	أرمل		
00	00	مطلق		
46,7	49	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	06
28,6	30	[10-05]		
14,3	15	[15-10]		
7,6	08	[20-15]		
2,9	03	أكثر من 20 سنة		
30,5	32	مسابقة	كيفية الالتحاق بالمؤسسة	07
50,5	53	على أساس الشهادة		
19,0	20	علاقات شخصية		
100	105	المجموع		

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من إجابات العينة عن أسئلة المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين

أولا: توزيع العينة حسب الجنس:

من خلال تحليلنا لنتائج الموضحة في الجدول رقم 14 يتبين أن فئة الذكور تمثل نسبة 82,90% من مجموع المبحوثين في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ: 17,1% ويرجع هذا السبب في التوزيع لطبيعة الوظائف التي تتوفر عليها المؤسسة حيث أن جل الأعمال تتطلب درجة عالية من التقنية والتخصص وكذا قوة بدنية والمهارة فالمؤسسة تختص في صيانة التجهيزات الصناعية وهذا النوع من الأعمال يتم بخاصة في الورشات لهذا نجد أن نسبة الذكور مرتفعة بالمقارنة مع الإناث واللواتي يتركز عملهن في القيام بالأعمال الإدارية.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن:

يتبين لنا من خلال تحليل نتائج الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين [25-35] تمثل غالبية العاملين في المؤسسة بنسبة 57,10% فأغلب العاملين من فئة الشباب والتي تشكل أكثر من نصف التركيبة البشرية العاملة بالمؤسسة والمتعارف عليه أن الفرد في هذا السن يكون متحمسا للعمل ولتحقيق ذاته واكتساب مكانة اجتماعية كما انه يكون أكثر التزاما وانضباطا وإنتاجية بالتالي يسهل على المؤسسة عملية توجيهه وفق قيمها وثقافتها وتصوراتها الإستراتيجية، أما الفئات العمرية المتبقية والتي تتراوح بين [35-45] و أكثر من 45 سنة تمثل نسبة 33,3% و 9,5% من مجموع المبحوثين على الترتيب.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 58,10% من الأفراد المبحوثين ذوو مستوى جامعي وما نسبته 4,8% دراسات عليا أي أن غالبية العاملين ذوو مستوى علمي عالي وهذا يعود بالدرجة الأولى لطبيعة الوظائف والمهام التخصصية، أما العاملين ذوو المستوى الثانوي والمتوسط فيشكلون ما نسبته 25,7% و 11,4% من مجموع المبحوثين.

رابعا: توزيع العينة حسب المستوى المهني:

من الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 54,3% من أفراد العينة هم إطارات وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة، لأن نشاطاتها ذات درجة عالية من التخصص وتعتمد على التقنية العالية والمهارات والخبرة وبالتالي تتطلب وجود هذا النوع من الكفاءات، أما ما نسبته 25,7% و 20% فيشغلون مناصب أعوان تحكم وأعوان تنفيذ على الترتيب.

خامسا: توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

يتبين لنا من الجدول أن ما نسبته 61% من مجموع المبحوثين هم متزوجين أي يحظون بالاستقرار على الصعيد الاجتماعي بالتالي قادرين على تحمل المسؤولية، وما نسبته 39% من أفراد العينة عزاب أما فئة المطلقين والأرامل فمعدومة.

سادسا: توزيع العينة حسب الأقدمية:

حيث يتضح أن فئة الأفراد الذي يتمتعون بأقدمية تقل من 5 سنوات تشكل نسبة 46,7% لأن جل العاملين من فئة الشباب حديثي التخرج، أما ما نسبته 28,6% و 14,6% و 7,6% تتراوح خبرتهم وأقدميتهم في العمل ما بين [05-10] و [10-15] و [15-20] على الترتيب وهذا يعكس المهارات والخبرات المتنوعة التي تتوفر عليها مؤسسة سونلغاز وهذا ما يؤدي لمزيد من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وقلة معدل دوران العمل نتيجة سيادة الجو العائلي والتماسك والتلاحم بين العاملين، أما الاقدمية في العمل لأكثر من 20 سنة فتقدر نسبة العاملين الذين تشملهم من مجموع المبحوثين ب 2,9%.

سابعا: توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

يتبين من الجدول أن ما نسبته 50,5% من أفراد العينة التحقوا بالعمل على أساس الشهادة وهذا راجع لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والمهام التي يمارسونها والتي لا تتطلب إجراء مسابقة بقدر ما تتطلب التأكد من مهارات وخبرات المتقدم لشغل الوظيفة إذ يتطلب الأمر إجراء اختبار عملي للتأكد من قدراته البدنية والعقلية والفنية على أداء المهام التي ستكون منوطة به ذات الدرجة العالية من التخصص، أما ما نسبته 30,5% فالتحقوا بالعمل في مؤسسة سونلغاز على أساس المسابقة وهؤلاء يشغلون وظائف في الإدارة، ونسبة 19% من المبحوثين التحقوا بالعمل على أساس علاقات شخصية وهذا راجع لكون مؤسسة سونلغاز تقدم العديد من المزايا التي تجعلها مطمح ومطمع للعديد من طالبي العمل والذين لا تتوفر لديهم الفرصة لولوجها لذا يلجؤون للوساطة والعلاقات الشخصية.

الشكل رقم 28 يوضح التوزيع البياني للبيانات الشخصية لأفراد العينة



المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين

المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول

في هذا الجزء سيتم التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها، وفي سبيل الوصول لتحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وذلك بغية التعرف على آراء أفراد العينة ودرجة موافقتهم من عدمها على عبارات المحور، وسيتم إعادة ترتيب عبارات المحور وفقا لدرجة الموافقة (عالية جدا، فعالية، فمتوسطة، فمنخفضة، فمنخفضة جدا).

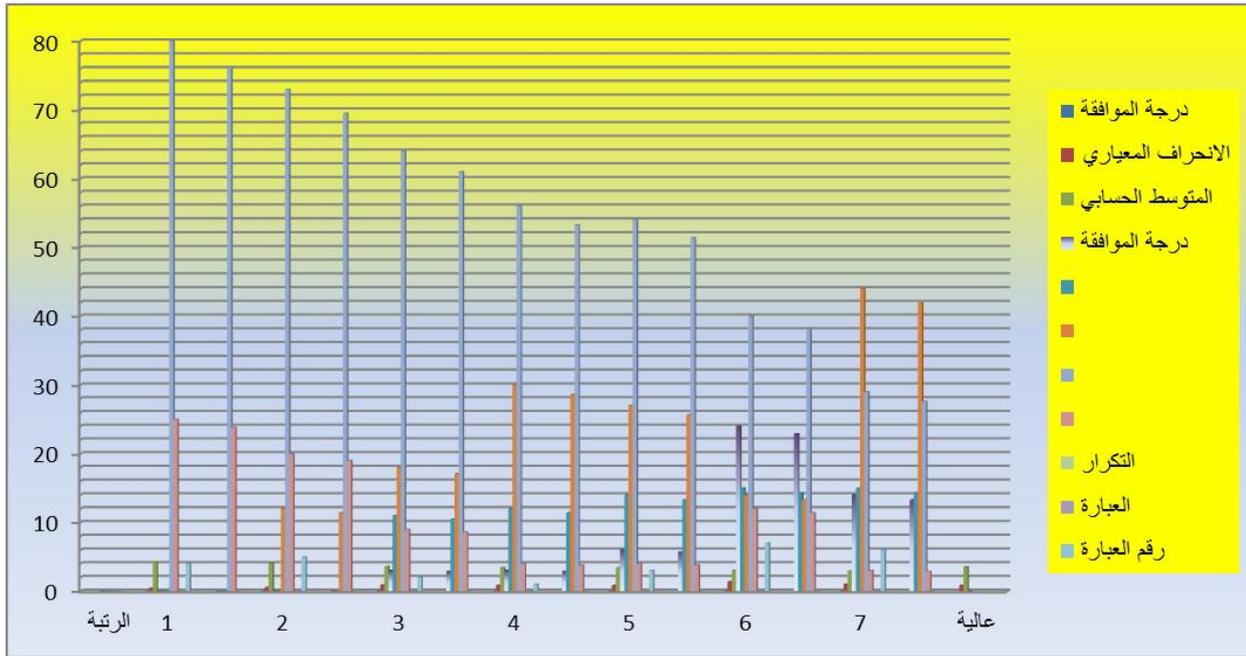
الجدول 15 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة						النسبة
			موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
04	تحرص المؤسسة على ضرورة امتثال عاملها لأخلاقيات العمل واللوائح التنظيمية	ك	25	80	00	00	4,23	0,42	
		%	23,80	76,20	00	00			
05	تؤكد المؤسسة على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء	ك	20	73	12	00	4,07	0,54	
		%	19,00	69,50	11,40	00			
02	تعتقد أن لديك إدراك تام بالقيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة	ك	09	64	18	11	3,61	0,89	
		%	8,60	61,00	17,10	10,50	2,90		
01	تدرك جيدا رسالة	ك	04	56	30	12	3,43	0,85	

				2,90	11,40	28,60	53,30	3,80	%	و أهداف التنظيم الذي تنتمي إليه ورؤيته الإستراتيجية	
5	عالية	0,83	3,42	06	14	27	54	04	ك	تحرص المؤسسة على غرس قيم الاحترام، الثقة، المتبادلة وروح التعاون والالتزام والمشاركة بين موظفيها	03
				5,70	13,30	25,70	51,40	3,80	%		
6	متوسطة	1,38	3,00	24	15	14	40	12	ك	تتسجم ثقافة مؤسستك مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه وثقافتك الشخصية	07
				22,90	14,30	13,30	38,10	11,40	%		
7	متوسطة	1,03	2,92	14	15	44	29	03	ك	تقدم لك المؤسسة الدعم النفسي وتتظر بعين الاعتبار لظروفك الاجتماعية.	06
				13,30	14,30	41,90	27,60	2,90	%		
	عالية	0,84	3,52	المتوسط الكلي لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ومدى الموافقة على إدراك العاملين لها							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 29 يوضح التوزيع البياني لدرجة موافقة افراد العينة على بنود المحور الاول



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الأول 7 أسئلة تراوحت أوساطها الحسابية بين (2,92-4,23) وانحراف معياري (0,42-1,38) وهذا يظهر انسجاماً في إجابات العينة ، حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها يقدر بـ: 3,52 ودرجة الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0,84 وهي درجة عالية ، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

فانطلاقاً من تحليلنا لنتائج الجدول يتضح أن درجة موافقة المبحوثين على البند 4 والمتعلق بحرص المؤسسة على ضرورة امتثال عاملها لأخلاقيات المهنة واللوائح التنظيمية كانت عالية جداً حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذا البند بـ: 4,23 وانحراف معياري صغير جداً بلغ 0,421 ولهذا تم وضعه في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة. ويمكن القول بأن المؤسسة تستند لمنظومة قانونية وتنظيمية فعالة ، من خلالها يتم تعريف كل موظف بحقوقه وواجباته وتؤكد عليه بضرورة احترام ذلك والقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه بفعالية ، فالمؤسسة تركز على قيمة العمل وأدائه على أكمل وجه (انظرا الفصل الأول والمتعلق بتنظيم العمل والثاني المتعلق بالواجبات المهنية من النظام الداخلي للمؤسسة (الملحق 3).

وما يؤكد ذلك إجابات أفراد العينة على البند 5 المتعلق بتأكيد المؤسسة على ضرورة اهتمام عاملها بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء، والذي يأتي في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,07 وانحراف معياري صغير جدا بلغ 0,54 ودرجة الموافقة عليه كانت عالية ، إذ أن المؤسسة تحرص على ضرورة انجاز عاملها لمهامهم بكفاءة وفعالية مع التركيز على الجودة ونتيجة لذلك فان المؤسسة حصلت على العديد من شهادات الايزو 9000 لمطابقة الجودة العالمية بمعدل شهادة كل 3 سنوات وهي تمثل مدة الصلاحية، فأخر شهادة حصلت عليها شركة صيانة التجهيزات الصناعية سنة 2012 وهي صالحة إلى غاية 2014.

أما فيما يتعلق بالبند 2 والذي حصل على الترتيب الثالث بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي يقدر ب 3,61 وانحراف معياري صغير بلغ 0,89 والمتعلق بمدى إدراك العاملين للقيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة، فالعاملون يدركون المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة والضوابط والمعايير التي تتبناها و هذا يعكس قوة الثقافة التنظيمية التي تتسم بها المؤسسة والتي تتحدد بمدى إدراك عاملها لها وتمسكهم واتفاقهم على القيم والمعايير التنظيمية نفسها.

والبند الموالي في الترتيب رقم 1 والذي يحتل المركز الرابع من حيث درجة الموافقة والتي تقدر بعالية ،ومتوسط حسابي يقدر ب 3,43 وانحراف معياري صغير يبلغ 0,85 ويتعلق هذا البند بمدى إدراك العاملين لأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه ورؤيته الإستراتيجية، فالمؤسسة تحرص عند التحاق العاملين بها بتعريفهم برسالتها و بأهدافها التي تسعى لتحقيقها وكذا توجهاتها الإستراتيجية وسياساتها التنظيمية من خلال تمكينهم من الاطلاع على النظام الداخلي لها بالصاقه في اللوحات الإعلانية بالمؤسسة وتعطى لكل موظف نسخة منه يوقع عليها ويلتزم بالامتثال لأحكامها طيلة فترة عمله وهذا ما تنص عليه المواد 154-158 من النظام الداخلي للمؤسسة، فإذا أدرك الفرد رسالة مؤسسته سيكون أكثر فعالية في تحقيقها مقارنة بالفرد الذي لا يعي توجهات مؤسسته وأهدافها.

وكذلك البند 3 والذي يأتي في الترتيب الخامس فان درجة موافقة أفراد العينة عليه فتقدر بعالية ،بمتوسط حسابي يقدر ب 3,34 و انحراف معياري صغير يقدر ب: 0,95 و يتعلق بحرص المؤسسة على غرس قيم الاحترام والثقة المتبادلة ،وروح التعاون والالتزام والمشاركة بين موظفيها، فالمؤسسة تحرص على وجود مثل هذه القيم في بيئة العمل ، فمن خصائص

الثقافة التنظيمية القوية اشتراك العاملين في مجموعة من القيم والمعتقدات المتجانسة وإجماعهم عليها. وعلى وجه العموم فإن المؤسسة تحرص على ضرورة تحلي موظفيها بمجموعة من القيم الايجابية والمحبذة في الأداء الفعال والتي تعد المحرك الايجابي لتحقيق التميز (كالاحترام والتعاون والثقة المتبادلة والالتزام بأداء المهام والمسؤوليات و مواقيت العمل وكذا المشاركة من خلال ممثلين للعاملين في مجلس إدارة المؤسسة وفتح المجال أمام الأفراد للإدلاء بأرائهم حول تحسين الإنتاجية والمردودية).

ويأتي البند 7 في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي يقدر بـ: 3 وانحراف معياري يبلغ 1,38 وتتعلق درجة موافقة المبحوثين بانسجام ثقافة مؤسستهم مع ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه .

والبند 6 يأتي في الترتيب السابع من حيث انتشاره في المؤسسة ودرجة موافقة المبحوثين عليه والتي تقدر بمتوسطة ،بمتوسط حسابي يبلغ 2,92 وانحراف معياري يقدر بـ 1,03 والذي يتعلق بتقديم المؤسسة للدعم النفسي للعاملين ومراعاة ظروفهم الاجتماعية، فهناك من العاملين من يرى أن المؤسسة لا تراعي ظروفهم الاجتماعية ،فالعامل يحتاج للشعور بمكانته في المؤسسة وبأنها تقدر المجهودات التي يبذلها، فالمؤسسة التي تقدم الدعم النفسي لعاملها وتضع في اعتبارها جانبهم الاجتماعي هي مؤسسة تقترب أكثر من غيرها نحو النجاح وتضمن بذلك استمراريتها وبقائها في السوق ، وهذا ما أثبتته الدراسات في الثقافة التنظيمية (نظرية Z) إذ أن العاملين الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل والذي ينعكس بالضرورة على مستوى أدائهم داخل المنظمة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

الجدول 16 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,72	3,83	01	06	13	74	11	ك	تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة	14
				1,00	5,70	12,40	70,50	10,50	%		
2	عالية	1,04	3,64	06	10	16	56	17	ك	تجمعك برئيسك المباشر علاقة جيدة	01
				5,70	9,50	15,20	53,30	16,20	%		
3	عالية	0,97	3,60	04	14	13	63	11	ك	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك أثناء انجازك لمهامك	03
				3,80	13,30	12,40	60	10,50	%		
4	عالية	0,82	3,51	00	16	25	44	06	ك	توفر الأنظمة والقوانين السائدة حصانة لحقوقك الوظيفية	15
				00	15,2	23,80	55,2	5,70	%		

5	متوسطة	1,14	3,36	07	23	12	51	12	ك	يتيح لك رئيسك الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار لتطويره	06
				6,70	21,90	11,40	48,60	11,40	%		
6	متوسطة	1,11	3,30	06	28	06	58	07	ك	تتلقى انتقادات بناءة عند ارتكابك لخطأ في عملك	07
				5,70	26,70	5,70	55,20	6,70	%		
7	متوسطة	1,14	3,27	06	27	11	51	10	ك	تساعدك القوانين والإجراءات المعمول بها على انجاز مهامك بكفاءة وفاعلية لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة	16
				5,70	25,71	10,50	48,57	9,52	%		
8	متوسطة	1,06	3,20	08	39	28	52	04	ك	يعمل رئيسك على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية	08
				7,60	21,90	17,10	49,50	3,80	%		
9	متوسطة	1,12	3,17	09	22	25	40	09	ك	يفوض لك رئيسك جزء من صلاحياته	10
				8,60	38,10	23,80	21,00	8,60	%		

										في إطار تنظيم شؤون العمل	
10	متوسطة	1,18	3,00	12	29	19	37	08	ك	يثني عليك رئيسك عند قيامك بعملك بشكل جيد	09
				7,60	35,25	18,10	27,60	11,40	%		
	متوسطة تقارب العالية	0,86	3,38	المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد العينة على دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الرقم	العبرة	الخيارات			
02	يركز رئيسك عند اتصاله بك على:	إملاء التعليمات	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق
			التكرار	05	20
			النسبة	4,76	19,04
		تنسيق الجهود في العمل	ك	08	38
			%	7,61	36,19
			ك	05	29
			%	4,76	27,61
المجموع			105	%100	
04	تتصل برئيسك في العمل :	لأخذ مشورته في العمل	ك	15	76
			%	14,28	72,38
		لكسب رضاه عنك	ك	01	03
			%	0,95	2,85
			ك	02	08
			%	1,90	7,61
لتوطيد علاقتك به والحصول على ثقته					

%100		105	المجموع		
38	05	ك	التدخل باستخدام السلطة	يعمل رئيسك على حل الخلافات الداخلية من خلال:	05
36,19	4,76	%	وتطبيق القوانين		
37	05	ك	معالجتها عن طريق		
35,23	4,76	%	الحوار والنقاش		
17	03	ك	المقاربة بين الآراء		
16,19	2,85	%			
%100		105	المجموع		
37	00	ك	التشدد والرسمية	تعتقد أن أسلوب الرقابة المعتمد من قبل رئيسك يقوم على:	11
35,23	00	%			
54	04	ك	الرقابة الذاتية		
51,42	3,80	%			
10	00	ك	الرقابة المتساهلة		
9,52	00	%			
%100		105	المجموع		
61	10	ك	التزامك بالقوانين	يهتم رئيسك في عملية الرقابة ب:	12
58,09	9,52	%	وإجراءات العمل		
32	02	ك	قدرتك الذاتية على		
30,47	1,90	%	انجاز العمل		
100%		105	المجموع		
11	03	ك	الزيارة المفاجئة	يمارس رئيسك عملية الرقابة من خلال:	13
10,47	1,90	%			
54	13	ك	المعايشة الميدانية للعمل		
51,42	12,38	%			
19	05	ك	المحاسبة والمسائلة		
18,09	4,76	%			
%100		105	المجموع		

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج (إجابات المبحوثين) SPSS

بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة، وقد كانت درجة انتشار هذا البند بين العاملين عالية. فالأفراد العاملين ملتزمين بما تنص عليه القوانين والنظم الداخلية للعمل وكذا متمسكين بتطبيق السياسات العامة للمؤسسة وان دل هذا على شيء فإنما يدل على درجة الولاء والانتماء والرضا التي يشعر بها الفرد حيال مؤسسته وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم .

ويأتي البند 1 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3,64 وانحراف معياري بلغ 1,04 بدرجة موافقة عالية ،ويتعلق هذا البند بطبيعة العلاقة التي تربط العامل برئيسه المباشر في العمل من ناحية كونها جيدة ، وقد اجمع عموم المبحوثين على ايجابية هذه العلاقة.

وفي الترتيب الثالث يأتي البند3 بدرجة موافقة عالية ويتعلق باهتمام ومتابعة من الرئيس العامل أثناء انجازه لمهامه وإمدادهم بالمعلومات الكافية لذلك، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,60 وانحراف معياري يقدر ب0,97

وفي الترتيب الرابع يأتي البند 15 بدرجة موافقة عالية ، إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,51 وانحراف معياري بلغ 0,82 ويتعلق هذا البند بكون المنظومة القانونية توفر حصانة لحقوق العامل. وهذا يقوي لدى العامل الإحساس بالثقة في المؤسسة ويزيد من ولائه وانتمائه لها وهذا ما يدفعه للعمل بكفاءة وفاعلية أكثر لتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة ، فالعامل إذا أدرك أن المؤسسة تحمي وتضمن له الحصول على حقوقه مما ينعكس على أدائه لواجباته على أكمل وجه.

ويأتي البند 6 والمتعلق بكون رئيس العامل يتيح له الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار مبدعة لتطويره، في الترتيب الخامس بدرجة موافقة تقارب العالية إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,36 وانحراف معياري يقدر ب 1,14.

والبند 7 يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة والمقدرة بالمتوسطة ،بمتوسط حسابي يقدر ب3,30 وانحراف معياري يبلغ 1,11 ويتعلق ب فيما إذا كان العامل يتلقى انتقادات بناءة عند ارتكابه لخطأ في عمله.

أما فيما يتعلق بالبند 8 فيأتي في الترتيب السابع ويتعلق بكون الرئيس يعمل على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية، ودرجة الموافقة على هذا البند تقدر بالمتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,27 وانحراف معياري يبلغ 1,14.

و يأتي البند 16 في الترتيب الثامن ويتعلق ب فيما إذا كانت القوانين والإجراءات المعمول بها تساعد العامل على انجاز مهامه بكفاءة وفاعلية لتحقيق معدلات الأداء المطلوب ، إذ قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3,20 و يبلغ الانحراف المعياري لها ب 1,06 وهذه النسبة توافق درجة الموافقة المتوسطة.

ويأتي البند 10 في الترتيب التاسع والمتعلق بتفويض الرئيس لجزء من صلاحياته في اطار تنظيم شؤون العمل ، بدرجة موافقة متوسطة ، فالمتوسط الحسابي يقدر ب 3,17 وانحراف معياري يبلغ 1,12.

وفي الترتيب الحادي عشر يأتي البند 9 بمتوسط حسابي يقدر ب 3 وانحراف معياري يبلغ 1,18 ويتعلق ببناء الرئيس على مرؤوسيه عند قيامه بعمله بشكل جيد ، وتقدر درجة الموافقة على هذا البند بالمتوسطة.

وفيما يخص السؤال المتعلق ب تركيز الرئيس عند اتصاله بالمبحوث (البند 2) على : فقد كانت إجابة المبحوثين تؤكد على أن طبيعة الاتصالات تتعلق بالدرجة الأولى بتنسيق الجهود بين العاملين إذ تقدر نسبة الموافقة على هذا الخيار ب: 36,16% و 7,61% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

وشرح إجراءات العمل في الدرجة الثانية بنسبة موافقة تقدر ب 27,61 و 4,76 لموافق وموافق بشدة .

وفي الدرجة الثالثة إملاء التعليمات بنسبة موافقة تقدر ب 19,04 و 4,76 لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ومن هنا تتحدد لنا طبيعة الاتصالات النازلة في المؤسسة تركز كثيرا على تنسيق الجهود شرح إجراءات العمل للمرؤوسين بتوفير المعلومات الكافية عن طريقة أداء الأعمال لتحقيق التميز ومن ثم إملاء التعليمات للقيام بالأعمال على الوجه المطلوب.

وعن إجابات أفراد العينة على البند 4 ويتعلق بالاتصالات الصاعدة فالمبحوثين يتصلون برؤسائهم لأخذ مشورتهم في العمل فنسبة الموافقة على هذا الخيار تقدر ب 72,38% و 14,80% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

وما نسبته 3,80% لكسب رضاه و من اجل توطيد علاقة المرؤوس بالرئيس من اجل الحصول على ثقته فتقدر نسبة الموافقة على هذا الخيار ب 7,61% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ومما تقدم تتضح أن طبيعة الاتصالات الصاعدة تركز على أداء الأعمال بتميز من خلال قيام المرؤوسين بأخذ مشورة الرئيس لتتم الأعمال بشكل جيد. وبخصوص إجابات أفراد العينة على (البند 5) المتعلق بطريقة قيام الرئيس بحل الخلافات الداخلية بين العاملين فقد كانت كالآتي:

يقوم الرئيس بحل الخلافات الداخلية باستخدام السلطة وتطبيق القوانين بالدرجة الأولى إذ تقدر نسبة الموافقة على ذلك ب 36,19% و 4,76% لموافق وموافق بشدة على الترتيب . ونسبة 35,23% و 4,76% لطريقة معالجة الخلافات بالحوار والنقاش و تقترب درجة الموافقة على هذا الخيار من الأولى .ويليه الخيار الخاص بالمقاربة بين الآراء بنسبة موافقة 16,19% و 2,88% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ويمكن القول أن طريقة حل الخلافات بالنقاش والحوار وكذا تطبيق القوانين لحفظ الموازين وعدم توسيع دائرة الخلافات تعد من أنجع الأساليب للتوطيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوس والمنظومة القانونية للمؤسسة من جهة أخرى مما يدعم ثقافتها التنظيمية ويجعلها تحظى بمزيد من القبول والاحترام والثقة لدى العاملين.

والبند 11 المتعلق بأسلوب الرقابة المعتمد من قبل الإدارة العليا على المرؤوسين فقد كانت إجابات المبحوثين على الخيارات كما يلي:

الرقابة الذاتية تأتي في الترتيب الأول بنسبة موافقة تقدر ب: 51,42% و 3,80% لموافق وموافق بشدة ، والترتيب الثاني للخيار المتعلق بأسلوب الرقابة القائم على التشدد والرسمية بنسبة موافقة تقدر ب 35,23% لموافق. ولأسلوب الرقابة المتساهلة فتقدر نسبة المبحوثين الذين يرون بان رؤسائهم يعتمدون عليه ب 9,42%.

يلاحظ من هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب الرقابة الذاتية وما له من فعالية في توطيد العلاقة بين المرؤوسين ومؤسساتهم وإحساسهم بثقتها بهم .

أما البند 12 والمتعلق باهتمام الرئيس في عملية رقابة مرؤوسيه على الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل بنسبة موافقة

تقدر ب: 58,09% و 9,52% وهذا ما تؤكد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على بناء ثقافة فعالة وقوية ،ثقافة المنظمة تساهم في تفعيل عملية صنع القرار ووجود منظومة قانونية قوية يمكن من توحيد روى وسلوكيات العاملين

وقيمهم من أجل الالتزام برسالة المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة التحديات.

وعن تركيز واهتمام الرئيس في عملية الرقابة على القدرات الذاتية للعامل على انجاز العمل فتقدر نسبة الموافقة على ذلك ب 30,47% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

أما البند 13 والمتعلق بطريقة ممارسة عملية الرقابة من خلال المعايضة الميدانية بالدرجة الأولى بنسبة موافقة 51,47% و 12,38% لموافق وموافق بشدة على الترتيب ، وأسلوب المحاسبة والمسائلة تقدر نسبة موافقة المبحوثين عليه ب 18,09% و 4,76% لموافق وموافق بشدة على الترتيب لأسلوب ممارسة الرقابة بطريقة الزيارة المفاجئة فنسبة الموافقة عليه تقدر ب: 10,47% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تحاول دعم منظومتها القيمة بالتركيز على أسلوب الرقابة القائم على المعايضة الميدانية ويعد الأنسب للعامل لا يشعر بأنه موضوع تحت الرقابة بل تصبح نابعة من ذاته وهي المحفز الأساسي في العمل بكفاءة وفاعلية أكثر.

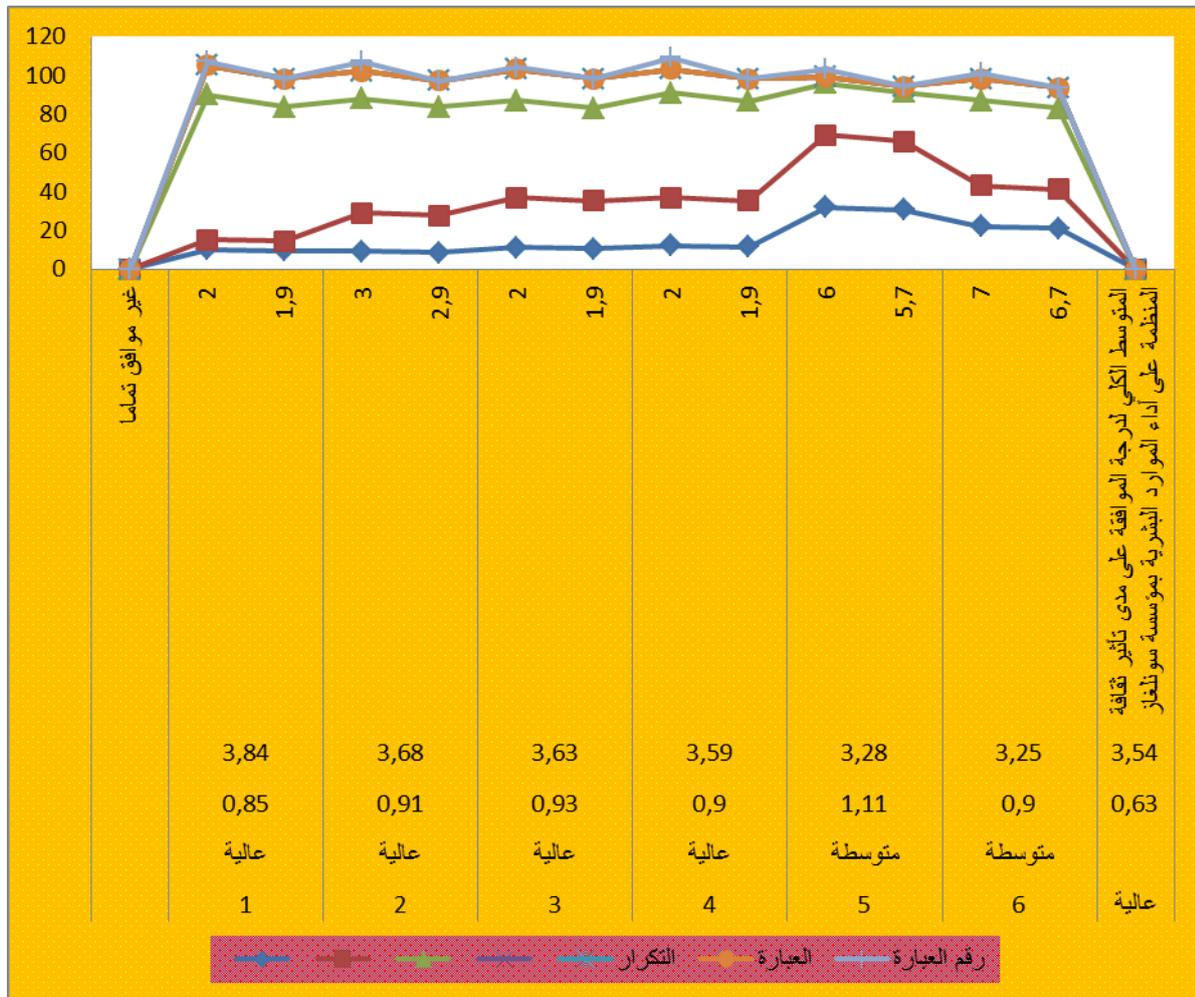
المطلب الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
الجدول 17 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,85	3,84	02	10	05	75	15	ك	تدفعك ثقافة مؤسستك للعمل بدافعية وحماسة لرفع معدلات الإنتاج	02
				1,90	9,50	4,80	69,50	14,30	%		
2	عالية	0,91	3,68	03	09	20	59	14	ك	تدعم المؤسسة جهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامتك وأمنك من المخاطر مما يدفعك للعمل بفاعلية أكثر	05
				2,90	8,60	19,00	56,20	13,30	%		
3	عالية	0,93	3,63	02	11	26	50	16	ك	تساعدك ثقافة مؤسستك على فهم مهامك بشكل جيد والعمل بروح الفريق	01
				1,90	10,50	24,80	47,60	15,20	%		
4	عالية	0,90	3,59	02	12	25	54	12	ك	تشعرك المنظومة	06

				1,90	11,40	23,80	51,40	11,40	%	القيمية و الفكرية للمؤسسة بالرضا والاستقرار وروح الانتماء والولاء لها	
5	متوسطة	1,11	3,28	06	32	37	27	03	ك	تعتقد أن ثقافة مؤسستك محفزة على الإبداع والتجديد والمرونة وإعطاء الحرية الكافية للعامل لإنجاز مهامه بما يراه مناسباً	04
				5,70	30,50	35,20	25,70	2,90	%		
6	متوسطة	0,90	3,25	07	22	21	44	11	ك	تؤثر ثقافة مؤسستك على قراراتك وسلوكياتك بجعلها تتماشى ومتطلبات العمل	03
				6,70	21,00	20,00	41,90	10,50	%		
	عالية	0,63	3,54	المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على مدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 32 يوضح التوزيع البياني للإجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الثالث 6 أسئلة تتعلق بمدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,25-3,84) والانحرافات المعيارية بين (0,85-1,11)، ويقدر المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على مدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بـ 3,54 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارت" والذي يتراوح بين [3,41-4,2] وانحراف معياري صغير بلغ 0,63 وهي درجة موافقة عالية لأفراد العينة .

وقد جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالبند 2 الذي تم ترتيبه في المركز الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,84 وانحراف معياري صغير يبلغ 0,85 وتقدر درجة الموافقة بالعالية، فالمبجوثين يرون بأن ثقافة مؤسستهم تساعدهم على العمل بدافعية وحماسة لرفع معدلات الإنتاج.

والبند 5 يأتي في الترتيب الثاني بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي يقدر ب 3,68 و انحراف معياري يبلغ 0,91 والذي يعكس مدى موافقة العاملين على كون المؤسسة تدعم جهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامتهم وأمنهم من المخاطر وهذا ما يدفعهم للعمل بجد أكبر.

والبند 7 المتعلق بتمكين ثقافة المؤسسة العاملين من فهم مهامهم بشكل جيد وأداء أعمالهم بفعالية و بروح الفريق إذ يأتي هذا البند في الترتيب الثالث بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة وبمتوسط حسابي يقدر ب3,63 و انحراف معياري يبلغ 0,93 وهذا يتوافق مع إجابات أفراد العينة على البند 3 من المحور الأول والمقدرة بالعالية والذي يتعلق بحرص المؤسسة على أن تسود روح التعاون بين عاملها.

أما الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة والمقدرة بعالية فيحتلها البند 6 والمتعلق بكون المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة(ثقافتها)والتي تشعر الفرد بالرضا والاستقرار وروح الولاء والانتماء، بمتوسط حسابي يقدر ب3,59 وانحراف معيار يبلغ 0,90.

وقد جاء البند 4 في الترتيب الخامس بدرجة موافقة متوسطة إذ يقدر متوسطه الحسابي ب 3,28 وانحراف معياري يبلغ 1,11 ويتعلق هذا البند برؤية المبحوثين للثقافة السائدة في مؤسستهم من حيث كونها محفزة على الإبداع والتجديد والمرونة وإعطاء الحرية الكافية للعامل لإنجاز مهامه وفق ما يراه مناسباً.

أما البند 3 والذي يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة والمقدرة بالمتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب3,25 وانحراف معياري يبلغ 0,90، ويتعلق البند الثالث بتأثير ثقافة المؤسسة على قرارات الفرد وسلوكياتها بتكيفها مع متطلبات العمل ، وهذا تأكيد على أن الثقافة التنظيمية تعد الموجه للدور الاستراتيجي للمنظمة والدفة المحركة لأفرادها في سبيل تحقيق التميز والفعالية في الأداء.

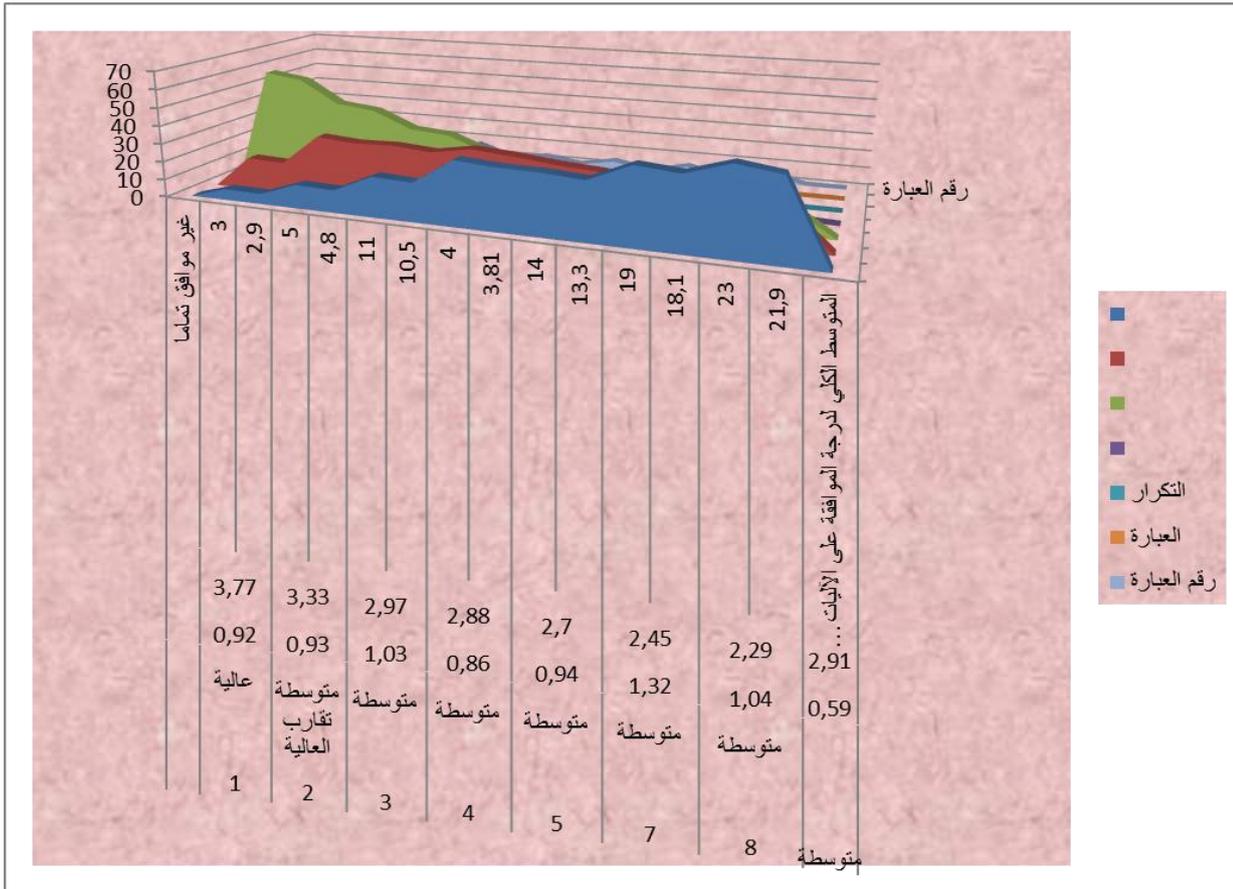
المطلب السادس : متعلق بتحليل بيانات المحور الرابع
الجدول 18 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الرابع

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,92	3,77	03	06	18	63	15	ك	تخضع المؤسسة عاملها باستمرار لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم كانت سائدة	02
				2,90	5,70	17,1	60,0	14,3	%		
2	متوسطة تقارب العالية	0,93	3,33	05	13	34	48	05	ك	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير احدث النظم والتقنيات بهدف انجازك لأعمالك بكفاءة وسرعة	01
				4,80	12,40	32,4	45,7	4,80	%		
3	متوسطة	1,03	2,97	11	22	33	37	02	ك	تحرص المؤسسة على توفير الشروط والظروف الملائمة للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة	07
				10,50	21,00	31,4	35,2	1,90	%		
4	متوسطة	0,86	2,88	04	35	35	27	04	ك	تقدم لك المؤسسة	03

				3,81	33,33	33,33	25,71	3,81	%	حوافز ومكافآت لتفعيل أدائك	
5	متوسطة	0,94	2,70	14	33	31	24	03	ك	تعتمد المؤسسة على معايير	04
				13,30	31,40	29,5	22,9	2,90	%	موضوعية لتقييم أداء عاملها	
7	متوسطة	1,32	2,45	19	41	26	16	03	ك	تعتقد أن عملية اختيار العاملين وتعيينهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد يتم وفق أسس ومعايير موضوعية	05
				18,10	39	24,8	15,2	2,90	%		
8	متوسطة	1,04	2,29	23	46	20	15	01	ك	تقوم المؤسسة بحفلات تكريم من سيحالون على التقاعد وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية	06
				21,90	42,9	20,0	14,3	1,00	%		
	متوسطة	0,59	2,91	المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على الآليات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية لدعم ثقافة المؤسسة وترسيخها							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 33 يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الرابع 7 أسئلة حول الآليات والطرق التي تنتهجها المؤسسة من خلال دور إدارة الموارد البشرية لترسيخ وتعزيز ثقافتها التنظيمية ، وقد بلغ المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد العينة عليه 2,91 وانحراف معياري صغير يقدر ب: 0,59 وهي نسبة متوسطة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,29-3,77) والانحرافات المعيارية بين (0,86-1,32).

ومن خلال تحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها يتبين أن استجابات أفراد العينة على العبارة 2 من المحور والمتعلقة بإخضاع المؤسسة عاملها باستمرار لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم كانت سائدة، كان مرتفعاً إذ تقدر درجة الموافقة على هذا البند بالعالية بمتوسط حسابي يقدر ب3,77 وانحراف معياري صغير بلغ 0,92 ، فمؤسسة سونلغاز تعمل على ترسيخ منظومتها القيمية والفكرية من خلال قيامها بإكساب أفرادها

معارف وقيم تتناسب وطبيعة نشاطها لكسب مزيد من دعم أفرادها وتأييدهم لها وبالتالي الوصول لتحقيق ولائهم التنظيمي.

فمؤسسة سونلغاز تعتمد في سبيل بلوغ ذلك على توفير احداث النظم والتقنيات بهدف انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وجودة عالية ، إذ يحتل هذا البند الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في المؤسسة وموافقة المبحوثين عليه بمتوسط حسابي يقدر ب 3,33 وانحراف معياري صغير يقدر ب 0,93 وهي درجة موافقة متوسطة تقارب العالية .

أما عن البند 7 والذي يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري يقدر ب: 1,03 ودرجة موافقة متوسطة ، يتعلق بحرص المؤسسة على توفير الشروط اللازمة لإحداث التكيف مع المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة الإحصائية للبند 3 من المحور الثالث بدرجة موافقة متوسطة ، فالمؤسسة في سبيل إحداثها للتكيف لا بد وان تدمج مثل هذه القيم في ثقافتها التنظيمية حتى تستمر في تحقيق النجاح والتفوق وبالتالي تضمن وجودها وبقائها.

والبند 3 المتعلق ب قيام المؤسسة بتقديم حوافز ومكافآت لتفعيل أداء مواردها البشرية جاء في الترتيب الرابع من حيث انتشاره في المؤسسة بدرجة موافقة تقدر بالمتوسطة ، ومتوسط حسابي يبلغ 2,88 وانحراف معياري يقدر ب: 0,86.

والبند 4 احتل الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 2,70 وانحراف معياري بلغ 0,94 ودرجة موافق متوسطة ، ويتعلق البند 4 باعتماد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أداء عاملها، إذ تعتقد فئة من المبحوثين أن قيام المشرف بتقييم الأداء الذي يرفعه فيما بعد لإدارة الموارد البشرية غير موضوعي على اعتبار انه يتم بناء على علاقات شخصية ومن لا تجمعها علاقات جيدة بمشرفه في العمل قد يتعرض للإقصاء في نتيجة التقييم .

والبند 5 يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة انتشاره في المؤسسة والمقدرة بمتوسطة ويتعلق باعتقاد المبحوث أن الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المؤسسة والذين تتم ترقيتهم وإحالتهم على التقاعد يتم وفق أسس موضوعية ، إذ يقدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب 2,45 وانحراف معياري بلغ 1,32

والبند 7 يأتي في الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر ب 2,29 وانحراف معياري يبلغ 1,04 ودرجة موافقة متوسطة ويتعلق هذا البند بقيام المؤسسة بحفلات للأفراد الذين تم إحالتهم على التقاعد والمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية.

المطلب السابع: تحليل نتائج المقابلة

لقد تم إجراء مقابلة مع ممثل الإدارة العليا الأستاذ: يوسف صالح مدير المديرية التجارية بشركة صيانة التجهيزات الصناعية .

وتم اجراء المقابلة في مكتبه يوم الاربعاء 19 جوان 2013 على الساعة 9 صباحا، وقد وجهت له مجموعة من الاسئلة اجاب عنها، وكانت الاسئلة والاجابات كالاتي:

1- ماهي رسالة مؤسسة سونلغاز التي تسعى لتحقيقها؟

تتجسد رسالة مؤسسة سونلغاز في الحفاظ على مكانتها الريادية في انتاج الطاقة ، وكذا ضمان جودة الأداء ، وضمان تلبية وإشباع حاجيات المستهلك وشركة صيانة التجهيزات الصناعية كفرع من هذه المؤسسة الضخمة تتجلى أهدافها في ضمان سلامة الأجهزة والآلات الصناعية المستخدمة في التزويد بالطاقة.

2- هل تولون اهتمام كبير بالموارد البشري العامل في المؤسسة؟

طبعا ، تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بموورها البشري باعتباره المحرك الاساسي للعملية الانتاجية والمحقق لسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

3- ما هي الأهداف التي تسعون لتحقيقها فيما يتعلق بمواردكم البشرية؟

لدى المؤسسة برنامج وسياسة تهدف لتحفيز المورد البشري العامل بها وتدريبه وتكوينه وتحسين مستواه بشكل مستمر لجعله اكثر كفاءة ونتاجية.

4- ما نوع القيم التي تسعى الادارة العليا لغرسها في مواردها البشرية؟

تسعى المؤسسة لغرس قيم الاحترام والانضباط والعدالة التنظيمية والتعاون وكذا نشر روح الفريق والعمل الجماعي بين عاملها وكذا نشر قيمة حب العمل باعتباره الدافع الرئيسي لنجاح الأفراد في مهامهم ووظائفهم وتقانيهم في انجازها .

5- هل هناك اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين

والمعلقة بجودة الأداء؟

طبعا ، هناك لجنة على مستوى الادارة العليا تشرف على دراسة المقترحات المقدمة من قبل العاملين والمعلقة بطريقة الاداء و المشاكل التي تواجه العاملين وتعيقهم في أداء مهامهم بشكل أفضل، حيث يتم اختيار وانتقاء أجود المقترحات وتنفيذها بعد إدخال التعديلات الملائمة عليها .

6- كيف تتعاملون مع الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة وقدرة كبيرة على الاداء؟

نقوم بتقديم مكافآت وصرف علاوات للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة وقدرة كبيرة على الأداء وكذا ترقيتهم لمناصب أعلى في حال وجود مناصب مالية وكذلك نقوم بإعطائهم شهادات امتنان من طرف المؤسسة على أدائهم الجيد في احتفالية بسيطة.

7- هل تشركون العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟ ولماذا؟

نعم يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال ممثلين ينوبون عنهم ،يشاركون في اجتماعات مجلس الادارة ويدلون بمقترحاتهم التي يتم أخذها بعين الاعتبار . وهذا راجع لكون العنصر البشري هو رأسمال المؤسسة ، فالقرار في مؤسسة سونلغاز في بعض القضايا يبني وفق المسؤولية الجماعية لبناء جسور الثقة والتواصل مع العاملين بغية الوصول لمعدلات مرتفعة من الأداء الجيد، فالعاملين إذا رأوا أن المؤسسة تهتم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات سيدفعهم ذلك للعمل بحماسة ودافعية أكثر باعتبار المؤسسة قد أصبحت جزءا لا يتجزأ منهم.

8- هل تتوفر لديكم الثقة الكافية والكاملة بمرؤوسيكم؟

نعم لدينا الثقة الكاملة في عاملينا وهذا راجع لطريقة اختيارهم ، فالعمل في المؤسسة يعتمد على درجة كبيرة من التخصص والتقنية العالية بالتالي يتم اختيار الأكفاء من بين المتقدمين للعمل.

9- كيف تساهم ثقافة المنظمة (مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات) في

تفعيل أداء الموارد البشرية ، حسب رؤيتكم الشخصية؟

تعتبر الثقافة التنظيمية من ابرز الوسائل المفعلة لأداء الموارد البشرية من خلال احتوائها على منظومة قيمية وفكرية تخدم توجهات المنظمة، بحث افرادها على ضرورة التحلي بروح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة والتواصل الجيد بين العاملين وبالتالي تزيد من تماسك الجماعة وكذا تحث على احترام قوانين وإجراءات العمل في المؤسسة وسياساتها والعمل على تحقيق وتجسيد رسالة المنظمة كما انها تساعد على تنمية روح الابداع والابتكار لدى الافراد.

وبشكل عام ثقافة المؤسسة تؤثر في صياغة استراتيجية المؤسسة وبالتالي تحدد البرامج التي سيتم اعتمادها ومن ثم يتم وضع الموازنات المناسبة لذلك وبالتالي تحديد وإعداد أنظمة الرقابة الداخلية فهي باختصار الموجه والمحدد لاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز.

10- هل تسعون لتوفير المناخ الملائم لأداء العاملين لوظائفهم ومهامهم المختلفة؟ من خلال ماذا؟

نعم ، نسعى لتوفير المناخ الملائم والمساعد على الأداء الجيد للعاملين من خلال ادخال احدث التقنيات والنظم التي تمكنهم من اداء اعمالهم بسرعة وكفاءة أكثر، وكذا توفير العديد من الامتيازات والخدمات لهم كخدمة النقل... بالإضافة الى توفيرنا لمناخ يسوده الامن والصحة والسلامة للعاملين ،فالعامل يقدم افضل اداء لدى شعوره بالامن. كما تسعى المؤسسة لتوفير مناخ تسوده الثقة ، من خلال تبادل المعلومات والاتصالات في جميع الاتجاهات والاعتماد بشكل كبير على الرقابة الذاتية.

11- ما هي الإجراءات التي تتبعونها لتكييف العاملين الجدد مع اهداف وتصورات المؤسسة؟

نقوم بدورات تدريبية وتكوينية لهؤلاء العاملين نعرفهم فيها بأهداف المؤسسة ورسالتها وسياساتها وكذا تعريفهم بمهامهم وطريقة أدائها، اذ تتراوح مدة التكوين من 6 اشهر الى 12 شهرا حسب نوع الوظيفة ودرجة استجابة العامل.

12- هل تواجهون صعوبة في تغيير القيم التي يؤمن بها العاملون بما يتفق ورؤية المؤسسة؟

نوعا ما نواجه صعوبة في ذلك ، في حال وجود تعارض بين ثقافة الفرد المتبناة من المجتمع وثقافة المؤسسة.

13- كيف تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة وفاعلية الأداء؟

كلما كانت القيم السائدة بالمؤسسة تحظى بقبول واسع لدى العاملين كلما انعكس ذلك ايجابا على فاعلية ادائهم ونتاجيتهم.

14- عندما تكون نتائج تقييم الاداء بخلاف توقعاتكم ماهي الاجراءات التي تتخذونها للتصحيح والتقويم؟

يتم اخضاع العامل مباشرة لدور تدريبية لتدارك الضعف و النقص الذي يعانیه.

15- ما هي الإجراءات والوسائل التي تتخذونها للحفاظ على ثقافة المنظمة؟

من بين الاجراءات المتخذة للحفاظ على ثقافة المؤسسة هو تميز فلسفة الادارة العليا بالسلوك المنتظم وكذا اختيار العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تتفق و فلسفة المنظمة وأفرادها.

المطلب الثامن: تحليل نتائج استمارة الاستبيان وفق الفرضيات المتعلقة بالشق الميداني للبحث:

الفرضية الأولى: تتسم الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بالقوة فهي تحتوي على منظومة قيمية وفكرية محبذة في الأداء الفعال والمتميز.

يتم تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية بنوع القيم والمعتقدات التي تحويها منظومتها الفكرية وكذا بدرجة قوتها والتي تتعلق بمستوى إدراك العاملين لها واتفاقهم على القيم التنظيمية نفسها ومدى توافقها مع ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه.

انطلاقاً مما تقدم و من خلال نتائج المحور الأول تتحدد لنا طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز، إذ نجد أن المؤسسة تحرص على غرس قيمة احترام العمل وضرورة اتقانه وأدائه بجودة وفعالية وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة بدرجة موافقة عالية جداً عند المتوسط الحسابي 4,23 و 4,07 من أصل 5 درجات.

فهي بذلك ثقافة قوية وهذا يبدو جلياً في إدراك و تمسك أعضائها واتفاقهم على نفس القيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة، فمن خصائص الثقافة التنظيمية القوية احتوائها على مجموعة أفكار وقيم ومعتقدات تكون واضحة ومفهومة ويشترك فيها الجميع إذ تكون سائدة ومنتشرة في كافة أرجائها، كالتعاون والثقة المتبادلة وروح المشاركة واحترام العمل والانضباط كما سبق الإشارة إليه ووضوح أهداف التنظيم، وهذا ما تؤكدته النتائج المتوصل إليها من إجماع المبحوثين على ذلك بدرجة موافقة عالية وعالية جداً ومتوسطة تقترب من العالية، إذ تقدر متوسطاتها الحسابية ب 4,61 و 4,43 و 3,42 و 3,24.

ويمكن من خلال الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة (الملحق 3) التأكد من احتواء موادها على هذه القيم، الفصل الأول والثاني والرابع المتعلق بالانضباط (الفرع 1-6). وكذا نتائج المقابلة التي أجريت مع ممثل الإدارة العليا بالمؤسسة (الملحق 2). إذ أكد لنا أن المنظمة تحث على ضرورة تحلي عاملها بالتعاون والعمل الجماعي والعدالة التنظيمية وكذا الثقة المتبادلة والتواصل المستمر وتبادل المعلومات وهذا ما يجعلها تحظى بالقبول الواسع من طرف العاملين.

انطلاقاً مما سبق فإن الفرضية الأولى صحيحة ومثبتة وثقافة مؤسسة سونلغاز ثقافة قوية تتضمن مقومات النجاح والاستمرارية فهي تركز على طريقة إنجاز الأعمال كما أنها تهتم بالنتائج المحققة.

الفرضية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز.

من خلال تحليل النتائج الإحصائية للمحور الثاني يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز، إذ يقدر المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على المحور ب 3,38 وانحراف معياري صغير يقدر ب 0,86 وهي درجة انتشار تقارب العالية وعند مستوى معنوية 0,01.

ويمكن التطرق لدور الإدارة العليا في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية من خلال التركيز على دورها في بناء ثقافة اتصالية قوية وهذا ما توضحه النتائج الإحصائية، إذ أن الثقافة الاتصالية (اتصالات صاعدة وهابطة وأفقية) لمؤسسة سونلغاز فعالة وتؤسس للثقة المتبادلة بين الطرفين وهذا ينعكس إيجاباً على دعم توجهات المؤسسة وتبني قيمها بشكل أفضل من قبل العاملين.

إذ يقدر المتوسط الحسابي لطبيعة العلاقة التي تجمع المرؤوس برئيسه والتي ترقى لمستوى الجيدة ب: 3,64 وهي درجة موافقة عالية كذلك بالنسبة لاهتمام الرئيس بأداء العاملين لمهامهم ومتابعتهم وإمدادهم بالمعلومات الكافية لإتمام أعمالهم بالشكل المطلوب إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,60 لدرجة موافقة المبحوثين على ذلك، وتتجلى قوة وفعالية نظام الاتصالات بمؤسسة سونلغاز بفتح المجال للعاملين لتقديم مقترحاتهم فيما يتعلق بترقية وتطوير العمل، وتلقيهم لانتقادات بناءة عند ارتكابهم لأخطاء في طريقة أداء الأعمال والثناء في حال أداءه بشكل جيد، فالرئيس في اتصال دائم بمرؤوسيه لشرح إجراءات العمل وتنسيق الجهود بينهم (36,16%، 7,61%) و(27,61%، 4,76%) على الترتيب لموافق وموافق بشدة، وفي المقابل يتصل العاملون برئيسهم لأخذ مشورته في العمل (72,38%، 14,80%) على الترتيب لموافق وموافق بشدة، كما تتوضح هذه العلاقة الاتصالية بشكل أكثر وضوحاً في طريقة حل الرئيس للخلافات الداخلية (الحوار والنقاش، المقارنة بين الآراء...).

وكذلك يتحدد دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية فعالة من خلال ثقافة اتخاذ القرار، إذ توضح الفروق الإحصائية لوجود ثقافة اتخاذ القرار، إذ يتبين أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة متوسطة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار إذ يقدر المتوسط الحسابي لمدى سماح اعتماد الرؤساء على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية وتفويض الصلاحيات ب 3,27 و 3,17 وهي درجة موافقة متوسطة، وهذا راجع لنشاط المؤسسة ذا الطابع التخصصي عالي التقنية، باعتبارها مختصة في صيانة الأجهزة الصناعية.

وعن الثقافة الرقابية يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية إذ حصل هذا البند على نسبة موافقة تقدر بـ 51,42% ويعد هذا الأسلوب ناجح ، إذ يخلق لدى العاملين الإحساس بالثقة وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية ويزيد ولائهم وتمسكهم بقيم المؤسسة، وتتم ممارسة هذا الأسلوب بالمعايشة الميدانية والذي حصل على نفس نسبة الموافقة والمقدرة بـ 51,42% ، وبذلك فإن العامل لا يشعر بان المنظمة تفرض عليه حصارا مما يجعله متوترا وينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائه وإنتاجيته ، ولكن ينمي لديه التحلي بالمسؤولية من خلال ثقة المؤسسة فيه مما يدفعه للعمل بجهد أكبر .

وفيما يخص المنظومة القانونية للمؤسسة والتي تعد أساس قيام المؤسسة فيمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على أن المنظومة القانونية قوية فهي تحظى بقبول واسع لدى المرؤوسين إذ يقدر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على هذا البند بـ: 3,83 وهي درجة عالية لانتشاره في المؤسسة ، كما أن العاملين يتقنون في هذه المنظومة لكونها توفر حصانة لحقوقهم الوظيفية إذ يقدر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على هذا البند بـ 3,51 وهي درجة عالية، كما أن هذه المنظومة القانونية تمكن الأفراد العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وعلى الوجه المطلوب إذ تقدر نسبة الموافقة على هذا البند بـ 48,57% و 9,52% لموافق وموافق بشدة ، وبمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3,27.

هذه الفروق الإحصائية توضح لنا بأن الدارة العليا تساهم في بناء ثقافة مؤسسية فعالة إذ أن هذه الثقافة تكون مشبعة بتصوراتها وتوجهاتها وقيمتها فهي مرآة عاكسة لممارساتها وبذلك تستمد قوتها ودعمها من قوة المنظومة القيمية التي تؤمن بها القيادة الإدارية للمؤسسة .

ويمكن التأكد من كذلك من صحة هذه الفرضية بمطابقتها بتصريحات ممثل الإدارة العليا في (الملحق 2) والذي صرح بوجود ممثلين عن العمال يشاركون في اجتماعات مجلس ادارة المؤسسة يتم من خلالها تقديم مقترحات العاملين ودراستها وكذا الموافقة الجماعية على القرارات التي تم الاتفاق عليها وكل هذا من أجل بناء جسور من الثقة المتبادلة، كما صرح فيما يتعلق بدور الادارة العليا في الحفاظ على ثقافتها بانه من بين الاجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك هو تمييز فلسفة الادارة العليا بالسلوك المنتظم وكذا اختيار العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تتفق و فلسفة المنظمة وأفرادها، بالإضافة لنشر هذه القيم في جميع المستويات لجعلها أكثر قبولا من طرف الأفراد وبالتالي ترسيخ ثقافة المنظمة في أذهان العاملين.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

من المتعارف عليه أن للثقافة التنظيمية أثر على أداء الموارد البشرية من ناحية الرفع من إنتاجيتهم ودفعهم نحو التميز والتفوق وكذا رفع روحهم المعنوية والتعاون والتجانس الذي ينشأ بسبب تواجدهم وعملهم في إطار ثقافي واحد، هذا من الناحية النظرية وبإسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز نجد الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة تشكل مصدرا مهما للدافعية والحماسة لدى العاملين، وهذا ما تؤكدته الفروق الإحصائية لنظام SPSS التي تم التوصل إليها .

إذ يقدر المتوسط الحسابي للمحور الثالث المتعلق بدراسة درجة تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز على أداء الموارد البشرية بها ب 3,54 وانحراف معياري صغير يقدر ب: 0,63 والتي توافق درجة الموافقة العالية على بنود المحور من قبل أفراد العينة ، وهذا ما يؤكد معامل ارتباط هذا المحور عند مستوى معنوية مقدرة ب 0,01.

مما يؤكد صدق الفرضية الثانية وصحتها ،فالثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز قوية تقوم على نظام قوي من القيم الواضحة وهذا من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

كما أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تقوم على تنمية الشعور بالأمن من خلال دعمها لجهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامة وامن عامليها فهي ثقافة أمن تسعى لزيادة إنتاجيتها في مقابل تحقيق أمان وصحة العاملين ،وهذا ما تؤكدته الفروق الإحصائية إذ تقدر نسبة موافقة الباحثين على ذلك ب: 59 و 14 لموافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي عالي يقدر ب 3,68. وهذا ما يؤكد عليه النظام الداخلي للمؤسسة في الفصل الثالث المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل(الملحق 3) وإجابة ممثل الإدارة العليا (الملحق 2) بكون العامل يقدم افضل اداء لدى شعوره بالأمن لذا تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير مناخ يسوده الامن والصحة والسلامة.

بالإضافة لكونها تؤكد على العمل الجماعي بروح الفريق وهذا ما تؤكدته النتائج الإحصائية، إذ تقدر درجة الموافقة بالعالية بمتوسط حسابي يقدر ب: 3,63 و انحراف معياري بلغ 0,93 ويعتبر العمل الجماعي من العوامل الداخلية المؤثرة في إعداد خطط العمل لتحقيق الأهداف ، لكون هذا الأخير يوفر جوا من التعاون والتفاهم والانسجام مما يقلل من الصراعات الداخلية وينعكس بشكل ايجابي على مردودية العاملين وإنتاجيتهم إذ يسهل عليهم أداء مهامهم وفهمها بشكل أفضل.

كما أنه يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود عليها بنتائج ايجابية، وهذا ما يتأكد لنا من خلال الفروق الإحصائية التي أظهرتها نتائج المحور الثالث فيما يتعلق بالبند 6 من أن المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة تشعر العاملين بالرضا والاستقرار وروح الانتماء إذ بلغت درجة موافقة أفراد العينة على هذا البند بالعالية بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ: 3,59 وانحراف معياري يقدر بـ: 0,90.

ونشير في هذا الصدد لتصرّيات ممثل الإدارة العليا (الملحق 2) حيث اعتبر الثقافة التنظيمية من ابرز الوسائل المفعلة لأداء الموارد البشرية من خلال احتوائها على منظومة قيمية وفكرية تخدم توجهات المنظمة، بحث أفرادها على ضرورة التحلي بروح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة والتواصل الجيد بين العاملين وبالتالي تزيد من تماسك الجماعة وكذا تحث على احترام قوانين وإجراءات العمل في المؤسسة وسياساتها والعمل على تحقيق وتجسيد رسالة المنظمة كما أنها تساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

وأضاف المسؤول وبشكل عام أن ثقافة المؤسسة تؤثر في صياغة إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تحدد البرامج التي سيتم اعتمادها ومن ثم يتم وضع الموازنات المناسبة لذلك وبالتالي تحديد وإعداد أنظمة الرقابة الداخلية فهي باختصار الموجه والمحدد لاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز.

الفرضية الرابعة: تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الآليات والاستراتيجيات لتحقيق نجاعة أداء مواردها البشرية.

من خلال ما تم تقديمه في الجزء النظري حول الاستراتيجيات والآليات المتعددة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لدعم وترسيخ ثقافة المؤسسة والحفاظ عليها ، حاولنا في الدراسة الميدانية إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز لمعرفة ما الآليات الأكثر اعتمادا وتم التوصل إلى أهمها وهي إستراتيجية التحسين والتطوير المستمر وهذا ما تؤكدته النتائج الإحصائية إذ كانت درجة موافقة العاملين على البندين 1 و2 عالية ومتوسطة تقارب العلو بانحرافات معيارية 3,77 و3,33 ، فمؤسسة سونلغاز تعتمد بالدرجة الأولى للحفاظ على ثقافتها على سياسات التدريب وتحسين المستوى لإكساب أفرادها معارف ومهارات جديدة وتنمية قدراتهم وكذلك ترسيخ منظومتها القيمية ، أما بالتأكيد على القيم الموجودة أو بتبني قيم جديدة تدعم الأداء الفعال والتميز ، كما انها في سبيل بلوغ ذلك توفر احدث النظم والتقنيات بهدف تمكين موارد البشرية من انجاز أعمالها بسرعة وبجودة عالية. فالمؤسسة تولي لإستراتيجية التحسين المستمر عن طريق التدريب العناية الأولى وهذا ما أكدته ممثل الإدارة العليا في المقابلة التي أجريت معه (الملحق 2).

وتلي إستراتيجية التحسين المستمر إستراتيجية التكيف الاجتماعي و إستراتيجية الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء ،فإدارة الموارد البشرية تعتمد عليها بدرجة أقل. انطلاقا مما تقدم نتأكد أن الفرضية الرابعة محققة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بدعم منظومتها القيمية باستراتيجيات واليات تتدرج من حيث درجة الاعتماد عليها وأهميتها وفق المنظور العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق من خلال هذا الفصل لدراسة واقع الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بغية التعرف على مدى مساهمة ثقافتها في تحقيقها الريادة والتميز في الأداء ، حيث تم التطرق في البداية للتعريف بالمؤسسة ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة لتحديد عينة البحث وكذا الأساليب المعتمد عليها في جمع وتحليل البيانات ، إذ تم ترجمة هذه البيانات لمعلومات كمية اعتمادا على نظام spss ووفقا له تم ترتيب بنود كل محور استنادا لمقياس ليكارت الخماسي للوقوف على مدى صحة فرضيات البحث وبالتالي الإجابة عن إشكالية البحث، بعد التحقق من صحة الفرضيات بمطابقتها مع نتائج الدراسة الإحصائية والتي أثبتت صدقها.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز هي ثقافة قوية بما تحويه بما تحويه من منظومة قيمية وفكرية فعالة تؤثر بإيجابية على مستوى أداء العاملين بها.

وهذا ما تؤكده شهادة مطابقة الجودة العالمية " الايزو9000" التي تحصل عليها المؤسسة كل ثلاث سنوات.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي للأداء الفعال والتميز بما تحمله من محددات ايجابية محبذة في الأداء المتميز ، فهي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد ، لذا فإنها تعد بمثابة المحدد لنجاح أو فشل المنظمة ، وتبعا لإشكالية البحث المتعلقة بمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية وإيجاد الصلة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين الأداء المتميز للموارد البشرية الذي يضمن نجاح المؤسسة واستمرارية تواجدها والنمو ، فقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي (الميداني) مما مكنها من اختبار صحة فرضياتها .
ومما توصلت إليه الباحثة ما يلي :

أولا : النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

- تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية إذ أصبح يحتل مكانة كبيرة لدى المنظمات بمختلف أنواعها ،لما له من دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة بما يحمله هذا المفهوم من قيم ومعتقدات وممارسات تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموارد البشرية لكونها من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تدفع بالفرد العامل لمزيد من بذل الجهد لرفع معدلات إنتاجيته وتحقيق أهداف المؤسسة والتأكيد على تجسيد رسالتها ،فثقافة المنظمة بما تحمله في طياتها من منظومة فكرية وقيمية وأخلاقية تؤثر في تشكيل أنماط سلوكيات العاملين .

- إن الاهتمام بثقافة المنظمة ما يجعلها تلبي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر من المداخل الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المتميز ، كما يتضح أن المنظمات الأكثر تفوقا ونجاحا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح التعاون والمبادرة الفردية والعمل الجماعي والتحسين المستمر إضافة إلى القدرة على التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ سواء على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، لذا نجد أن كل المنظمات الناجحة أدركت أن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على مواجهة التحديات التي تعترض سبيلها ،لذا فقد اعتمدت على أكثر الأساليب حداثة وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية .

- كما تم التوصل من الناحية النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التسييرية للمنظمة ، فكما اتسمت ثقافة المنظمة بالقوة انعكس ذلك إيجابا على فعالية أداء المنظمة ونجاحها في القيام بمهامها على أكمل وجه، وكما اتسمت ثقافة المنظمة بالضعف أثر ذلك سلبا على فعاليتها التسييرية وبالتالي فشلها في أداء مهامها مما يؤثر على إمكانية استمراريتها وبقاءها. فالثقافة التنظيمية المتضمنة للمحددات الايجابية والمحبذة في الأداء تعد المحرك الأساسي للفعالية التسييرية والمؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- تم تسجيل مؤشرات ايجابية من خلال الجانب التطبيقي وأخرى سلبية تحتاج لمزيد من العمل عليها فيما يتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز ومن المؤشرات الايجابية التي تم التوصل إليها:
- تحوي ثقافة مؤسسة سونلغاز على نظام قوي من القيم التي تدفع بالعاملين لمضاعفة مجهوداتهم في سبيل بلوغ مستويات أداء متميزة .
- إدراك العاملين لثقافة المؤسسة و هذا ما يجعلها منتشرة في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة فهي تحظى بالقبول والاتفاق عليها من قبل الأفراد وهذا دليل على قوتها.
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
- انتشار روح الفريق والعمل الجماعي الذي يسهل على العامل فهم مهامه وأدائها بالكفاءة المطلوبة .
- المساهمة الفعالة للمؤسسة في نشر قيم مشتركة كالثقة المتبادلة روح التعاون والمشاركة...والتي تعد محبذا في الأداء المتميز.
- اعتماد المؤسسة على الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات الحاصلة بسرعة وبالتالي ضمان الفعالية.

- تأكيد المؤسسة على جودة الإنتاج والذي يعد من ابرز المؤشرات الدالة على قوة ثقافتها، وهذا يتضح جليا في حصول منتج المؤسسة كل 3 سنوات على شهادة مطابقة الجودة العالمية(الايزو).

- تمكين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز من تبني عاملها لرسالتها و لرؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية وبالتالي العمل بشكل فعال على تحقيق أهدافها ، وهذا ما مكنها من احتلال المركز الريادي في إنتاج الطاقة .

المؤشرات السلبية :

- على الرغم من النظام القيمي الذي تحويه ثقافة مؤسسة سونلغاز إلا أن هذا النظام يحتاج لمزيد من التفعيل والاهتمام من قبل الإدارة العليا من خلال اهتمامها بتقديم الدعم النفسي لعاملها بتقديرهم وتشجيعهم والاستماع لمشاكلهم وتقدير ظروفهم الاجتماعية.

- وجود توافق نسبي بين ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع المحيط بها مما ينعكس سلبا على أداء مواردها البشرية، فلتكون ثقافة المؤسسة فعالة لابد من أن تكون منسجمة ومتكيفة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

- رغم كون ثقافة مؤسسة سونلغاز قوية وتحظى بالانتشار والقبول الواسع لعموم العاملين ولكنها تحتاج لمزيد من الدعم والترسيخ من اجل المحافظة عليها من قبل المؤسسة والذي يتأتى من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتفعيل إستراتيجية الحوافز والمكافآت والترقية وكذا اختيار العاملين الذين تتناسب منظومتهم الفكرية وتوجهات مؤسسة سونلغاز .

- هناك العديد من الممارسات والقيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر معوقا نحو تحقيق النجاح ك:

- عدم توفر نظام تحفيز فعال للعاملين مما يقلل من روح الإبداع ويقتل الأفكار التطويرية .
- عدم إعطاء الحرية الكاملة للعامل لأداء مهامه وفق ما يراه مناسبا.
- مركزية القرارات .

التوصيات المقترحة :

في ضوء ما توصلت إليه من نتائج يمكن أن اقترح مجموعة من التوصيات وفق رؤيتي الخاصة لمزيد من الفعالية للثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز:

- 1- تشجيع العاملين على الأداء المتميز والفعال وتنمية القدرات الإبداعية لديهم من خلال:
 - عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.
 - عمل مسابقات دورية لاختيار العامل المثالي والمتميز في عمله.
 - فتح المجال أمام العاملين للإبراز عن قدراتهم الإبداعية وتنمية روح المبادرة لديهم ومساعدتهم على تجريب أفكارهم ومقترحاتهم.
- 2- تفعيل نظام الأجور والحوافز والمكافآت ،فأیما مؤسسة تستند لمنظومة حوافز قوية فان هذا من شأنه أن يدفع العاملين لمزيد من العمل وبذل الجهد ويرفع من روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالولاء والانتماء لها.
- 3- تقديم الدعم النفسي للعاملين من خلال تحسيسهم بمكانتهم الهامة في المؤسسة خاصة المجدين منهم ، وتقديرهم بالثناء مثلا عليهم في حال قيامهم بأعمالهم بكفاءة أو القيام بحفلات تكريم للمتفوقين والفاعلين وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية ،وهذا سيكون دافع وحافز لارتقاء العاملين بمستوى أداء المؤسسة .
- 4- تفعيل دور الإدارة العليا في قيامها بدراسة وفهم الثقافة السائدة لديها والتعرف على الجوانب الايجابية فيها فتدعمها والسلبية فيها فتحاول معالجتها والقضاء عليها.
- 5- التقرب أكثر من العاملين لان الثقافة التنظيمية تعكس بالدرجة الأولى ممارسات وسلوكيات قيادتها.
- 6- الاهتمام أكثر بدراسة القيم والمعتقدات عند الإقدام على اختيار العاملين الجدد لشغل الوظائف حتى يتم اختيار العناصر القادرة على التكيف مع ثقافة المؤسسة ومع اي تغييرات قد تكون بصددھا المؤسسة.

7- تفعيل ثقافة اتخاذ القرار من خلال العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بتفعيل اللجان المشاركة في مجلس إدارة مؤسسة سونلغاز حتى تعبر بشكل فعال عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تطوير العمل.

8- التأكيد على جماعية العمل من خلال العمل بروح الفريق لان من شأنه التقليل من الصراعات بين العاملين ويضمن الانسجام مما يدفع لتنسيق الجهود للرفع من معدلات الأداء.

9- القيام بدورات تدريبية الغرض منها تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين لتفعيل مستوى الأداء.

10- يجب على الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز تبني ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه، لإحداث التكامل بين منظومتها القيمية و القيم التي يؤمن بها العاملين لتحقيق الانسجام والتناسق الذي سينعكس إيجابا على إنتاجيتها.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات انجاز رسالة الماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية الموسومة ب:

"أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المسيلة".

وعليه ارجو من سيادتكم الاطلاع على محاور استمارة الاستبيان والاجابة بصدق وموضوعية على الاسئلة بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، والتمس من سيادتكم عدم ترك اي عبارة دون الاجابة عنها مع عدم وضع اكثر من علامة (x) امام عبارة واحدة.

واحيطكم علما بأن هذه الاستمارة لا تحتوي على أي إشارة لصاحبها فهي لا تحتوي على اسم أو لقب أو إمضاء المجيب، كما ان المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم فقط لأغراض علمية، وفي الختام نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

اشراف الدكتور:

اعداد الطالبة:

بن الصغير عبد العظيم

وفاء بحاش

دفعة 2012-2013

المحور الأول: متعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ومدى ادراك العاملين لها.

غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق بشدة	موافق	الأسئلة	
					تدرك جيدا أهداف التنظيم الذي تنتمي إليه ورؤيته الإستراتيجية	1
					تعتقد ان لديك ادراك تام بالقيم والمعايير والضوابط التي تعمل في اطارها المؤسسة	2
					تحرص المؤسسة على غرس قيم الاحترام، الثقة المتبادلة وروح التعاون والالتزام والمشاركة بين موظفيها	3
					تحرص المؤسسة على ضرورة امتثال عاملها لأخلاقيات العمل واللوائح التنظيمية	4
					تؤكد المؤسسة على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء	5
					تقدم لك المؤسسة الدعم النفسي وتتنظر بعين الاعتبار لظروفك الاجتماعية	6
					تنسجم ثقافة مؤسستك مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه وثقافتك الشخصية	7

المحور الثاني: متعلق بدور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى

مؤسسة سونلغاز

▪ الادارة العليا وتطوير الثقافة الاتصالية وثقافة اتخاذ القرار والثقافة الرقابية

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق تماما
1	تجمعك برئيسك المباشر علاقة جيدة					
2	هل يركز رئيسك عند اتصاله بك على :					
	إملاء التعليمات					
	شرح إجراءات العمل					
	تنسيق الجهود في العمل					
3	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك أثناء انجازك لمهامك					
4	لأخذ مشورته في العمل					
	تتصل برئيسك في العمل :					
	لكسب رضاه عنك لتوطيد علاقتك به والحصول على ثقته					

					التدخل باستخدام السلطة وتطبيق القوانين	هل يعمل رئيسك على حل الخلافات الداخلية من خلال:	5
					معالجتها عن طريق الحوار والنقاش		
					المقارنة بين الآراء		
					يتيح لك رئيسك الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم افكار مبدعة لتطويره		6
					تتلقى انتقادات بناءة عند ارتكابك لخطأ في عملك		7
					يعمل رئيسك المباشر على بناء القرار وفق مسؤوليه جماعية		8
					يثني عليك رئيسك عند قيامك بعملك بشكل جيد		9
					يفوض لك رئيسك جزء من صلاحياته في اطار تنظيم شؤون العمل		10
					التشدد والرسمية	هل تعتقد ان اسلوب الرقابة المعتمد من قبل رئيسك يقوم على:	11
					الرقابة الذاتية		
					الرقابة المتساهلة		
					التزامك بالقوانين وإجراءات العمل	هل يهتم رئيسك في عملية الرقابة ب:	12
					قدراتك الذاتية على انجاز العمل		

					الزيارة المفاجئة	هل يمارس رئيسك عملية الرقابة من خلال:	13
					المعايشة الميدانية للعمل		
					المحاسبة والمسائلة		
					تلتزم بتطبيق سياسات واجراءات ونظم عمل المؤسسة		14
					توفر الأنظمة والقوانين السائدة حصانة لحقوقك الوظيفية		15
					تساعدك القوانين والاجراءات المعمول بها على انجاز مهامك بكفاءة وفاعلية لتحقيق معدلات الاداء المطلوبة		16

المحور الثالث: متعلق بتأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الرقم	الاسئلة	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق تماما
1	تساعدك الثقافة مؤسستك على فهم مهامك وانجاز أعمالك بسهولة					
2	تساعدك ثقافة مؤسستك على العمل بدافعية وحماسة لرفع معدلات الانتاج					
3	تؤثر ثقافة مؤسستك على قراراتك وسلوكياتك بجعلها تتماشى ومتطلبات العمل					
4	تعتقد ان ثقافة مؤسستك محفزة على الابداع والتجديد والمرونة واعطاء الحرية الكافية للعامل لإنجاز مهامه بما يراه مناسباً					
5	تدعم المؤسسة جهود الامن والصحة للحفاظ على سلامتك وأمنك من مخاطر العمل					
6	تشعرك المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة بالرضا والاستقرار وروح الانتماء والولاء لها					

المحور الرابع: متعلق بآليات إدارة الموارد البشرية دعم وترسيخ المؤسسة لثقافتها التنظيمية

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق تماما
1	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير احدث النظم والتقنيات بهدف انجازك لأعمالك بكفاءة وسرعة					
2	تخضع المؤسسة عاملها لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف و قيم جديدة وتغيير قيم كانت سائدة لتفعيل أدائهم					
3	تقدم لك المؤسسة حوافز ومكافآت لتفعل أدائك					
4	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أداء عاملها					
5	تعقدان عملية اختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتم وفق أسس ومعايير موضوعية وسليمة					
6	تقوم المؤسسة بحفلات لتكريم من سيحالون على التقاعد وأصحاب الأفكار التطويرية والمبدعة					
7	تحرص المؤسسة على توفير الشروط والظروف الملائمة للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة					

▪ اسئلة المقابلة مع الادارة العليا:

- 1- ماهي رسالة مؤسسة سونلغاز التي تسعى لتحقيقها؟
- 2- هل تولون اهتمام كبير بالموارد البشري العامل في المؤسسة؟
- 3- ما هي الأهداف التي تسعون لتحقيقها فيما يتعلق بمواردكم البشرية؟
- 4- ما نوع القيم التي تسعى الادارة العليا لغرسها في مواردكم البشرية؟
- 5- هل هناك اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والمتعلقة بجودة الأداء؟
- 6- كيف تتعاملون مع الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة وقدرة كبيرة على الأداء؟
- 7- هل تشركون العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟ولماذا؟
- 8- هل تتوفر لديكم الثقة الكافية والكاملة بمرؤوسيكم؟
- 9- كيف تساهم ثقافة المنظمة(مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات) في تفعيل أداء الموارد البشرية ، حسب رؤيتكم الشخصية؟
- 10- هل تسعون لتوفير المناخ الملائم لأداء العاملين لوظائفهم ومهامهم المختلفة؟ من خلال ماذا؟
- 11- ما هي الإجراءات التي تتبعونها لتكثيف العاملين الجدد مع أهداف وتصورات المؤسسة؟
- 12- هل تواجهون صعوبة في تغيير القيم التي يؤمن بها العاملون بما يتفق ورؤية المؤسسة؟
- 13- كيف تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة وفاعلية الأداء؟
- 14- عندما تكون نتائج تقييم الاداء بخلاف توقعاتكم ماهي الاجراءات التي تتخذونها للتصحيح والتقويم؟

15- ما هي الإجراءات والوسائل التي تتخذونها للحفاظ على ثقافة المنظمة؟

Abstract:

With the rise of interest in organizational culture which became one of most important things in organizations, because of its role in improving of the performance of the human resources which guarantee, the renaming and continue of the foundation because the values and beliefs that it has and the practices that inflects directly the way the human resources acts because it's one of the most important component.

And the organization that are on top it's the ones that focus of its efforts on building strong culture ,based on creation and team work, improving in addition to its ability to adept with all changes that may occur on its internal and external environment .

The in organizational culture leads the organization to the top gives it the quality of performance , And it because so clear through the field studies on **sonalgas MSILA**. These dimensions participate in way in making the foundation without talking about The organizational culture and how strong is it.

شركة صيانة الأجهزة الصناعية



MEI / SPA

اودع بكتاب ضبط المحكمة
يوم 20-10-2000
تحت رقم : 00163
رئيس كتاب الضبط

النظام الداخلي للشركة

نوفمبر 2000

الفهرس

الفصل التمهيدي: الموضوع – مجال التطبيق

الفصل 1. في تنظيم العمل

القسم 1 . في مدة العمل

1. الفرع 1. في أوقات العمل.
2. الفرع 2. في مدة العمل .
3. الفرع 3. في العمل الليلي .
4. الفرع 4. في العمل التناوبي .
5. الفرع 5. في العمل الاسترجاعي .
6. الفرع 6. في الساعات الإضافية .

القسم 2 . في الراحة والغيابات

الفصل 2. في الواجبات المهنية

القسم 1 . في واجبات العامل المتعلقة بالنشاط المهني

القسم 2 . في الواجبات الخاصة

1. الفرع 1. للعامل.
2. الفرع 2. للمؤسسة.

الفصل 3. في الوقاية الصحية والأمن وطب العمل

القسم 1 . في الوقاية الصحية

1. الفرع 1. في تدابير الوقاية الصحية.
2. الفرع 2. في احترام تدابير الوقاية الصحية.

القسم 2 . في الوقاية الأمنية

1. الفرع 1. في تدابير الوقاية الأمنية.
2. الفرع 2. في احترام تدابير الوقاية الأمنية.

القسم 3 . في طب العمل

القسم 4 . في تنظيم الوقاية الصحية والإمن

1. الفرع 1. في لجنة الوقاية الصحية والأمن.
2. الفرع 2. في السير والمراقبة.



الفصل 4. في الانضباط

القسم 1 . في الانضباط العام

- الفرع 1. في أوقات العمل.
- الفرع 2. في الخروج والدخول .
- الفرع 3. في استعمال السيارات الشخصية.
- الفرع 4. في المستودعات وحظائر توقيف السيارات.
- الفرع 5. في التأخير والغياب.
- الفرع 6. في الإضراب الغير عادي.

القسم 2 . في طبيعة و درجة العقوبات

القسم 3 . في مخلفات العقوبات

القسم 4 . في وصف الأخطاء

القسم 5 . في الإجراءات التأديبية

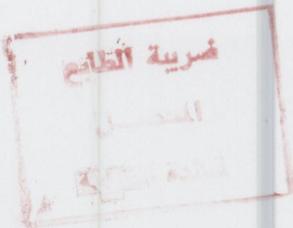
- الفرع 1. في السلطة التأديبية.
- الفرع 2 . في الهيئة التأديبية .
- الفرع 3 . في التقادم .
- الفرع 4. في سير اللجنة التأديبية الخاصة .
- الفرع 5 . في تقييم الخطأ.
- الفرع 6 . في التدبير الإحتياطي .
- الفرع 7. في السماع والإبلاغ .
- الفرع 8 . في حق الدفاع .
- الفرع 9 . في المرافعة .
- الفرع 10. في العقوبة.
- الفرع 11 . في الفسخ .

الفصل 5. في الأحكام الختامية

القسم 1 . في اللوحات الإعلامية

القسم 2 . في الإشهار

القسم 3 . في التدابير النهائية



الفصل التمهيدي: الموضوع – مجال التطبيق

المادة 1 . يهدف هذا النظام الداخلي طبقاً للتشريع المعمول به والمتعلق بعلاقات العمل، إلى تحديد تطبيق التنظيم القانوني بشركة الصيانة والتجهيزات الصناعية وذلك بدون تحفظ أو تقصير في المجال التالي:

- التنظيم التقني للعمل
- الوقاية الصحية والأمن
- الانضباط

المادة 2 . يطبق هذا النظام الداخلي على كافة العمال الأجراء للشركة، في كل أماكن العمل التابعة للشركة ما عدى الإطارات المسيرة وذلك مهما كانت:

- النوعية القانونية لعلاقة العمل لوقت كامل أو جزئي لمدة محددة أو غير محددة،
- الوضعية المهنية للعامل ، عامل، متمهن أو متمرن.

الفصل 1. في تنظيم العمل

المادة 3. يستمد التنظيم التقني للعمل من طبيعة نشاطات الشركة، خاصة تلك المتعلقة بالصيانة والتجهيزات الصناعية.

القسم 1 . في مدة العمل

الفرع 1 . في أوقات العمل

المادة 4 . تحدد المدة الأسبوعية للعمل طبقاً للقانون.

تبلغ مواعيت العمل إلى المستخدمين عن طريق النشر.

المادة 5 . يعلن عن بدء العمل و وقت راحة الغذاء وكذا نهاية العمل بواسطة صفارة الإنذار.

المادة 6 . يمكن تغيير أوقات العمل لبعض الأنشطة الخاصة التي تهم الخدمات الفاعلة وذلك بعد إستشارة لجنة المشاركة.

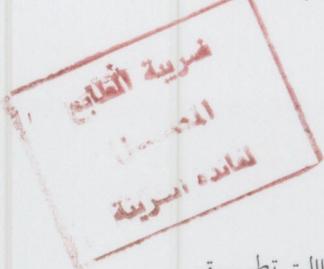
تتخذ هذه التعديلات بإحترام المدة الأسبوعية القانونية للعمل ويعلن عنها عن طريق مذكرة عمل تنشر وتعلق.

المادة 7 . يلزم كل عامل باحترام مواعيت العمل المحددة من طرف المؤسسة و كل مخالفة لهذا التدبير يعد بمثابة غلطة مهنية.

الفرع 2 . في مدة العمل

المادة 8 . توزع ساعات العمل في خمسة أيام بالنسبة لكافة عمال المؤسسة، باستثناء الوكالات والهيئات التي تطبق

مواعيت تعد خصيصاً لمهامهم.



المادة 9 . لا ينبغي باي حال من الأحوال أن تتجاوز مدة العمل الإثني عشر ساعة بما في ذلك الساعات الإضافية.
المادة 10 . عندما تقام مواقيت العمل تحت نظام الحصص المتواصلة تخصص فترة لتناول الوجبة الغذائية لا تتجاوز الساعة الواحدة يعد النصف منها كوقت عمل .

الفرع 3 . في العمل الليلي.

المادة 11 . يعتبر عملا ليليا كل عمل ينفذ ما بين الساعة 21 و الساعة 05 صباحا .
 لا يمكن اللجوء إلى العمل الليلي إلا في الحالات الخاصة و/أو الإستعجالية وذلك بعد موافقة السلطة السلمية الموكلة من طرف المديرية العامة.

المادة 12 . كل عامل يتجاوز سنه 19 عاما والمعين لتنفيذ أشغال ليلية يلزم بتنفيذها.
المادة 13 . يمنع اللجوء إلى الأشغال الليلية للمستخدمين من الجنس النسوي أو العاملين الذين يقل سنهم عن 19 عاما ما عدا في الحالات الخاصة المرخص لها من طرف مفتشية العمل المختصة إقليميا.

الفرع 4 . في العمل التناوبي.

المادة 14 . يمكن للمؤسسة تنظيم العمل بفرق متتالية أو العمل التناوبي وذلك إذا اقتضت ضرورة الإنتاج أو الخدمة.
 يؤدي تنظيم العمل التناوبي بحسب أحد أنظمة العمل التالية:

• النظام المتواصل (3 x 8) أو (3 x 2)

• النظام الشبه المتواصل (2 x 8)

• النظام المتقاطع (2 x 8)

يعرف النظام المتواصل بنظام العمل الذي يوزع فيه العمال إلى ثلاثة أفواج (3 x 8) أو فوجين (2x12) بحيث تتم مواصلة الإنتاج والخدمات لمدة 24 ساعة على 24 ساعة كل أيام الأسبوع بما في ذلك أيام العطل الأسبوعية وأيام العطل المدفوعة الأجر.

يعرف النظام الشبه المتواصل بنظام العمل الذي يوزع فيه العمال إلى فوجين (2x8) بحيث تتم مواصلة الإنتاج بربعين كل أيام الأسبوع بما في ذلك أيام العطل الأسبوعية وأيام العطل المدفوعة الأجر.

يعرف النظام المتقاطع بنظام العمل الذي يوزع فيه العمال إلى فوجين (2x8) بحيث تتم مواصلة الإنتاج بربعين الأول في الصباح والثاني في المساء مع التوقف عند نهاية كل أسبوع.

يقرر تنظيم العمل التناوبي من طرف السلطة السلمية المؤهلة من قبل المديرية العامة وذلك مع مراعاة خطة الأعباء و/أو لقائده اسبوعية لضرورة التدخل والخدمات وذلك بعد موافقة لجنة المشاركة.

المادة 15 . يجب على العمال الموزعين ضمن الأفواج المتتالية أن يمتثلوا لنظام العمل التناوبي المحدد من طرف المؤسسة. فيجب على كل عامل المشتغل في منصب عمل تناوبي البقاء فيه إلى غاية وصول مستخلفه، وذلك مع مراعاة الحد الأقصى اليومي للعمل والمحدد ب 12 ساعة.

المادة 16 . لا يجب على عامل يقوم بنظام التناوب أن يغادر منصب عمله إلا إذا قام مسبقا بإعطاء التعليمات لمستخلفه في ذات مكان العمل.

تدون هذه التعليمات في سجل المناوبة في مدة أقصاها **15** دقيقة.

المادة 17 . يجب على كل عامل مكلف بالاستخلاف إن يأخذ كل تدابير لتأدية العمل التناوبي في وقته.

الفرع 5 . في العمل المسمى بالتعويضي .

المادة 18 . عندما تقتضي ضرورة نظام العمل و إلزاميات المصلحة، يمكن تنظيم العمل على أساس فترات غير منقطعة المدى كما هي واردة في الاتفاقية الجماعية والمحددة كما يلي:

- ثلاث أسابيع من السبت إلى الجمعة (**12**) ساعة مع أسبوع عطلة .
- ستة أسابيع من السبت إلى الجمعة (**12**) ساعة مع أسبوعين عطلة .
- تسعة أسابيع من السبت إلى الجمعة (**12**) ساعة مع ثلاثة أسابيع عطلة .

الفرع 6 . في الساعات الإضافية .

المادة 19 . يعتبر اللجوء إلى الساعات الإضافية أمرا إستثنائيا ويجب على كل عامل تأدية الساعات الإضافية التي تطلب من الهيئة السلمية. تعتبر كل مخالفة غلظة جسيمة.

المادة 20 . يحدد عدد الساعات الإضافية طبقا للقانون بنسبة **20%** من المدة القانونية للعمل لأي ثمانية ساعات في الأسبوع.

إلا أنه يمكن تجاوز هذه الحدود في الحالات الآتية:

- عند احتمال وقوع حوادث وشيكة أو لترميم خسارات ناجمة عن حوادث،
- عند إنهاء الأشغال التي تنجر عنها خسارة إذا توقفت.

ففي هذه الحالات يجب إستشارة مندوبي العمال وإبلاغ مفتشية العمل المختصة إقليميا.

القسم 2. في الراحة والغيابات .

المادة 21 . يستفيد العامل بيوم كامل للراحة في الأسبوع ما عدى من يخضع لنظام التعويض والخاضع لتدابير خاصة.

المادة 22 . فللعامل الحق في راحة تعويضية متساوية المدة عندما يشغل في يوم راحة قانونية، عطلة شرعية، ويستفيد في نفس الوقت بزيادة الساعات الإضافية طبقا للتدابير المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية.

لا تخص هذه التدابير العمال المعنيين بالعمل التناوبي و بالعمل التعويضي.

المادة 23 . يمكن تحديد أو تراكم يوم العطلة الأسبوعية في يوم آخر عندما تقتضي ضرورة المصلحة أو نظام العمل بالمؤسسة وذلك في إطار العمل التعويضي.

وهكذا تتراكم أيام الراحة الأسبوعية في نظام العمل التعويضي كما يلي:

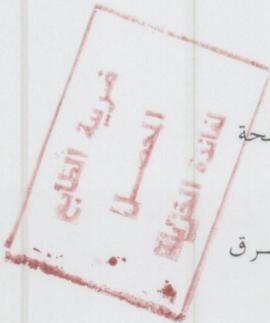


- أسبوع واحد راحة من السبت إلى الجمعة لثلاثة أسابيع من الشغل،
 - أسبوعين راحة من السبت إلى الجمعة لستة أسابيع من الشغل،
 - ثلاثة أسابيع راحة من السبت إلى الجمعة لتسعة أسابيع من الشغل،
- المادة 24 .** تستفيد الأمهات الآتي يرضعن أولادهن عن طريق الثدي بغياب مدفوع الأجر يؤخذ يوميا من أوقات العمل وذلك لمدة سنة كاملة.
- تحدد مدة هذا الغياب بساعتين في اليوم في السداسي الأول و بساعة واحدة في السداسي الثاني.

الفصل الثاني: في الواجبات المهنية

القسم 1. في واجبات العامل المتعلقة بالنشاط المهني.

- المادة 25 .** على كل عامل مهما كانت درجته في السلطة السلمية أن:
- ينفذ بكل طاقته البدنية والفكرية المهام المتعلقة بمنصب عمله وكذا تلك التي تأمر بها السلطة السلمية في إطار المهام المكلفة بها والمهام المتعلقة بمنصب الشغل،
 - يحترم أحكام التنظيم القانوني المعمول به في المؤسسة،
 - يمتثل للتنظيم و انضباط العمل المحدد من طرف المؤسسة.
- المادة 2 .** يجمع على العامل أثناء تأدية مهامه أن ينفذ أو يطلب أوامر من أشخاص بدنيين أو معنويين غير السلطة السلمية المعينة من طرف صاحب العمل في التأدية العادية لسلطات المديرية.
- المادة 27 .** يخضع مندوبو العمل والمندوبين النقابيين مثل سائر العمال خلال تأدية مهامهم لنفس التدابير الواردة في التشريع والتنظيم والإتفاقية الجماعية.
- المادة 28 .** يجب على كل عامل احترام السلطة السلمية.
- المادة 29 .** ينبغي على كل عامل له مسؤولية في نظام السلطة السلمية أن يوجب لزوما على كل طلب شكوى يتقدم به عامل وذلك في أجل أقصاه 8 أيام.
- المادة 30 .** يجب على العامل عند إنهاء علاقة العمل أن يرجع للمؤسسة قبل مغادرتها كل أثاث ، عتاد، أجهزة ووثائق وكذا ملابس الحماية و/أو العمل والبطاقة المهنية التي في حوزته.
- المادة 31 .** يلزم العمال مهما كانت درجتهم بسلوك مشرف لمؤسستهم تجاه الزبائن.
- المادة 32 .** يلزم العمال الذين يشغلون مناصب عمل تتطلب استعمال السيارات أن يقوموا بقيادة اسيارات المصلحة الموضوعة تحت تصرفهم لهذا الغرض.
- المادة 33 .** يجب على عمال الشركة حفظ السر المطلق خاصة المعلومات التي يتلقونها في حدود وظيفتهم (طرق الصناعة، اللوازم المستعملة، معلومات متعلقة بالمستخدمين، بالزبائن).
- المادة 34 .** كل عامل يرغب في تقديم عريضة أو شكوى للسلطة السلمية يجب أن يرفعها وفق الشروط المحددة في الأحكام التنظيمية خاصة إحترام التدرج السلمي مع اللجوء لمختلف الطرق الداخلية قبل الإتصال بالجهات الخارجية.



القسم 2. في الواجبات الخاصة.

الفرع 1. بالعمال

المادة 35 . يلزم العمال بواجب صدق تجاه المؤسسة.

يؤدي عدم احترام هذا الواجب إلى:

- ا. أعمال متعمدة أو محاولات تخريب البنايات، المنشآت، التجهيزات، الآلات، الأدوات، المواد الأولية وكل المواد الأخرى والأشياء المكونة لممتلكات المؤسسة لأغراض تعسفية ينتج عنها خلل و/ أو اضطراب في سير المؤسسة.
- ب. السرقة و الاختلاس لممتلكات ووسائل المؤسسة.
- ج. الاستعمال التدليسي لممتلكات ووسائل المؤسسة لأغراض مشبوهة.
- د. تماولات خطيرة في تنفيذ الأوامر العادية الصادرة عن السلطة السلمية أفضت إلى ضياع أو خسارات معتبرة.
- هـ. تهديدات ومكيدات تخويف داخل المؤسسة لنشر الرعب والخوف.
- و. رفض تنفيذ الأوامر العادية التي تصدرها السلطة السلمية لتأدية الأشغال والنشاطات المنوطة بمنصب العمل.
- ز. عدم الاحترام المتكرر والمعتاد لأوقات العمل.

المادة 36 . ينجر عن الإلزام بالتحفظ لكل العمال الامتناع عن كل نشاط أو سلوك غير لائق بوصفهم الوظيفي وذلك طبقاً لأحكام النظام الداخلي للشركة.

المادة 37 . يعتبر غير مطابق لوظيفة العامل ضمن المؤسسة، كل نشاط يهدف بصفة مباشرة أو غير مباشرة بطبيعته وغايته إلى أخطار خرق الواجبات المتفق عليها عموماً وخاصة.

ففي هذا المجال يعتبر غير مطابق للمهنة كل نشاط قد يؤدي صاحبه عن قصد أو غير قصد إلى:

- الإباحة بالأسرار المهنية،
 - الإلحاق بأضرار للمصالح المادية والمعنوية للمؤسسة،
 - الامتناع عن أداء الواجبات المهنية بكل إستقلالية، هدوء ومهارة.
- فبالإضافة إلى هذا يحتوي هذا الواجب على احترام الكرامة المتعلقة بالمهنة أو منصب العمل مهما كان مستواه أو طبيعته. يتمثل هذا بسلوك تحفظ داخل المصلحة.

فلهذا يجب على العامل أن يتمتع دائماً بسلوك مشرف يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم المس بسمعة المؤسسة.

المادة 38 . فإن عدم احترام هذا الواجب قد يؤدي خصوصاً إلى ما يلي:

- كتم تلقائي لنشاط غير مطابق لممارسة المهنة المؤداة في المؤسسة بغرض الإساءة للمؤسسة أو التهرب من الواجبات المهنية.
- تنظيم اجتماعات غير مرخصة في أماكن العمل، عمليات تبشير وإلقاء خطب دعائية أثناء العمل أو من خلال تأدية المصلحة.

● تنظيم وجمع التبرعات، بمختلف أنواعها في أماكن العمل أو خارج التدابير القانونية.

● التخلي عن قواعد السر المهني أو ما هو مصنف تنظيمياً كسر.

- التخلي عن قواعد السر المهني أو ما هو مصنف تنظيميا كسر.
 - أعمال العنف البدني والسب والشتم والتهديد.
 - الممارسة المتكررة و/أو المعتادة لأعمال أو نشاطات موازية سواء كانت غير شرعية أم لا, ومن شأنها عرقلة القيام بالوظيفة أو المنصب المكلف به بكيفية منتظمة.
 - التحريض المتكرر على الفوضى في أماكن العمل قصد الإخلاء بالسير الحسن للشركة ولخدمة أغراض تتناق مع الحقوق النقابية المعترف بها قانونا.
 - إرتداء ملابس غير مطابقة للتعليمات الوقاية والأمن.
 - التجمعات خارج النشاط النقابي النظامي التي تعقد في أماكن العمل وفي المناطق المجاورة لها وفي غيرها من الأماكن داخل محيط الشركة.
- المادة 39 .** يجب على كل عمال المؤسسة الإلتزام بواجب حيادي خاصة في علاقاتهم بالزبائن. فلهذا يجب عليهم إحترام مبدأ المساواة بين الزبائن لفائدة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- يمنع بموجب هذا المبدأ كل تفرقة أو معاملة غير متساوية و غير نابعة من القانون أو التنظيم.
- إن خرق هذا الواجب قد يؤدي خصوصا إلى:
- أ. تزوير أو محاولة تزوير وثائق المصلحة بغرض الإساءة بمستعمل أو التشجيع على ذلك.
- ب. إستعمال الوظيفة من أجل تشجيع أو الإساءة بمستعمل .
- ت. المحاباة أو الإبعاد تجاه المستعملين تؤدي إلى إعطاء أولويات لبعض المستعملين على حساب الآخرين بدون مبرر لائق.

الفرع 2. بالمؤسسة.

- المادة 4 .** يجب على المسؤولين في السلطة السلمية كل في ما يخصه أن يسهروا على إلزامية احترام تدابير هذا النظام الداخلي من طرف مستخدميهم.
- المادة 41 .** يلزم المسؤولون السلميون المعينون بالإبلاغ كتابيا عن كل مخالفة يتلقونها مع المبادرة في تنفيذ التدابير الخاصة و الواردة في هذا النظام الداخلي. كما يجب عليهم جمع كل المعلومات الضرورية لتمكينهم بالحكم على هذه الأفعال.
- المادة 42 .** يمكن لكل مسؤول محول بالسلطة التأديبية أن تتخذ ضده عقوبات إذا تهاون أو رفض فرض العقوبات عندما يلاحظها أو يخبر بها وذلك بغض النظر عن المتابعات القضائية الناتجة عن مسؤولية الأفعال المرتكبة. ففي هذا المجال يلزم المسؤول في إطار التنظيم المعمول به بالمتابعة القضائية بالتوازي مع المتابعة التأديبية.
- المادة 43 .** يؤسس سجل الشكاوى و الاحتجاج و يوضع تحت تصرف الزائرين و المستعملين و الزبائن. يوقع ويشطب هذا السجل من طرف المسؤولين المخولين بصفة عادية. تدرس السلطة السلمية محتوى هذا السجل و تدلي بالجواب لكل الشكاوي.
- تعتبر غيطة تهاون لكل مسؤولين على أي الشكاوى المقدمة في ظرف شهرين.

ضريبة الطابع

الحصل

لفائدة الخزينة

الفصل الثالث. في الوقاية الصحية والأمن و طب العمل :

المادة 44 . نظرا للطبيعة الخاصة لنشاطات الصيانة والتجهيزات الصناعية فإن للوقاية الصحية والأمن أهمية بالغة في مجموع المنشآت والتجهيزات.

المادة 45. يجب على العمال الامتثال للتعليمات المتعلقة بالتنظيم القانوني الخاص بالوقاية الصحية والأمن. فلهذا الغرض يجب أن تحترم كل التعليمات العامة والخاصة من طرف كل المستخدمين. تحدد التعليمات بواسطة مذكرات العمل إذا اقتضى الأمر. تتم هذه المذكرات عند الحاجة بالتدابير المحددة في هذا النظام الداخلي وتطبق على الجميع في كل الحالات.

القسم 1 . في الوقاية الصحية لأماكن العمل

الفرع 1. في تدابير النظافة

- المادة 46 .** تضمن المؤسسة في أماكن العمل نظافة دائمة مع مراعاة شروط الوقاية الضرورية لصحة العمال.
- المادة 47 .** توضع شروط العمل البيئية :جو، صداغ، ضوء في المستوى الملائم بصحة العمال. تؤخذ كل التدابير من أجل تطبيق التعليمات الخاصة بالنظافة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.
- المادة 48 .** تضع المؤسسة تحت تصرف العمال كل الوسائل التي تضمن شروط النظافة العامة والفردية (مخلات اللباس ، مراحيض، مغاسل، ماء صالح للشرب، منشفات، صابون ...)
- المادة 49 .** يستفيد عمال المصالح التقنية للحفاظ بملابسهم وأشياءهم الخاصة بخزانات فردية تغلق بالمفاتيح وتضامن من طرفهم.
- المادة 50 .** تعفى المؤسسة من كل مسؤولية في حالة سرقة أو تخريب للأدوات أو الملابس الشخصية الموضوعة في الخزانات الفردية.
- المادة 51 .** ينظم الدخول لمخلات اللباس، تحتفظ السلطة السلمية في حالة الضرورة بتفتيش مخلات اللباس و/أو الخزانات.
- المادة 52 .** توضع مرشات تحت تصرف العمال الذين يشغلون في أماكن وخيمة. تحدد السلطة السلمية أوقات إستعمال هذه المرشات.
- المادة 53 .** يستفيد العمال في مناصب عمل معرضة للأوجام، التعب، الخطر أو المعرضة إلى أخطار خاصة من الناحية البدنية والعصبية إلى تدابير الوقاية الخاصة لاسيما التخفيض في ساعات العمل أو الزيادة في العطل والراحة.

الفرع 2 . في إحترام قواعد النظافة.

- المادة 54 .** يجب على المستخدمين إجباريا ارتداء ملابس العمل التي توضع تحت تصرفهم (ملابس عمل، ملابس العمل الخاصة بالمضيفين، الحراس، العمال الذين لهم علاقة مع الزبائن، ملابس فردية خاصة بالأمن إلخ...).
- صيانة ونظافة الملابس على عاتق العامل.

ضريبة الطابع

العصل

ماتية الخزينة

المادة 55 . دخول العمال إلى المطعم وكذا توقيت الإفطار يحدد حسب أماكن العمل. تؤخذ تدابير خاصة بالنسبة للعمال المستخدمين في المصالح المستمرة والشبه مستمرة.

المادة 56 . يمنع الإدخال و الاستهلاك في أماكن العمل لمشروبات كحولية أو كل مادة أخرى مضرّة بالصحة والأمن الفردي والجماعي.

المادة 57 . يلتزم العمال بالحضور إلى أماكن ومناصب العمل في هيئة بدنية لائقة وبذلة نظيفة لكي لا يتعرضوا إلى الطرد من طرف السلطة السلمية.

كما يلزم بالاحتفاظ في حالة نظافة لأماكن العمل والمرفق العام ويحترم القواعد الابتدائية للنظافة المستعملة.

المادة 58 . يمنع إدخال واستعمال في أماكن العمل كل أجهزة تسلية سمعية بصرية.

المادة 59 . يمنع على العمال التعاطي لأعمال تجارية مهما كان نوعها في أماكن وأوقات العمل.

المادة 60 . يمنع منعاً باتاً إدخال أي حيوان في أماكن العمل وما يجاوره.

المادة 61 . فالتحضير واستهلاك وجبات الغذاء ممنوعة إلا في الأماكن المخصصة لهذا الغرض من طرف السلطة السلمية.

المادة 62 . لا ينبغي التحوال داخل المؤسسة إلا إذا كان في إطار العمل ومرخص به كتابياً أو شفاهياً من طرف المسؤول السلمي.

القسم 2 . في وقاية الأمن .

الفرع 1 . في تدابير الأمن.

المادة 63 . تلتزم الشركة بنشر التعليمات وتوفير الوسائل المتعلقة بأمن العمال وفقاً للتشريع والتنظيم القانوني المعمول بهما.

المادة 64 . تهيئ أماكن ومواقع العمل بصفة تضمن أمن العمال.

المادة 65 . يراعى أمن العمال في اختيار التقنيات و التكنولوجيا وفي تنظيم العمل.

يجب أن تكون المنشآت و التجهيزات والأدوات والآليات ملائمة للأشغال المراد تنفيذها، وأن تخضع للرقابة والصيانة دورياً.

المادة 66 . تخضع التدخلات في المنشآت والتجهيزات والآلات وفق شروط وتعليمات التشغيل المعمول بها في المؤسسة.

المادة 67 . بإمكان العامل ألا يستجيب لأمر صادر عن السلطة السلمية إذا كان مخالفاً للتعليمات الأمنية .

المادة 68 . لا يجوز لأي شخص أجنبي عن المؤسسة الدخول إلى أماكن العمل بدون إذن من السلطة السلمية. لا ينبغي له التنقل داخل المنشآت والتجهيزات وأماكن العمل بدون أن يكون مرفوقاً من طرف شخص مؤهل و/أو حاملاً لبطاقة مهنية.

المادة 69 . يجب أن تكون المناطق المحمية مبيّنة بإشارة خاصة وتمنع على الأشخاص الغير مرخص لهم.

ضريبة الطابع

البحصل

للغاية الخيرية

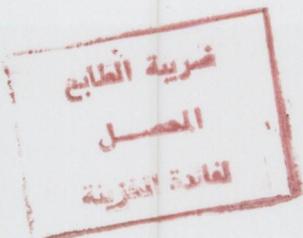
الفرع 2 . في احترام تدابير الأمن.

- المادة 70 .** كل عامل مسؤول عن أمنه الشخصي ويجب عليه أن يساهم في أمن الآخرين .
- المادة 71 .** يلزم كل عامل أن يحترم بصرامة التعليمات العامة الهادفة إلى الوقاية والحماية الفردية والجماعية واستعمال الوسائل والتجهيزات الأمنية المخصصة لذلك .
- المادة 72 .** يبلغ إلى المسؤول السلمي المعني كل توقيف تشغيل الأجهزة والآلات, كل خلل, كل عطل أو إتلاف آلات عمل. يعني هذا الأمر أيضا كل أنواع السيارات وآلات النقل والرفع والصيانة .
- المادة 73 .** كل عامل مسؤول عن حالة تشغيل الآليات والأدوات الموضوعة تحت تصرفه واستعمالها طبقا لغرضها الخاص بها. ويمنع استعمالها لأغراض أخرى خاصة الشخصية منها .
- المادة 74 .** يعد خطأ جسيما نزع أو إعدام فعالية كل جهاز أمن للآليات ويحمل مسؤولية مرتكبه .
- المادة 75 .** يلتزم السائقون للسيارات أو الآليات المتحركة بنظافتها وصيانتها وتشغيلها وعليهم بالامتثال لقانون المرور أثناء تنقلاتهم .
- المادة 76 .** على كل عامل يشك أو يلاحظ أن حالة ما قد تشكل خطرا محققا, عليه و/أو على زملائه بالإبلاغ الفوري لمسئوله أو الشخص المؤهل و/أو المعين لذلك .
- المادة 77 .** كل حادث ولو خفيف يطرأ بمناسبة أو خلال مباشرة عمل (كحادث طريق) يجب إبلاغه على الفور (على الأكثر 24 ساعة من طرف العامل أو العمال الذين شاهدوا الحادث) إلى المديرية أو هيئة المستخدمين .
- المادة 78 .** يمنع التدخين إذا اقتضت ظروف الأمن المتعلقة بطبيعة بعض النشاطات أو المنشآت أو بسبب الوقاية الصحية, ويجب على العمال الامتثال لهذا الأمر .
- المادة 79 .** يجب على العمال احترام تعليمات الأمن في حالة نشوب حريق وكذلك السهر على تسهيل استعمال الوسائل المخصصة لإطفاء الحريق (مطفئ الحريق, القاذفات...) وكذا الحال بالنسبة لمخارج النجدة .

القسم 3 . في طب العمل.

- المادة 80 .** يهدف طب العمل أساسا إلى حفظ صحة العامل بطريقة وقائية أصلا و/أو شفائية .
- المادة 81 .** إن طب العمل في المؤسسة منظم حسب نمط محدد طبقا للتنظيم و لمبدأ ممارسته في أماكن العمل .
- المادة 82 .** يجب على كافة العمال الخضوع لمختلف الفحوص الطبية المقررة في التشريع وهي:

- فحوص التشغيل
- الفحوص الدورية
- الفحوص التي تجرى إجباريا عند إنهاء عطلة مرضية أو حادث عمل
- فحوص المراقبة عند استئناف العمل وذلك حسب التدابير المحددة من طرف طبيب العمل .



القسم 4 . في تنظيم الوقاية في ميدان النظافة والأمن.

المادة 83 . طبقاً لأحكام التشريع المتضمن النظافة والأمن وطب العمل تؤسس لدى المؤسسة لجنة مزدوجة للصحة والأمن.

الفرع 1 . في لجنة الصحة والأمن للمؤسسة.

المادة 84 . تتكون لجنة الصحة والأمن للمؤسسة من:

- ثلاثة أعضاء ممثلين عن الشركة.
 - ثلاثة أعضاء ممثلين عن العمال يتم تعيينهم من طرف لجنة المشاركة.
- ويعين نفس العدد بالنسبة للأعضاء الإضافيين وذلك في نفس الشروط لاستخلاف العضو الدائم في حالة غيابه عند الاقتضاء.

المادة 85 . تعقد لجنة الصحة والأمن اجتماعاً كل ثلاثة أشهر، وقد تدعى في دورة طارئة بطلب من الرئيس المدير العام أو من ممثلي العمال حسب الاستعجال أو خطورة القضية المتعلقة بالوقاية والصحة والأمن.

المادة 86 . فيما يخص أماكن العمل البعيدة عن مقر المؤسسة (وكالة، حظيرة وأماكن التخزين، ورشات الأشغال...) فالمسؤول المحلي يقوم بوظيفة متابعة المسائل المتعلقة بالصحة والأمن.

المادة 87 . تنظر لجنة الصحة والأمن في المسائل المتعلقة بالوقاية والصحة والأمن وخاصة منها:

- تدوين سياسة المؤسسة في مجال الصحة والأمن وكذا طب العمل
 - تطبيق التعليمات الشرعية و الأوامر المتعلقة بالصحة والأمن
 - تحضير مناهج وطرق من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من أخطار المهنة.
 - التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض مهني ينتج عنه وفاة عامل أو عجز دائم.
 - عمليات التكوين والإعلام في ميدان الوقاية والأمن والصحة.
- تلجأ المؤسسة لمصالح طبيب العمل أو إبرام اتفاقية مع هيئة مختصة في طب العمل وذلك لتمكينها من تحقيق واجباتها فيما يخص تطبيق التدابير القانونية والتنظيمية لطب العمل.
- يحضر طبيب العمل في الاجتماعات التي تعقدها لجنة الصحة والأمن في المسائل التي تدخل في اختصاصه.
- تدون القرارات والتدابير المتخذة في محضر الاجتماعات.

الفرع 2 . في السير والمراقبة.

المادة 88 . تسند أشغال الأمانة ومتابعة القرارات والتدابير المتخذة إلى المسؤول المكلف بالأمن .

المادة 89 . يشكل دفترًا على مستوى المقر والوكالات و يحتوي على:

- برجة اجتماعات لجنة الصحة والأمن.
- الإجراءات والقرارات المتخذة في مجال الصحة والأمن.



• الآراء مهما كانت طبيعتها والمتعلقة بمسائل الصحة والأمن الصادرة من طرف العمال المكلفون بالصحة والأمن (خاصة أعضاء لجنة الصحة والأمن, طبيب العمل...)

• وكل معلومات أخرى في هذا المجال.

المادة 90 . يرسل وجوبا كل من أعضاء لجنة الصحة والأمن وطبيب العمل طلباتهم الشفاهية أو المكتوبة المتعلقة بشهادات الإهمال أو الخطر المحتمل والذي لم يؤخذ أي حل من شأنه إلى السلطة السلمية قبل إبلاغها للمصالح الخارجية.

المادة 91 . ففي حالة ملاحظة حدوث خطر جسيم أو موشك، يرسل التقرير إلى المسؤول السلمي ويدون في السجل المذكور أعلاه. يحتوي هذا التقرير على كل الملاحظات الدقيقة حول خطورة الوضع وكذا النتائج المحتملة.

المادة 92 . تبلغ السلطة السلمية في **24** ساعة مفتشية العمل المختصة إقليميا بعدما تبلغ هي بنفسها. تتخذ التدابير الاستعجالية إذا اقتضت الضرورة.

الفصل الرابع. في الانضباط

القسم 1 . في الانضباط العام

المادة 93 . يجب على العمال الالتزام بالأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تم إعلامهم بها عن طريق مذكرة أو إعلانات.

يمنع كل عمل من شأنه عرقلة السير الحسن للانضباط.

المادة 94 . يجب على العمال احترام زملاء العمل والسلطة السلمية.

يشكل خطأ مهني جسيم كل مخالفة مهما كان نوعها (تشنيع, شتم, عنف, مشاجرة, ضرب...).

المادة 95 . تعتبر كما هي المحضورات الرئيسية المذكورة في المواد الآتية. تغير هذه المحضورات وتحذف وتكيف حسب ظروف عمل كل موقع.

الفرع 1 . في توقيت العمل.

المادة 96 . يجب احترام مواقيت العمل من طرف كل المستخدمين وخاصة عندما تقتضي ضرورة المصلحة يتغير التوقيت مما يستلزم أداء الساعات الإضافية أو ساعات التعويض، فهذه الحالة تعني أيضا المصالح التي يجري بها العمل المستمر والشبه مستمر أين يلزم العامل بالبقاء في منصب عمله حتى يخلفه عامل آخر وذلك في حدود **12** ساعة في اليوم.

الفرع 2 . في الخروج والدخول.

المادة 97 . لا يسمح لأي عامل الدخول إلى مكان الشغل إلا لتنفيذ مهامه المنصوص عليها في إطار عقد عمله، كما لا يسمح له الدخول أو البقاء في موقع العمل إلا لتأدية نشاطه المهني باستثناء حالة تدابير قانونية أو تنظيمية أو

تسوية الطابع
الحصل
للمادة 97

- ترخيص من السلطة السلمية (مثلي العمال، بطاقة الدخول، بطاقة التأهيل) .
- المادة 98** . ينبغي أن يكون الدخول والخروج للعمال وفق الممرات المحددة لهذا الغرض.
- المادة 99** . يخضع الأشخاص الغير تابعين للشركة فيما يخص الدخول إلى أماكن العمل لتدابير خاصة تؤخذ من طرف السلطة السلمية (سجل بطاقة أو مرافق).
- المادة 100** . تعتبر البطاقة المهنية وثيقة شخصية وتقدم لكل مصادرة. تمنح بطاقات خاصة للعمال المؤهلين بوظيفتهم يمكنهم بها الدخول إلى منشآت المؤسسة أو عند الزبائن.
- المادة 101** . يمنع حجز البطاقة المهنية أو بطاقة الدخول عند انتهاء المهام التي أدت إلى إصدارها مثل تحويل مسن منصب عمل أو مغادرة العمل بصفة مؤقتة أو نهائية .
- المادة 102** . يمنع منعاً باتاً توقيع الحضور لصالح عامل آخر أو السماح بالتوقيع من طرف الغير مهما كان المرير .
- المادة 103** . فعندما تقتضي الضرورة القصوى أو في حالة سرقة في المؤسسة، ستحتفظ السلطة السلمية بالحق في تفتيش الأشياء التي يحملها المستخدمون.
- ففي هذا الحال يحدث التفتيش عند الخروج من أماكن العمل من طرف عمال مؤهلين بالرقابة و الذين يطلبون من كل المستخدمين تقديم ما لديهم من محتويات الأشياء التي يحملونها و/أو فتح سياراتهم.
- لا يتم اللجوء إلى التفتيش المرغم الذي هو من صلاحيات السلطات الأمنية والقضائية طبقاً للقانون.

الفرع 3 . في استعمال السيارات .

- المادة 104** . إن استعمال السيارات الخاصة لأغراض المصلحة و في أوقات العمل تتطلب الالتزام بتدابير التنظيم الداخلي ويطلب من صاحب السيارة امتلاك تأمين لاستعمال السيارة.
- المادة 105** . في حالة عدم احترام هذا النظام (م.م. 104) تسحب الشركة مسؤوليتها تجاه الضمان الاجتماعي والغير وكذا شركات التأمين بغض النظر عن العقوبات المحتمل اتخاذها.

الفرع 4 . في المستودعات وحظائر توقف السيارات .

- المادة 106** . يجب على العمال الذين يوقفون السيارات في المستودعات والحظائر الموجودة داخل محلات العمل أن يحترموا قواعد الاستعمال والمرور وكذا اللوحات والإشارات الموجودة.
- المادة 107** . يجب على مستعملي حظائر توقف السيارات استعمالها مع احترام كل التدابير المتعلقة بالمسؤولية المدنية للشركة أو العمال في حالة ارتكاب أخطاء.

الفرع 5 . في التأخير عن العمل و الغيابات .

- المادة 108** . كل تأخر إلى العمل يجب أن يبرر في الحين أمام السلطة السلمية.
- يؤدي كل تأخر غير مبرر إلى إحدى العقوبات المذكورة في هذا النظام الداخلي.

المادة 109 . لكل غياب ناتج عن حالة قاهرة قصوى يجب على العامل إبلاغ السلطة السلمية في الحين حسب الإمكان و يرره في مدة 48 ساعة.

المادة 110 . يجب على العامل الذي هو ملزم بظروف العمل الخاصة (مثل الإرغام، العمل التناوبي، المحاسب المالي...) إذا تخلى عن منصب عمله أن يعطي المعلومات والمبررات في الحين وبكل الوسائل إلى السلطة السلمية. يمكن للمؤسسة أن تأخذ كل التدابير من أجل المحافظة على مصالحها، فهذه التدابير لا تعفي من المتابعات والعقوبات المحتملة.

الفرع 6 . في الإضراب الغير عادي .

المادة 111 . يعتبر خطأ مهنيا جسيما الغياب من أجل إضراب غير عادي وغير شرعي .

المادة 112 . كل تحريض لإضراب غير تنظيمي أو معترف بكونه غير شرعي، كل إعاقة بحرية العمل وكذا كل رفض بتنفيذ أمر قضائي خاص بإخلاء أماكن العمل (مقرات ، تجهيزات...) يعتبر خطأ مهنيا جسيما بغض النظر عن المتابعات القضائية.

إذا كانت هذه الأخطاء متبوعة بعنف يكون الخطأ أكثر جسامة.

المادة 113 . يعتبر خطأ جسيما بغض النظر عن المتابعات القضائية، الرفض بأداء الخدمة الأدنى في حالة إضراب أو الرفض بتنفيذ مصادرة شرعية.

القسم 2 . في طبيعة و درجة العقوبات

المادة 114 . يعد خطأ مهنيا، كل فعل من شأنه الإخلال بالأعباء الوظيفية، خرق التنظيم المعمول به وكذا التعليمات الواردة في هذا النظام الداخلي، مذكرات العمل والأوامر الناتجة عن تطبيق النظام الداخلي أو الانضباط بصفة عامة. ففي هذه الحالة تطبق إحدى العقوبات الواردة في ما يلي، بغض النظر عن المتابعات القضائية المنصوص عليها في التشريع.

المادة 115 . تعد العقوبة تدبير تأديبي يتخذ ضد عامل ارتكب خطأ مهنيا.

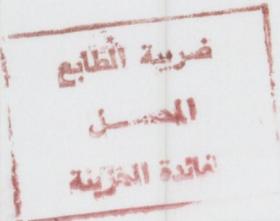
تهدف العقوبة إلى:

- معاقبة العامل الذي ارتكب خطأ مهنيا وذلك لتفادي التكرار لنفس المواقف التي تخل بالسير الحسن للمؤسسة.
- الإحتفاظ بالأمن والانضباط داخل المؤسسة.

المادة 116 . تعتبر العقوبة خلاصة لخطأ محدد، فلذا يجب أن تكون العقوبة مطابقة لحجم الخطأ.

المادة 117 . تصنف الأخطاء إلى 3 درجات حسب خطورتها :

- الأخطاء الخفيفة التي تتمثل في تخل بسيط عن الانضباط العام بدون خطورة على سير المؤسسة وهياتها.
- الأخطاء الثقيلة التي تتمثل في ارتكاب أعمال تمس بطبيعتها سمعة المؤسسة، أو أعمال تهب المؤديسة إلى خلخلة الانضباط ونظام العمل في أماكن الشغل.



● الأخطاء الجسيمة التي من طبيعتها تؤدي إلى الإخلال بالسير الحسن لهيات و المنشآت أو المضرة بالمؤسسة وزبائنها. تكون هذه الأخطاء إما ناتجة عن تشويه السمعة و الخشونة أو بارتكاب أخطاء فنية جسيمة يؤدي تصليحها إلى خسارة للمؤسسة.

المادة 118 . تعتبر عقوبة كل ما هو غير الملاحظات الشفوية والتنبيه المكتوب الذي يتخذه المسؤول السلمي ضد عامل عند اقترافه لعمل غير مرضي.

المادة 119 . فالعقوبات التي قد تتخذ هي كالتالي:

*العقوبة من الدرجة الأولى (للأخطاء الخفيفة):

● الإندار الكتابي: تأنيب مكتوب موجه للتنبيه

● التوبيخ: تأنيب مكتوب ضد تصرف أو موقف غير لائق

● التوقف عن العمل من 1 واحد إلى 8 أيام وهو التعليق لعلاقة العمل مع الحرمان من الأجر الموافق.

*العقوبة من الدرجة الثانية (للأخطاء الثقيلة):

● التوقف عن العمل من 9 أيام إلى 30 يوما: توقيف علاقة العمل مع الحرمان من الأجر المطابق.

● التخفيض في الرتبة بدرجتين على الأكثر. عقوبة تؤدي إلى خفض الأجر وقد يكون مصحوبا بنقل المعني بالأمر إلى منصب عمل أقل رتبة من الذي كان فيه.

*العقوبة من الدرجة الثالثة (للأخطاء الجسيمة):

● التسريح: إنهاء علاقة العمل مع إشعار وفترة عطلة.

● العزل: إنهاء علاقة العمل بدون إشعار و بدون فترة عطلة.

القسم 3 . في مخلفات العقوبة.

المادة 120 . تعطى للعامل المسرح مهلة عطلة تحدد بثمانية (8) أيام مفتوحة يمكن للمعني أن يستفيد من خلالها بغياب مدفوع الأجر لساعتين في اليوم.

يمكن للمؤسسة التخلي عن هذا الإلزام بالدفع للعامل المسرح مبلغ يساوي الأجر الذي كان قد يتقاضاه لنفس المدة.

القسم 4 . في وصف الأخطاء

المادة 121 . تؤدي إلى عقوبة من الدرجة الأولى (إنذار، توبيخ، توقيف عن العمل من يوم واحد إلى 8 أيام) الأخطاء الآتية وكل فعل يشابهه :

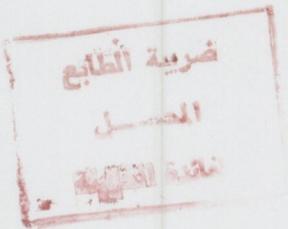
● عدم احترام أوقات العمل.

● غياب غير عادي و غير مبرر.

● غياب غير مخصص به أثناء أوقات العمل.

● عدم إنجاز برنامج العمل في الموعد المحدد.

● مخالفة قواعد النظافة والأمن والصحة وطب العمل،



- عدم احترام الانضباط العام بما في ذلك التوقيع على الحضور،
 - خروج غير مرخص به أثناء أوقات العمل.
 - الدخول الغير المرخص في أماكن العمل والمنشآت والإنجازات من شأنه عرقلة النشاط المهني،
 - إدخال أشخاص أجنب غير مرخص لهم في أماكن العمل .
 - عدم احترام مناهج العمل والتسيير عن طريق الإهمال
 - تنفيذ تعليمات صادرة عن أشخاص مدنيين أو معنويين غير المؤهلين من طرف السلطة السلمية،
 - عدم ارتداء ملابس العمل ووسائل الوقاية الفردية و الجماعية وكذا البدلات المميزة.
 - القدوم إلى مكان العمل في حالة بدنية و لباس غير لائقين
 - استعمال أجهزة سمعية بصرية أو كل جهاز التسلية في أماكن العمل،
 - إدخال الحيوانات مهما كان نوعها في أماكن العمل أو الأماكن المجاورة،
 - تهمئة وتناول الطعام في أماكن العمل إلا في الحالات المسموح بها،
 - غياب وثيقة الأمر بالمهمة في حالة تنقل خارج المؤسسة،
 - عدم وجود دفتر السير بالنسبة لسائقي السيارات والآليات ،
 - عدم احترام خط الرحلة غير المرير بالنسبة لسائقي السيارات ،
 - نقل أشخاص غير مذكورين في وثيقة الأمر بالمهمة أو نقل أشخاص أو أشياء أخرى لأغراض خارجة عن المصلحة،
 - عدم الإدلاء بتصريح بعد حادث ولو طفيف وقع أثناء المهمة قد يؤدي أم لا إلى أضرار.
 - عدم حمل البطاقة المهنية المبينة، وعدم الامتثال للتعليمات المعطاة للحراس ومدوبي الدخول والخروج،
 - إلصاق وناثق أو إشارات غير قانونية من طرف أشخاص غير مؤهلين،
 - ممارسة أي نشاط مريح داخل العمل،
 - عدم احترام الترتيبات الداخلية لمتابعة الشكاوى الفردية (السلطة السلمية)،
 - سحب شهادة السياقة و/أو الوثيقة الرمادية للسيارة لمدة تقل أو تساوي 8 أيام من العامل المكلف بسيارة السيارات والتي تخر من قبل السلطات المختصة.
- المادة 122 .** تؤدي إلى عقوبة من الدرجة الثانية (التوقيف عن العمل من 9 إلى 30 يوما، التخفيض في الرتبة) الأخطاء والغلطات أو ما يشابهها الآتية:
- العودة لأخطاء الدرجة الأولى، تعتبر إعادة الخطأ كل تكرار للخطأ من نفس الوصف والمرتكب في المدة الإثني عشر
 - 12 شهرا من تاريخ صدور الخطأ الأول .
 - عدم احترام أوقات العمل (5 تأخيرات مسجلة في الشهر)
 - غياب غير عادي غير مبرر في حدود الثلاث مرات في الشهر،
 - عدم إنجاز برنامج العمل حسب المقاييس وفي الموعد المحدد،
 - رفض غير مبرر لمتابعة التكوين المبرمج والمسجل ضمن خطة التكوين، نقص متعمد في الجهود و الإرادة.
 - حجز سيارة العمل لمدة تساوي أو تقل 15 يوما بسبب مخالفة قانون المرور،
 - إفشاء ، نشر وتوزيع مذكرات أو وناثق تحتوي على معلومات غير مرخصة،
 - رفض تنفيذ أمر متعلق بتأدية الساعات الإضافية المأمورة من طرف السلطة السلمية لإنجاز أشغال معينة،

- رفض غير مبرر لمتابعة التكوين المبرمج والمسجل ضمن خطة التكوين، نقص متعمد في الجهود و الإرادة.
- حجز سيارة العمل لمدة تساوي أو تقل 15 يوما بسبب مخالفة قانون المرور،
- إفشاء ، نشر وتوزيع مذكرات أو وثائق تحتوي على معلومات غير مرخصة،
- رفض تنفيذ أمر متعلق بتأدية الساعات الإضافية المأمورة من طرف السلطة السلمية لإنجاز أشغال معينة،
- رفض تأدية الإستخلاف في العمل،
- رفض تنفيذ عمل،
- حجز رخصة السياقة و/أو البطاقة الرمادية للسيارة للعامل المكلف بالسياقة بصفة دائمة والمحرومة من طرف السلطات المعنية.

- الغياب عن منصب العمل التناوبي ، التسخير ، الخدمة الادني أو المناوبة.
- تصرف غير لائق تجاه الزبائن أو الأفراد قد ينجر عنه إساءة أو تشويه لسمعة المؤسسة .
- متلبس في حالة سكر في أماكن العمل.
- تنظيم وإنجاز عمليات جمع التبرعات غير مرخصة في أماكن العمل.

المادة 123 . يتم التسريح التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة.

- و علاوة على الأخطاء الجسيمة ، التي يعاقب عليها التشريع الجزائي و التي ترتكب أثناء العمل ، تعتبر على الخصوص أخطاء جسيمة ، يحتمل أن ينجر عنها التسريح بدون مهلة العطلة و بدون علاوات ، الأفعال الآتية :
- إذا رفض العامل ، بدون عذر مقبول ، التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية أو التي قد تلحق أضرارا بالمؤسسة ، و الصادرة من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء الممارسة العادية لسلطاته.
- إذا أفشى معلومات مهنية تتعلق بالتقنيات و التكنولوجيا و طرق الصنع و التنظيم أو وثائق داخلية للهيئة المستخدمة ، إلا إذا أذنت السلطة السلمية بما أو أجازها القانون.
- إذا شارك في توقف جماعي و تشاوري عن العمل خرقا للأحكام التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال.
- إذا قام بأعمال عنف.
- إذا تسبب عمدا في أضرار مادية تصيب البنايات و المنشآت و الآلات و الأدوات و المواد الأولية و الأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل.
- إذا رفض تنفيذ أمر التسخير الذي تم تبليغه وفقا لإحكام التشريع المعمول به.
- إذا تناول الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل.

القسم 5 . في الإجراءات التأديبية

المادة 124 . يوجه المسؤول السلمي المباشر أسئلة كتابية إلى العامل بمجرد ملاحظته لارتكابه خطأ. يوضح له في

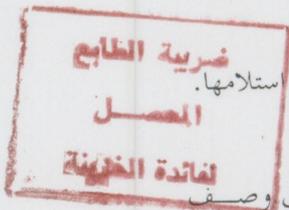
هذه الوثيقة الأفعال المركبة ويشترط عليه بتقديم عرض يفسر فيه ظروف ما حدث.

المادة 125 . يلزم العامل بإرجاع وثيقة الأسئلة المفسرة إلى مسئوله السلمي في ظرف 24 ساعة التي تتبع استلامها.

المادة 126 . فالمعلومات التي تقدم في المذكرة إجبارية مهما كان نوع الخطأ.

المادة 127 : إذا رفض العامل الإدلاء بما حدث وبتدوينه في وثيقة الإستجواب، تشرع السلطة السلمية في وصف

الخطأ المهني .



الفرع 1 . في السلطة التأديبية

المادة 128 . إن السلطة التأديبية هي من صلاحيات الرئيس المدير العام بالنسبة لكافة المستخدمين. تفوض هذه السلطة للمديرين المركزيين.

يختص المديرون المركزيون كل على مستواه، باتخاذ العقوبات من الدرجة الأولى (من الإنذار إلى التوقف عن العمل من يوم إلى 8 أيام) بالنسبة لعمال أفواج التنفيذ وأعوان التحكم والتابعين لسلطتهم.

المادة 129 . لا تتخذ أي عقوبة من الدرجة الثانية والثالثة إلا بعد تقديمها أمام اللجنة الخاصة للتأديب. فاللجنة الخاصة للتأديب مكلفة بمعرفة الأخطاء المرتكبة من طرف العمال والتابعين لأفواج التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات.

المادة 130 . تتخذ العقوبات من طرف:

- المديرين المركزيين بالنسبة للعمال التابعين لأفواج التنفيذ، أعوان التحكم الخاضعين لسلطتهم.
 - الرئيس المدير العام في ما يخص الإطارات وكذا القرارات المقترحة من طرف اللجنة الخاصة للتأديب بعد الطعون.
- المادة 131 .** أما العقوبات المتخذة في حق الإطارات العليا فهي من صلاحيات الرئيس المدير العام تقدم له من طرف السلطة السلمية بعد الإطلاع عليها من خلال ملف تأديبي.

الفرع 2 . في الهيئة التأديبية .

المادة 132 . تشكل لجنة تأديب الخاصة من أربعة أعضاء يعينون من طرف الرئيس المدير العام.

يتأسس لجنة التأديب الخاصة مدير يعينه الرئيس المدير العام.

في حالة تقاسم الأصوات يرجح صوت الرئيس.

المادة 133 . تنصب لجنة التأديب الخاصة من طرف الرئيس المدير العام في كل ظرف.

المادة 134 . يعين رئيس لجنة التأديب الخاصة لكل قضية تأديبية مقررًا مؤهلاً يختاره من بين العمال الذين لهم

معرفة جيدة بالتنظيم القانوني وبعلاقات العمل.

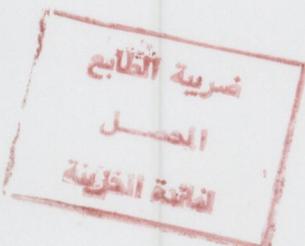
يعين المقرر ضمن قائمة تشكل مسبقًا بعد الإدلاء برأي لجنة المشاركة.

الفرع 3 . في التقادم .

المادة 135 . يجب أن يتم اتخاذ قرار العقوبة خلال تسعين (90) يوما من أول يوم تمت فيه إجراءات المتابعة.

يلتزم هذا الأجل في الحالات التالية:

- المتابعات الجنائية .
- تعليق علاقة العمل لأي سبب كان.



• عند الشروع في تحقيق تقوم به لجنة معينة لهذا الغرض من طرف مدير المؤسسة وذلك لتحديد الأسباب الحقيقية والظروف التي أدت إلى السرقة أو الاختلاس. يدوم هذا التعليق إلى غاية تاريخ تقديم التقرير إلى اللجنة المذكورة آنفا.

• في فترة تحضير انتخابات مندوبي العمال المكونين للجنة المشاركة والتي تبدأ بيوم واحد قبل الشروع في عملية الانتخابات وتنتهي بيوم واحد بعد تنصيب لجنة التأديب.

لا تعني فترة التقادم المذكورة أعلاه بالقضايا التأديبية من الدرجة الأولى. لم تحدد فترة تقادم بالنسبة للاستئناف المرفوع أمام الرئيس المدير العام.

الفرع 4 . في سير اللجنة الخاصة للتأديب .

المادة 136 . مهام رئيس اللجنة الخاصة التأديبية هي كالتالي:

- تحديد زمان ومكان وساعة إنعقاد جلسات اللجنة،
- إستدعاء الأعضاء، الشهود وكل شخص يمكن أن يقدم توضيحات إلى اللجنة
- إرسال إلى أعضاء اللجنة الملفات التأديبية التي تم تحضيرها من طرف المقرر
- الإشراف على أعمال ومناقشات اللجنة،

المادة 137 . يجب على أعضاء اللجنة الخاصة التأديبية المدعوون بصفة عادية، أن يقوموا بدراسة كل القضايا التأديبية التي تقدم لهم من خلال الجلسة الأولى.

تدور المداولات بحضور أعضاء اللجنة.

تدون أشغال اللجنة الخاصة التأديبية في محاضر يمضي عليها الأعضاء مع ذكر التحفظات إن وجدت.

الفرع 5 . في تقييم الأخطاء.

المادة 138 . يجب على اللجنة التأديبية الخاصة أن تراعي التدابير التالية عند تقييمها الخطأ المرتكب من طرف العامل.

• ظروف ارتكاب الخطأ

• امتداده ،

• درجة خطورته،

• الخسارة الناتجة،

• السلوك الذي أتخذه العامل تجاه المؤسسة حتى وقوعه في الخطأ.

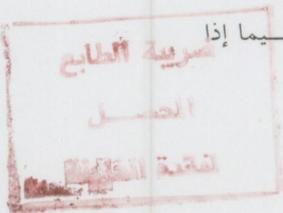
الفرع 6 . في الإجراء التحفظي .

المادة 139 . يمكن للرئيس المدير العام والمديرين المركزيين اتخاذ إجراء تحفظي ضد عامل ارتكب خطأ جسيماً إذا

كان حضوره في مكان العمل محل بالسير الحسن للمؤسسة ومصالحها.

ففي هذا المجال يمكنهم اتخاذ قرار تعليق من المهنة لمدة لا تتجاوز 30 يوماً.

يتخذ قرار العقوبة الأخير ويصرح به للعامل قبل انتهاء مدة الإجراء التحفظي.



الفرع 7 . في الاستماع والتبليغ .

المادة 140 . لا تتخذ أي عقوبة إلا بعد الاستماع للعامل المعني.
المادة 141 . لا متابعة تأديبية ولا عقوبة ضد أي عامل دون إبلاغه كتابيا في الآجال المحدد آنفا، ومع ذكر الاعتراضات الموجهة ضده.

تبلغ كل عقوبة مهما كان نوعها بقرار مكتوب وممضى عليه من طرف المسؤول المخول له بالسلطة التأديبية وذلك في أجل 15 يوم مفتوحة على الأكثر.

يسري مفعول هذا الأجل ابتداء من تاريخ استماع العامل من طرف السلطة السلمية، المدير المركزي أو الرئيس المدير العام حسب الحالة بالنسبة للعقوبات من الدرجة الأولى ومن تاريخ اجتماع اللجنة الخاصة التأديبية بالنسبة للأخطاء الأخرى.

المادة 142 . يبلغ العامل المرتكب لخطأ كتابيا من طرف السلطة السلمية مع ذكر المخالفات المرتكبة والعقوبات التي قد تنجر عنها، تمنح له مهلة 8 أيام لتقديم توضيحاته في هذا الشأن.
يستقبل العامل من طرف مسئوله المعني قبل انتهاء المهلة ويمكنه أن يحضر معه عامل يختاره بنفسه لمساعدته. عند انتهاء المهلة يحرر إذا اقتضى الأمر قرار العقوبة ويسلم له مقابل إمضائه على نسخة تعتبر كإفادة بالاستلام.

الفرع 8 . في حق الدفاع .

المادة 143 . حقوق الدفاع للعامل مكرسة ومضمونة، ولذا فكل عامل متهم له الحق في:

- تدوين تقرير مكتوب للدفاع عن نفسه
- الإطلاع على التقرير المدون من طرف المقرر تحت مسؤولية هذا الأخير
- الاستماع إليه من طرف السلطة السلمية و/أو اللجنة التأديبية الخاصة
- الاستعانة بأي شخص (مندوب العمال أو مندوب نقابي أو أي عامل) في الشركة يختاره بنفسه .

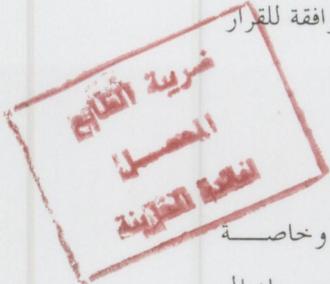
الفرع 9 . في الطعن .

المادة 144 . في إمكان العامل تقديم طلب الطعن إذا كان عرضة لعقوبة التخفيض في الرتبة أو التسريح. يقدم طلب الطعن إلى الرئيس المدير العام في أجل ثمانية (08) أيام مفتوحة ، عند تجاوز هذه المهلة لا يقبل طلب الطعن.

لرئيس المدير العام مهلة أقصاها 21 يوما للإدلاء بقراره تجاه هذا الطلب. يكون هذا القرار إما المصادقة على قرار اللجنة التأديبية الخاصة وإما مراجعته أو إلغائه. فإذا تجاوز الوقت المحدد يعتبر صمت الرئيس المدير العام موافقة للقرار الأول.

الفرع 10 . في العقوبة .

المادة 145 . يجب أن تتخذ كل التدابير في حالة العقوبات الصادرة في إطار تطبيق هذا النظام الداخلي وخاصة منها تلك التي تتعلق بالسير العادي للمصالح، وكذا تعيين من ينوب بأشغال العامل المعاقب الذي قد يعاد إلى منصبه الأصلي أو في منصب مماثل.



المادة 146. يؤدي قرار العقوبة إلى :

1. في حالة التعليق أو التسريح:

• تعليق الأجرة وكل التعويضات والعلاوات التابعة لها،

• سحب البطاقة المهنية

• سحب كل الوسائل و/أو الأدوات الموضوعة تحت تصرف العامل المعني بالأمر.

ب. في حالة التخفيض في الرتبة:

• تغيير الأجرة وكل التعويضات والعلاوات التابعة لها،

• سحب البطاقة المهنية وتبديلها ببطاقة أخرى تبين المعلومات الجديدة

• سحب كل الوسائل و/أو الأدوات الموضوعة تحت تصرف العامل المعني بالأمر والتي ليس لها علاقة بشغله

الجديد.

المادة 147. يحرر قرار العقوبة في ثلاث نسخ تسلّم النسخة الأصلية إلى العامل المعني، توضع نسخة ثانية في الملف الإداري و تحفظ النسخة الثالثة عند السلطة السلمية.

المادة 148. ففي حالة التسريح يرسل القرار بواسطة البريد إلى عنوانه الشرعي مع الإفادة بالاستلام.

المادة 149. يجب أن يسلم قرار العقوبة في أجل لا يتجاوز 30 يوماً الذي يتبع وقوع الخطأ.

الفرع 11 . في فسخ العقوبات

المادة 150. في إمكان رفع العقوبة من الدرجة 1 و 2 على كل عامل إذا تأكد أن سلوكه و مردوده قد تحسن.

المادة 151. تقدم طلبات العفو من قبل العامل المعني بعد سنة من تطبيق العقوبة إذا كانت من الدرجة الأولى وستين إذا كانت العقوبة من الدرجة الثانية.

يتبع طلب العفو بتقرير مبين من طرف المسؤول السلمي يوضح تحسين سلوك العامل وكذا كل المعلومات المفيدة في هذا الشأن مع ذكر مردوده خلال فترة العقوبة.

المادة 152. لا يمكن تقديم فسخ العقوبة في كل حالات تكرار الأخطاء.

المادة 153. إن فسخ العقوبة لا تعني إعادة العامل لكل حقوقه بل تمحي كل آثارها في الملف الإداري.

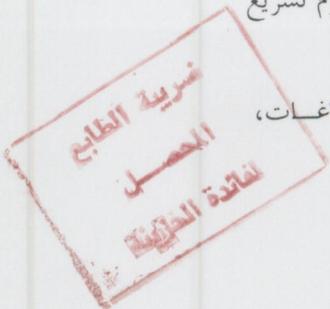
الفصل الخامس. في الأحكام الختامية

القسم 1 . في اللوحات الإعلامية

المادة 154. يسمح بإصاق اللوحات الإعلامية كل من المصالح المؤهلة للمؤسسة، النقابات الممثلة في مفهوم تشريع العمل المعمول به وكذا لجنة المشاركة خلال عهدها القانونية.

ينبغي أن تحتوي الإعلانات على الأنشطة الداخلية للمؤسسة وللنقابة (إعلانات، مذكرات عمل، مناشير، بلاغات، معلومات مختلفة تخص الحياة في المؤسسة).

المادة 155. تحدد أماكن اللوحات الإعلامية من طرف المؤسسة.



يجب أن تكون مواقع إصاق المعلومات في اللوحات المخصصة لذلك والتي تضعها المؤسسة. يحتوي كل ملصق لزوماً على ختم الهيئة المرسله مع ذكر إسم المسؤول المعني، مهامه الوظيفية وإمضاءه. كل مخالفة لهذه التدابير المذكورة في هذا النظام الداخلي ممنوعة وتعرض صاحبها أو أصحابها لعقوبات تأديبية. المادة 156 . توضح الطرق التطبيقية للإعلام بواسطة اللوحات بقرار صادر عن المؤسسة.

القسم 2 . في الإشهار .

المادة 157 . تقوم المؤسسة بالإشهار الواسع للنظام الداخلي للمؤسسة.

تعطى لكل عامل نسخة منه من طرف سلطته السلمية ويوقعه.

تعطى لكل عامل عند توظيفه نسخة منه ويوقع عليها وذلك من أجل الامتثال لأحكام النظام الداخلي طوال مدة التي يجري فيها سريان مفعول علاقته للعمل.

المادة 158 . ينشر النظام الداخلي في أماكن العمل بصفة مستمرة.

القسم 3 . في التدابير النهائية .

المادة 159 . كل تحسين، تعديل وإضافة أحكام تكميلية لهذا النظام الداخلي تتم في نفس الأشكال التي تم فيها إعدادها .

المادة 160 . يمكن نشر مذكرات عمل تطبيقية لهذا النظام الداخلي.

المادة 161 . يودع هذا النظام الداخلي لدى مصالح مفتشية العمل المختصة إقليمياً.

المادة 162 . يبدأ سريان مفعول هذا النظام الداخلي من تاريخ إيداعه لدى كاتب الضبط لمحكمة المسيلة المختصة إقليمياً .

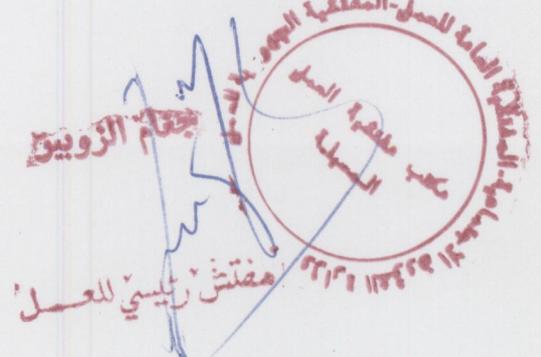
حرر بالمسيلة في: 15 نوفمبر 2000

الرئيس المدير العام



إمضاء رئيس مدير العام
ع - ق ت و

سجل هذا النظام الداخلي
بتاريخ 20 نوفمبر 2000
رقم: 15/م/ع/م/2000



20 نوفمبر 2000



رقم الصفحة	العنوان
08	مقدمة
10	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
11	ثانياً: أهداف الدراسة
11	ثالثاً: أهمية الموضوع
12	رابعاً: الدراسات السابقة
15	خامساً: طرح إشكالية الدراسة
16	سادساً: فرضيات الدراسة
17	سابعاً: المناهج والأدوات البحثية
19	ثامناً: تحديد المصطلحات
20	تاسعاً: هيكل الدراسة
22	عاشراً: صعوبات البحث
23	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
24	تمهيد
25	المبحث الأول: البعد الثقافي للتنظيم
25	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
29	المطلب الثاني: الطابع الاجتماعي للتنظيم وعلاقته بالتسيير
34	المطلب الثالث: أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد
35	المبحث الثاني: طبيعة ثقافة المنظمة
36	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
40	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
49	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
59	المطلب الرابع: الفرق بين الثقافة التقليدية والحديثة داخل التنظيم

62	المبحث الثالث: وظائف ثقافة المنظمة ونماذجها المختلفة
62	المطلب الأول: وظائف المنظمة
64	المطلب الثاني: أبعاد ثقافة المنظمة
68	المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية
76	المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة
76	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
78	المطلب الثاني: آليات بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية
81	المطلب الثالث: طرق تقوية الإدارة العليا للثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها
84	المطلب الرابع: دور القادة الإداريين في المحافظة على ثقافة المنظمة
90	خلاصة الفصل الأول
91	الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية
92	تمهيد
93	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
93	المطلب الأول: مفهوم الاداء
103	المطلب الثاني: الاداء المتميز واهم مفاتيحه
106	المطلب الثالث: اهمية قياس اداء العاملين وشروط نجاحه
113	المطلب الرابع: طرق قياس اداء العاملين
127	المبحث الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة واداء الموارد البشرية
127	المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
133	المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية وقيم العمل على سلوك واداء العاملين
138	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تبني مقومات الاداء الفعال والمتميز
140	المطلب الرابع: مميزات الثقافة التنظيمية الفعالة ومداخل قياسها
146	المبحث الثالث: دور ادارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة

146	المطلب الاول: استراتيجيات واليات ادارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية لتفعيل اداء الموارد البشرية
151	المطلب الثاني: التغيير الثقافي ودوره في دعم توجهات المنظمة
153	المطلب الثالث: دور ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير الثقافي
157	خلاصة الفصل
158	الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المسيلة-
159	تمهيد
160	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة
160	المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
160	المطلب الثاني: التعريف بشركة صيانة التجهيزات الصناعية
165	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية
168	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
168	المطلب الاول: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية
169	المطلب الثاني: اساليب جمع البيانات
176	المطلب الثالث: اساليب التحليل الاحصائي للبيانات
178	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة
178	المطلب الاول: التحديد الزماني والمكاني للدراسة الميدانية
179	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة
184	المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الاول
189	المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
199	المطلب الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
203	المطلب السادس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع

207	المطلب السابع: تحليل نتائج المقابلة
210	المطلب الثامن: تحليل نتائج استمارة الاستبيان وفق الفرضيات المتعلقة بالشق الميداني للدراسة
216	خلاصة الفصل الثالث
218	الخاتمة
218	النتائج
221	التوصيات المقترحة
224	قائمة المراجع
238	الملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	يوضح الفرق بين الثقافة المتكيفة وغير المتكيفة	01
60	الفرق بين الثقافة المؤسسة التقليدية والحديثة	02
61	بعض مظاهر الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث	03
69	قائمة بالافتراضات الأساسية لتشين	04
73	الاطار الثقافي لنموذج اوتشي	05
75	انعكاسات الخصائص على تصرفات المنظمات	06
117	نموذج مبسط يوضح الاختيار الالزامي	07
118	تقييم الاداء بطريقة الوقائع الحرجة	08
119	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	09
172	معاملات ارتباط بيرسون للمحور الاول	10
173	معاملات ارتباط درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	11
174	معاملات ارتباط درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	12
175	معاملات ارتباط درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	13
179	توزيع افراد العينة حسب البيانات الشخصية	14
185-184	اجابات افراد العينة على المحور الاول	15
192-189	اجابات افراد العينة على المحور الثاني	16
199	اجابات افراد العينة على المحور الثالث	17
204-203	اجابات افراد العينة على المحور الرابع	18

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	العناصر المكونة للتنظيم	01
33	سلسلة التأثيرات وتداخلها على سلوكيات الأفراد	02
52	الانواع الاربعة لثقافة المنظمة	03
59	مستويات الثقافة التنظيمية	04
64	وصف مركزا لشبكة ابعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها	05
66	دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة	06
68	مستويات نظرية التأثير لتشين	07
71	جوهر فكرة ابعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها	08
72	الاختلافات الاساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والامريكية	09
74	اطار ماكنزي سباعي الابعاد	10
74	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج بيتر وترمان	11
89	خطوات التغيير الثقافي	12
98	الإطار الأساسي للإدراك	13
99-100	أسباب قيام المؤسسة بتقييم الأداء	14
102	العوامل الاربعة المحددة للأداء	15

102	العوامل المؤثرة في الاداء	16
114	العلاقات الثنائية بين قسم الانتاج كمثل	17
123	تقييم الاداء بطريقة ادارة الجودة الشاملة	18
125	مراحل عملية تقييم الاداء	19
130	تأثير ثقافة المنظمة على استراتيجيتها المنظمة وفاعلية أدائها	20
131	تأثير ثقافة المنظمة على وضع الخطط وبرامج العمل	21
136	ثقافة المنظمة كمحدد للأداء المؤسسي والسلوك الاخلاقي	22
137	دور تكوين ثقافة المنظمة في مهام التكيف الخارجي للبقاء ومهام التكامل الداخلي	23
138	تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء	24
147	تأثير مراحل التغيير الثقافي على الفرد	25
149	اطار برنامج تحسين الاداء	26
150	استراتيجية التحسين المستمر عند دومينغ	27
165	الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية	28
186	يوضح التوزيع البياني لدرجة موافقة أفراد العينة على بنود المحور الأول	29
194	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني	31
201	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث	32
205	يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع	33

ملخص الدراسة:

أصبح الاهتمام بثقافة المنظمة يحتل مكانة كبيرة لدى المنظمات بمختلف أنواعها ،لما لهذه الاخيرة من دور فعال في تمكين وتطوير اداء الموارد البشرية وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة ، كما انها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموارد البشرية لكونها من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة.

والمنظمات الاكثر تفوقا وتميزا هي التي تركز جهودها على بناء ثقافة قوية قائمة على : الابداع والعمل الجماعي ،والتحسين والتطوير المستمر اضافة الى قدرتها على التكيف مع كل التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية ، فالثقافة التنظيمية تقود المنظمة الى احراز التفوق وتكسبها التميز وجودة الأداء ، ولقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز-شركة صيانة التجهيزات الصناعية- بالمسيلة ان لهذه الابعاد مساهمة فعالة وكبيرة في تحقيق المؤسسة لمستويات عالية الجودة في أدائها ، فلا يمكن الحديث عن تميز المنظمة ونجاحها واستمراريتها دون الحديث عن ثقافة تنظيمية قوية وعن قدرتها على استغلالها في تعظيم عوائدها.

Abstract:

With the rise of interest in organizational culture which became one of the most important things in organizations, because of its role in improving the performance of the human resources which guarantee the renaming and continue of the foundation because the values and beliefs that it has and the practices that inflects directly the way the human resources acts because it's one of the most important component.

And the organization that are on top it's the ones that focus of its efforts on building strong culture, based on creation and team work, improving in addition to its ability to adept with all changes that may occur on its internal and external environment.

Their organizational culture leads the organization to the top gives it the quality of performance , And it because so clear through the field studies on **sonalgas MSILA**. These dimensions participate in way in making the foundation without talking about The organizational culture and how strong is it.

أولاً: المعاجم

1- (جبور ، عبد النور) ، عبد النور عواد،، ط، 16 معجم عبد النور :الوجيز عربي، فرنسي ،بيروت: دار العلم للملايين ،مارس 2008.

2-Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger .

3- Dictionnaire de francais, **La Rousse**, France, Maury à Malesherbes, 2011.

ثانياً: الكتب

▪ باللغة العربية:

4- (ابو الخير، محمد) ، النجاح والتميز في ظل العولمة ، القاهرة :الدار المصرية ، 2008.

5- (ابو بكر، مصطفى محمود) ،الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية :الدار الجامعية ، 2008.

6- (—، —)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية :الدار الجامعية ، 2002-2003.

7- (—، —) ،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الاسكندرية: الدار الجامعية ،2002.

8- (ابو شيخة احمد ،نادر) ، التنظيم واساليب العمل ،عمان دار الصفاء، 2011.

9- (البرنوطي، سعاد نايف) ،الادارة اساسيات ،الاردن: دار وائل، 2001.

- 10- (الدروبي، سليمان)،**طريقك الى النجاح والتميز،** عمان: دار عالم الثقافة،2006.
- 11- (الدوري، زكريا) ، **مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن 21**،عمان:دار اليازوري،2010 .
- 12- (الكبيسي ،عامر خضير) ، **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،ط2،القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الادارية،**2010.
- 13- (الكلادة، طاهر محمود) ،**الاتجاهات الحديثة في ادرة الموارد البشرية** ،عمان:دار اليازوري،2011.
- 14- (اللوزي ، موسى) ، **التنظيم واجراءات العمل،ط2،عمان: دار وائل،**2007.
- 15- (أنجرس، مورييس)، ط2،**منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**،تر: بوزيد صحراوي واخرون، الجزائر: دار القصبه ،2010.
- 16- (الصيرفي،محمد) ، **التطوير التنظيمي،** الاسكندرية: دار الفكر الجامعي،2007.
- 17- (السيد، رضا)، **اسس وعادات التميز لدى الافراد،** القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 18- (السلمي، علي) ،**ادارة السلوك التنظيمي،**القاهرة: دار غريب ،2004.
- 19- (—،—)،**ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة،** القاهرة: دار غريب ،2002.
- 20- (العطية ،ماجدة)، **سلوك المنظمة ،**عمان: دار الشروق ،2003.
- 21- (العميان ،محمود سلمان) ،ط4، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،** عمان: دار وائل،2008.

- 22- (القريوتي ، محمد قاسم) ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- (—، —) ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط5، عمان :دار وائل، 2009.
- 24- (—، —)، الوجيه في ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2010.
- 25- (السيد ، متولي) ، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006 .
- 26- (الخفاجي، نعمه عباس) ، ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوردي، 2009.
- 27- (الفاعوري، رفعت عبد الحميد)، ادارة الابداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005.
- 28- (بلوط ،حسن ابراهيم)، ادارة الموارد البشرية، بيروت :دار النهضة العربية، 2002.
- 29- (بوحوش،عمار)و(الذنيبات ،محمد محمود)، ط4، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.
- 30- (بوفلجة، غياث)، ط2 ، مبادئ التسيير البشري ، (د، بلد النشر): دار الغرب.
- 31- (—، —) ، فعالية التنظيمات، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
- 32- (—، —) ، القيم الثقافية والتسيير ، الجزائر : مكتبة الفلاح، 1999.
- 33- (بن نبي، مالك)، مشكلة الثقافة ، ط4، دمشق: دار الفكر، 2000.
- 34- (بربر، كامل) ، ادارة الموارد البشرية :اتجاهات وممارسات ،بيروت: دار المنهل، 2008.

- 35- (بريجيت ، بيرجر)، **ثقافة تنظيم العمل**، تر : محمد مصطفى غنيم ،القاهرة،
الدار الدولية للنشر والتوزيع،1995.
- 36- (بول كير، كبرايد) (كارين ، ورد) ،**العولمة الديناميكية الداخلية**، تر: هشام
الدجاني ،المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكة.
- 37- (جاد الرب، سيد محمد) ، **السلوك التنظيمي**،السويس: مطبعة العشري،2005.
- 38- (مجموع ،هشام محمد نور) ،**سيكولوجية الادارة** ،بيروت: دار الشروق،2008.
- 39- (دادي عدون، ناصر) ،**ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**،الجزائر: دار
المحمدية العامة،2004.
- 40- (دجاردنر، جون)،**التميز ،الموهبة والقيادة**،تر:محمد محمود رضوان، القاهرة:
الدار الدولية ،1989.
- 41- (جرينبرج جيرالد، روبرتبارون)،**ادارة السلوك في المنظمات** ،تر:اسماعيل
بسيوني، الرياض:دار المريخ للنشر، 2004.
- 42- (دهش، جلاب احسان) ،**ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**،عمان :دار
صفاء،2011.
- 43- (درة إبراهيم ،عبد الباري) ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، بحوث و
دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية،15 العدد 382
،القاهرة، 2003.
- 44- (هارولد،ليقت)،**الإدارة الرائدة :بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات**، تر:
طايل السعيد شحاتة، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987 .
- 45- (زاهد ديري، محمد)،**ادارة الموارد البشرية** ،عمان: دار الثقافة،2011.
- 46- (خضير، كاظم)و(الفريجات، حمود)واخرون ، **السلوك التنظيمي:مفاهيم
معاصرة**، الشارقة: مكتبة الجامعة، الاردن:اثراء للنشر والتوزيع،2009.

- 47- (حسونة، فيصل)، ادارة الموارد البشرية ،عمان :دار اسامة،2008.
- 48- (حسن، راوية)، السلوك التنظيمي المعاصر ،الاسكندرية :الدار الجامعية،2004.
- 49- (حريم ،حسين) ، السلوك التنظيمي:سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال،ط2،عمان:دار الحامد للنشر،2009.
- 50- (طريف، شوقي)و(فرج، محمد)، السلوك القيادي وفعالية الادارة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،(د سنة نشر).
- 51- (مصطفى عصفور، أمل) ،قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فعالية التطوير التنظيمي،القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الادارية،2008.
- 52- (ناجي ،عبد النور) ، منهجية البحث السياسية ، عمان: دار اليازوري العلمية،2011.
- 53- (نجم عبود، نجم)، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الاردن: دار الوراق للنشر،2004.
- 54- (عبد المجيد، ابراهيم مروان) ،اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، عمان :الرواق للنشر ،2000.
- 55- (عبد الناصر ،محمد علي حمودة)، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية ،2005.
- 56- (عباس، علي) ، ادارة الاعمال الدولية، عمان : دار الميسرة،2009.
- 57- (عبد المحسن، توفيق محمد)، تقييم الأداء،القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.
- 58- (علي شمس الدين، محمد) و (الفاقي، اسماعيل محمد)،السلوك الاداري، الاردن :دار الفكر،2007.

- 59- (خروف، حميد) و (جصاص، الربيع)، علم اجتماع الثقافة ، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2003.
- 60- (سعيد سلطان، محمد)، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2002.
- 61- (سيد مصطفى، احمد) ،ادارة السلوك التنظيمي، القاهرة: (د.ذكر .الناشر).
- 62- (سرير ،عبد الله رايح) ، القرار الاداري، الجزائر : دار الامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 63- (غربي، علي) واخرون، تنمية الموارد البشرية ،(د. ذكر بلد النشر): دار الفجر ، 2007.
- 64- ثابت إدريس ، عبد الرحمن) ، إدارة الأعمال ، الاسكندرية:الدار الجامعية ، 2005.
- 65- (ثابت إدريس ،عبد الرحمن) و(محمد المرسي، جمال الدين) ،السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 66- (قجة، رضا)، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة للمعلوماتية والخدمات المكتبية، 2003.
- 67- (شارلز،وجاري ثجونز)، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول ،تر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال ،الرياض : دار المريخ للنشر، 2001.
- الكتب باللغة الفرنسية:

68- Armstrong Michael ,**Handbook of human Resource Management practice**, London kogan page limited, 2009.

- 69- Aubert Nicole, Hoffmann Hervé Michael, **diriger et motiver**; édition d'organisation, paris, 2000.
- 70- Bressy Gilles et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris 98.
- 71- Collins Jin , **De la performance à l'excellence**, Pearson Education France , Paris, 2006.
- 72- EandKenndy A.A Deal T, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate life**, Harmondsworth, Pengium Books, 1982.
- 73- laurant Pascal & Français Bouard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, editionsd'organisations. Paris 1991.
- 74- L. MC Shame Steven & Mary Ann vonGlinow, **Organizationalbehavior**, Mc Graw Hill ,USA ,2000.
- 75- L . Robert Mathis & Jackson H Jone , **Human Resource Management** ,2008,P281.
- 76- Maanen Van, J, & Barley, S. R, Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage 1985.
- 77- Pierre Mercier , Jean, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montereal, 2003.

- 78- Pinto Paul, **la performance durable**, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003.
- 79- Pinto Paul ,**Les quaters piliers de performance durable**,ED Dunod , Paris, 2003
- 80- Schewbig Philippe, **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL; Paris 1991.
- 81- S,Oakland John,**Total Organisational Excellence – Achieving World-Class Performance**,Oxford : Butterwerth heinemann,2001.
- 82- Tom Peters, robert Waterman, **Le prix D'excellence**, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999.
- 83- Viswervaran,C&Onces,D.S,**perspectiveson models of job performance**,2000.

ثالثا: المجالات والدوريات

▪ باللغة العربية:

- 84- (الزغبى، خالد يوسف محمد) ،الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والادارة ،مجلد 22،العدد2008،1 .

85- (بوحنية، قوي) ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة،دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء"، مجلة الباحث،العدد 2، 2003.

86- (عبد اللطيف عبد اللطيف،محفوظ)و(احمد، جودة)،دورالثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26،العدد الثاني،2010.

▪ باللغة الفرنسية:

87- Ashkanasy,N,M,Broadfoot,L,E&Falkus,S,Questionnaire Measures of Organizational culture,handbook of organizational culture and climat,thousand oaks:sage, 2000.

88- Gregory ,T,Organizational Culture and Effectiveness,A study of values attitudes and organizational outcomes,journal of business research

89- Hamady H.M, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde–Glasgow, 1975.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

- 90- (الخناق ،سناء عبد الكريم)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،
مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" ، ، قسم
علوم التسيير ، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.
- 91- (بوشنافة، أحمد) و(بوسهمين، أحمد)،أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية
التسيير،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول" التسيير الفعال في المؤسسات
الاقتصادية"،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة المسيلة،يومي 03-04 ماي
2005 .
- 92- (بلعجوز ،حسن) و (غزي ،محمد العربي) ، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء
العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات
الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03 - 04 ماي
2005 .
- 93- (حلواني ،ابتسام عبد الرحمان)،التوجهات والاساليب الحديثة في تطوير اداء
المنظمات،المؤتمر الدولي للتنمية الادارية " نحو اداء متميز في القطاع الحكومي" ،
معهد الادارة العامة ،المملكة العربية السعودية،ايام 1-4 نوفمبر ،2009.

خامساً: المذكرات والرسائل الجامعية

■ باللغة العربية:

- 94- (الدويلة فهد، يوسف) ، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات
الصناعية الكويتية، رسالة ماجيستر، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان
للدراسات العربية ،2007.

- 95- (القيزي ،عمر محمد)، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية ،رسالة دكتوراه ،ادار الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،2005.
- 96- (بوابية، الطاهر محمد)، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر ، 95-1996.
- 97- (عكاشة اسعد، احمد محمد)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
- 98- (زيد صالح، حسن سميع)، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي :دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- 99- (مهديد ،فاطمة الزهراء)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2010.
- 100- (منصور بن ماجد، بن سعود بن عبد العزيز ال سعود)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، (د،س،ن).
- 101- (نعمون ،عبد السلام)، بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم بالثانوية ،رسالة ماجستير ، ادارة تربوية، كلية الاداب والعلوم الانسانية ، سطيف، 2006.

102- (علوطي، لمين)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.

103- (علي، عبدالله)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 .

104- (فضيل، نعيمة)، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006،

105- (سالم، الياس)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - EARA -ALGAL بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006.

106- (قاسمي، كمال)، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.

107- (شنوفي، نور الدين)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

■ باللغة الفرنسية

108- NOUIGA Med , La conduite du changement par la qualité dans un contextesocioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprisemarocaine. Thèse de

doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT.ENSAM,
PARIS. 2003.

سادسا: المحاضرات

109- (رعد جعفر، حسين)، محاضرات في البرنامج الاحصائي spss لطلبة السنة

الثالثة، الكلية الزراعية ، 2012-2013.